

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

INDIEN



## INDIEN: WACHSTUM BEFEUERT ARBEITSMARKT



S. 2

### INTERVIEW:

**Sonal Thakker**

„INDISCHE MANAGER SIND SEHR  
AMBITIONIERT“ ▶



S. 4

**Georg Graf**

„INDIEN ERFORDERT GEDULD  
UND BEZIEHUNGEN“ ▶



S. 6

### ANALYSE:

**Ursula Hoffmann-Mukherjee**

INDIEN – ARBEITSVERTRÄGE FÜR EXPATS ▶

## „INDISCHE MANAGER SIND SEHR AMBITIONIERT“

**Wie schätzen Sie den aktuellen Bedarf an Führungskräften in Indien ein? Welche Bereiche sind besonders aktiv?**

Die indische Wirtschaft ist in der Phase nach der Pandemie stark gewachsen – Gründe dafür sind verstärkte M&A-Aktivitäten und organisches Wachstum in praktisch allen Branchen. Diese Entwicklung hat zu einer beträchtlichen Nachfrage nach Führungskräften auf der C-Ebene in allen Sektoren der Wirtschaft geführt.

Der B2C-Internetsektor – der vor und während der Pandemie rapide gewachsen ist – hat in der letzten Zeit eine Abwanderung von hochqualifizierten Führungskräften erlebt. Wir glauben, dass die Umwälzungen auf der Managementebene auch in anderen Bereichen durch neue Rationalisierungsanstrengungen, ein sich verschärfendes Finanzierungsumfeld und verstärkte behördliche Aufsicht forciert wird. Ein Faktor sind auch erweiterte treuhänderische Anforderungen für börsennotierte Unternehmen. Auch deshalb sehen wir zurzeit erhöhte Nachfrage nach Top-Führungskräften in Bereichen wie Finanzen, Compliance, Investor Relations und Public/Government Affairs.

Die indische Regierung hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2030 die Hälfte der heimischen Energie aus nicht-fossilen Brennstoffen zu erzeugen. Dieses Ziel, gepaart mit einer günstigen Industrieförderungspolitik – darunter Steuererleichterungen und Investitionsanreize – ist der Grund für eine Explosion der „grünen“ Sektoren. Dazu zählen die Erneuerbaren Energien, Elektrofahrzeuge, Energiespeicherung- und -übertragung, EPC-Unternehmen, grüne Finanzen sowie Dienstleister und Beratungsunternehmen mit „grüner“ Expertise.

Die Logistik ist ein weiterer Sektor, der schnell wächst. Auch dies ist Ausdruck des allgemeinen wirtschaftlichen Schwungs im Rahmen der „GATI Shakti“-Politik der Regierung, die auch in der *New Logistics Policy of India* kodifiziert ist. Wir beobachten eine steigende Nachfrage in der gesamten Wertschöpfungskette von Logistikanbietern, von 3P, 4P, Last Mile, First Mile und integrierten Anbietern.

Ein weiterer Sektor mit über dem Durchschnitt des BIP liegenden Wachstumsraten ist das Gesundheitswesen. Wachstumstreiber ist hier die Initiative Digital Health and Wellness. Dabei handelt es sich um eine branchenübergreifende Initiative, an der Anbieter und Versicherer beteiligt sind.

**Was würden Sie einem europäischen Unternehmen empfehlen, das einen Geschäftsführer für seine indische Tochtergesellschaft sucht?**

Es gibt einige besondere Aspekte, die bei der Auswahl eines Geschäftsführers für die indische Tochtergesellschaft eines europäischen Unternehmens berücksichtigt



**Sonal Thakker** ist Partnerin bei Hunt Partners und Associate Partner bei CT Executive Search. Sonal leitet die Indien-Aktivitäten von CT Executive Search von Mumbai aus. Ihre Mandate erstrecken sich hauptsächlich auf den Industriebereich. Sonal hat in ihrer über 25-jährigen Karriere mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Personalsuche gesammelt.

werden müssen. Zunächst sollte ein Kandidat mit internationalem Hintergrund gewählt werden, der kulturell anpassungsfähig ist. Bei nicht-indischen Kandidaten ist berufliche Vorerfahrung in einem Entwicklungsmarkt ein guter Indikator für diese Eigenschaft.

Zweitens sollten sich Kandidaten in Umgebungen wohlfühlen, in denen „Einfluss“ und „Konsens“ Schlüsselemente des Erfolgs sind, im Gegensatz zu einem Managementstil, der auf Befehl und Kontrolle beruht. Gesucht werden Kandidaten, die in multinationalen Unternehmen mit Matrix-Struktur und einer Berichtslinie in das Hauptquartier gearbeitet haben. Schließlich empfehlen wir auch, ausreichend Zeit für die „Due Diligence“ der Kandidaten“ aufzuwenden.

Mehr oder minder kreative Versuche zur „Anreicherung von Lebensläufen“ können durch die Beauftragung einer etablierten Executive-Search-Firma aufgedeckt werden, die für die Qualität der gefundenen, evaluierten und präsentierten Kandidaten bürgen kann.

### **Was macht den indischen Personalmarkt im Vergleich zu anderen Ländern besonders?**

Indische Manager sind sehr ambitioniert. Durch den Arbeitgeber geförderte Aufstiegsmöglichkeiten und gesellschaftliches Prestige durch die Arbeit bei einem renommierten Unternehmen sind wichtige Antriebsfaktoren für Talente, sich für eine Firma zu entscheiden und dort zu bleiben. Unternehmen, die bereit sind, in Ausbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren, sind für Kandidaten attraktiv.

Ein weiterer Trend, der nach der Pandemie zu beobachten ist, ist die zunehmende soziale Akzeptanz von „Gig Work“. Einzelpersonen sind heutzutage offener für Teilzeit- und Vertragsarbeitsmodelle. Und last but not least: für viele ist es entscheidend, einen „wichtig“ klingenden Positionstitel zu haben!

---

## „INDIEN ERFORDERT GEDULD UND BEZIEHUNGEN“

### Welche wichtigen Trends erkennen Sie derzeit auf dem indischen Markt?

Unternehmensumfragen in Europa und Deutschland sind größtenteils alles andere als optimistisch. Während Deutschland weiterhin versucht, die anhaltenden Inflationsraten einzudämmen und sich auf eine Rezession oder bestenfalls ein leichtes Wirtschaftswachstum vorbereitet, zeigt Indien weiterhin vielversprechende Zahlen. Die Prognosen gehen hier von einem soliden Wirtschaftswachstum und Inflationsraten innerhalb akzeptabler Niveaus aus. Der private Konsum ist robust und nachhaltig, strategische Investitionen lassen jedoch noch zu wünschen übrig.

Aus deutscher Sicht stehen derzeit zwei Themen im Vordergrund – die Infrastruktur und das Handelsdefizit. Die Infrastruktur muss erheblich verbessert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der indischen Produktionsunternehmen zu stärken. Trotz des rasanten Wirtschaftswachstums hat Indien noch einen langen Weg vor sich, um zu anderen Industrienationen aufzuschließen. Das wachsende Handelsdefizit sollte reduziert werden, idealerweise durch eine Steigerung des Exports.

Es wäre hilfreich, wenn sich die Politik stärker auf die Bedeutung von Handelsabkommen und die Schaffung eines attraktiven Rahmens für die Umsetzung von Investitionen konzentrieren würde. Dies würde zu einem Zustrom neuer Investoren und dem Ausbau des deutsch-indischen Geschäfts führen.

### Mit welchen konkreten Herausforderungen müssen europäische Unternehmen in Indien rechnen?

Europäische Unternehmen beginnen zu erkennen, dass Indien mehr als nur ein Konsummarkt ist. Als ehemaliger Präsident der Deutsch-Indischen Handelskammer freue ich mich, dass dies auch für die deutschen Unternehmen gilt.

Indien ist ein Produktions-, Forschungs- und Entwicklungszentrum, das es ausländischen Unternehmen ermöglicht, hier Produkte zu produzieren und in andere Märkte der Region zu exportieren. Allerdings ist Indien bisher noch nicht übermäßig stark in den internationalen Handel integriert. Dies macht es einerseits vergleichsweise widerstandsfähig gegen Störungen der internationalen Lieferketten. Andererseits sind die Gewinne aus dem Exportgeschäft begrenzt.

Wir müssen den grundsätzlichen Optimismus allerdings auch durch Kenntnisnahme der Fakten dämpfen. Während sich die ease of doing business, die Transparenz und die E-Governance erheblich verbessert haben, so muss weiter in die Aus- und Weiterbildung investiert werden. Es wird einige Zeit dauern, bis hier Resultate sichtbar werden.



### Georg Graf

ist Regionalrepräsentant für Indien der Freudenberg-Gruppe und ehemaliger Präsident der Deutsch-Indischen Handelskammer (2019-2020). Georg Graf ist Beiratsmitglied bei CT Executive Search.

### Freudenberg in Indien

Freudenberg unterhält seit mehr als 90 Jahren Geschäftsbeziehungen zu Indien. Die Gruppe beschäftigt ca. 3.000 Mitarbeiter an 50 Standorten, darunter 15 Produktionsstätten und sechs F&E-Zentren in sechs indischen Bundesstaaten.

Produktanforderungen und Geschäftscharakteristika unterscheiden sich erheblich von anderen Ländern und Regionen. Daher ist der indische Markt für internationale Akteure schwer zu erobern, da im Ausland bewährte Produkte oft nicht geeignet sind bzw. nicht akzeptiert werden.

Indien bedeutet „Geduld“ und „Beziehungen“. Denken Sie immer daran.

### **Wann ist die Rekrutierung von Expats die bevorzugte Alternative zur Besetzung von Schlüsselpositionen?**

Während meiner 15 Jahre in Indien habe ich bei verschiedenen Gelegenheiten die Rekrutierung von Expats begleitet. Einige Unternehmen rekrutieren Expats nur in der Anfangsphase und übergeben anschließend die Verantwortung an indische Mitarbeiter.

Andere Unternehmen setzen dauerhaft auf Expats. Sie sehen deren Mehrwert in der Vermittlung von Unternehmenskultur und Geschäftsetikette oder betrachten sie als loyaler und einfacher in die Firmenstruktur zu integrieren. Unternehmen stellen Expatriates auch ein, um bestimmte Technologiestandards zu transferieren und dauerhaft zu gewährleisten.

Ich persönlich glaube, dass Unternehmen, die global tätig sind, auf die Fähigkeiten, Erfahrungen und das Engagement ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Internationale Einsätze sind sehr wichtig, um eine erfolgreiche Entwicklung aufstrebender Führungskräfte zu fördern.

## **ÜBER DIE FREUDENBERG GRUPPE**

Freudenberg ist ein globaler Technologiekonzern, der seine Kunden und die Gesellschaft durch zukunftsweisende Innovationen nachhaltig stärkt. Gemeinsam mit Partnern, Kunden und Forschungseinrichtungen entwickelt die Freudenberg-Gruppe Spitzentechnologien und exzellente Produkte und Dienstleistungen für rund 40 Märkte und Tausende von Anwendungen:

Dichtungen, schwingungstechnische Komponenten, technische Textilien, Filter, Reinigungstechnologien und -produkte, Spezialchemikalien und medizinische Produkte. Innovationskraft, ausgeprägte Kundenorientierung, Vielfalt und Teamgeist sind die Eckpfeiler der Gruppe. Das 174 Jahre alte Unternehmen lebt seine Kernwerte: Bekenntnis zu

Exzellenz, Verlässlichkeit und vorausschauendes, verantwortungsbewusstes Handeln. Die Freudenberg-Gruppe beschäftigt weltweit rund 50,000 Mitarbeiter in rund 60 Ländern und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 10 Milliarden Euro in 2021.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.freudenberg.com](http://www.freudenberg.com)

## Was sind die Vor- und Nachteile des Expat-Lebens in Indien?

Ich denke, die meisten Leser erwarten nun die üblichen, etwas stereotypen Antworten, etwa die folgenden:

„Die Lebenshaltungskosten in Indien sind niedrig, während die Bezahlung attraktiv ist. Die Vergütung, die Expatriates erhalten, kann ihnen Luxus wie Haushaltshilfen und Fahrer bieten. Die größten Kostenblöcke für eine Expat-Familie sind Unterkunft und Bildung. Viele Expats haben eine schlechte Work-Life-Balance. Umweltverschmutzung und Sicherheit sind Themen, die viele Expats in Indien umtreiben. In Bezug auf die Erholung weisen einige auf den Mangel an Parks, guten Wanderwegen und Aktivitäten für Kinder am Wochenende hin.“

Ich neige dazu, diesen Dingen nicht viel Beachtung zu schenken.

Als Expat sollte man sich für das Land engagieren und seinen Werten und Menschen Respekt entgegenbringen. Man sollte zu einer langfristigen Bindung an Indien bereit sein. Ein „In-and-out-Ansatz“ funktioniert nicht. Indien ist zeitaufwändig. Meiner Meinung nach reicht es nicht aus, nur einige wenige Jahre in Indien zu verbringen.

Indien ist kein „Copy-Paste-Land“. Kopieren Sie eine Strategie, die anderswo erfolgreich war, nicht einfach nach Indien. Sie kann und wird hier wahrscheinlich scheitern.

Ansonsten bietet Indien großartige Möglichkeiten für Menschen aller Altersgruppen und Berufe.

---

## INDIEN – ARBEITSVERTRÄGE FÜR EXPATS

Während des Auf- oder Ausbaus einer indischen Tochtergesellschaft werden häufig Mitarbeiter aus dem ausländischen Mutterhaus in Indien eingesetzt. Mitarbeiter aus dem Mutterhaus kennen bereits bestehende Gruppenstrukturen, Gruppenwerte und wissen, wie Abteilungen innerhalb der Gruppe untereinander am besten funktionieren. Zudem sehen viele Mitarbeiter einen Auslandseinsatz als Chance in ihrer Karriere, da dieser häufig mit erhöhten Anforderungen und Aufgabenbereichen einhergeht. Je nachdem, wieviel Erfahrung der jeweilige Mitarbeiter bereits im Ausland sammeln konnte, benötigt der Mitarbeiter mehr oder weniger Unterstützung vor Ort. Daher sollten in Arbeitsverträgen für Expats neben steuerrechtlichen und rechtlichen Aspekten auch individuelle Vertragsbestandteile vereinbart werden. Dieser Artikel soll eine Übersicht zu den üblichen Vertragsbestandteilen bei Arbeitsverträgen von deutschen Expats in Indien bieten.

### ANALYSE



Die Rechtsanwältin **Ursula Hoffmann-Mukherjee** arbeitet als Senior Associate am Standort Mumbai von Rödl & Partner India.

## **1. Strukturierung des Auslandseinsatzes:**

Vor der Vertragserstellung steht die Strukturierung des Auslandseinsatzes allgemein. Um einen Auslandseinsatz als Erfolg verzeichnen zu können, gilt es, diesen sorgfältig von vornherein zu strukturieren. Aus deutscher Sicht wird grundsätzlich zwischen kurzfristigen Einsätzen (bis circa sechs Monaten) und längeren Einsätzen (über sechs Monate) unterschieden. Eine kurze Einsatzzeit wird meist als Abordnung bzw. Dienstreise und ein längerer Einsatz als Entsendung oder Versetzung bezeichnet. Jedem dieser Begriffe liegt ein anderer Vorgang zugrunde.

Bei einer Arbeitnehmerentsendung verbleibt der Arbeitgeber in Deutschland und der Arbeitnehmer wird für einen begrenzten Zeitraum in Indien über eine Entsendevereinbarung eingesetzt, kann dabei jedoch seinen wirtschaftlichen Arbeitgeber nach Indien wechseln (einzelfallabhängig). Bei einer Versetzung hingegen wechselt sowohl der rechtliche als auch der wirtschaftliche Arbeitgeber ins Ausland. Dabei wird der deutsche Arbeitsvertrag entweder ruhend gestellt oder gekündigt. Dementsprechend müssen entweder Entsendeverträge, lokale Arbeitsverträge und/oder Ruhensvereinbarungen mit dem Expat getroffen werden.

## **2. Allgemeine Vertragsbestandteile:**

Allgemeine Vertragsbestandteile, basierend auf der Strukturierung des Auslandseinsatzes, müssen geschaffen werden. Hierzu gehören unter anderem Dauer des Vertrages, Aufgabenbereiche und Befugnisse, Berichtslinien, Kündigungsrechte/Kündigungsschutz/Kündigungsrechtsfolgen sowie anzuwendendes Recht.

## **3. Das Gehaltspaket**

Steht die Struktur des Arbeitsvertrages, ist häufig das Gehaltspaket ein wichtiger Verhandlungspunkt. Steht das Brutto-Jahreseinkommen inklusive Bonusvereinbarungen fest, so wird in Indien im Falle eines lokalen Arbeitsvertrages ein sog. salary split vorgenommen. Dieser sollte weitestgehend den salary splits anderer indischer Mitarbeiter entsprechen.

Ferner müssen zusätzliche Benefits verhandelt werden. Häufige Bestandteile von Arbeitsverträgen von Expats sind mietfreie Unterkunft (ggf. inklusive Haushaltshilfe), Firmenwagen, Fahrer, Umzugspauschalen, Wechselkursausgleich, Schulgebühren für begleitende Kinder, Ansprüche auf Heimflüge etc. Alle diese Gehaltsbestandteile müssen hinsichtlich ihrer Steuerpflichtigkeit überprüft werden.

## **4. Sozialversicherung**

Für deutsche Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, über das Sozialversicherungsabkommen zwischen Deutschland und Indien während des Auslandseinsatzes weiterhin in Deutschland sozialversichert zu bleiben. Hierbei sind jedoch nur die Rentenversicherung und die Arbeitslosenversicherung umfasst. Ob und inwieweit die Sozialversicherung für diese Versicherungszweige weiterhin in Deutschland greift,

hängt von der Art und Dauer des Auslandseinsatzes ab. Gegebenenfalls müssen entsprechende Anträge bei der gesetzlichen Krankenkasse oder der DVKA gestellt werden. Falls das Sozialversicherungsabkommen nicht zur Anwendung kommt, müssen ausländische Arbeitnehmer in Indien in das indische Rentenversicherungssystem, den Employees' Provident Fund, einzahlen. Für ausländische Arbeitnehmer („International Workers“) besteht, unabhängig von der Entgelthöhe, eine Beitragspflicht zur indischen Sozialversicherung. Jedoch kann ein ausländischer Arbeitnehmer, der aus einem Herkunftsland kommt, mit dem ein Sozialversicherungsabkommen besteht und der in das indische Sozialversicherungssystem eingezahlt hat, die angesparte Summe mit dem Verlassen Indiens ausgezahlt bekommen.

Je nachdem, wie die Sozialversicherung des Expat ausgestaltet wird, müssen entsprechende Klauseln in den Arbeitsvertrag aufgenommen werden.

Da das Sozialversicherungsabkommen nicht die Krankenversicherung abdeckt, sollte zusätzlich eine Vereinbarung getroffen werden, inwieweit der Expat krankenversichert werden soll (über eine internationale Expatversicherung oder lokal über eine indische Krankenversicherung), und wer die Kosten hierfür tragen soll.

## 5. Steuerrechtliche Aspekte

Eine Konsequenz des Auslandseinsatzes ist üblicherweise die Änderung der steuerrechtlichen Ansässigkeit. Diese muss nicht zwingend Vertragsbestandteil sein, sollte jedoch bei der allgemeinen Strukturierung des Auslandseinsatzes und allgemeinen Vertragsgestaltung berücksichtigt werden.

Ähnlich wie im deutschen Steuerrecht richtet sich in Indien die Steuerpflicht einer natürlichen Person nach der steuerlichen Ansässigkeit. Dies ergibt sich aus Section 6ff. des Income Tax Act, 1961 (ITA). Anders als in Deutschland ist nicht das Vorhandensein einer Wohnstätte, sondern nur die physische Präsenz im Inland entscheidend. Auf den Zweck des Aufenthalts oder die Staatsangehörigkeit kommt es nicht an. Es wird grundsätzlich zwischen „resident and ordinarily resident“, „resident but not ordinarily resident“ und „non resident“ unterschieden. Es ist bei der Beurteilung der Steueransässigkeit zu beachten, dass das indische Steuerjahr am 1. April eines Jahres beginnt und am 31. März des darauffolgenden Jahres endet. Hat der Mitarbeiter innerhalb des indischen Steuerjahrs zum Beispiel seinen überwiegenden Aufenthalt in Indien und behält er eine Wohnung in Deutschland bei, kann er von beiden Staaten als ansässig behandelt werden.

In solchen Fällen entscheidet das Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Indien (DBA) über die Ansässigkeit und die Besteuerungsrechte der Staaten. DBAs versuchen auch, eine Doppelbesteuerung desselben Einkommens zu vermeiden, indem sie entweder geeignete Befreiungen oder Steuergutschriften vorsehen. Die Anwendbarkeit der Vorschriften des DBAs ist besonders im Jahr der Ausreise und im Jahr der Rückkehr wichtig, da dabei üblicherweise die Gefahr einer Doppelbesteuerung liegt. Daher sollten die Aspekte

bereits vor dem internationalen Einsatz entsprechend begutachtet und geplant werden, um eine etwaige Doppelbesteuerung vermeiden zu können.

Auf Gruppenebene kann zusätzlich eine sog. Tax Equalization Policy eingeführt werden, die – falls notwendig – Steuerausgleiche für den Mitarbeiter vorsehen, um sicherzustellen, dass der Einsatz im Ausland nicht zu einem steuerlichen Nachteil für den Mitarbeiter führt.

## **6. Zusammenfassung:**

Ein Arbeitsvertrag für einen Expat unterscheidet sich erheblich von den Standardarbeitsverträgen. Es sind viele Aspekte hinsichtlich Gehaltspaket, Sozialrecht und Steuerrecht zu berücksichtigen. Damit weder der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer etwaige Risiken eingeht, sollten bei der Erstellung eines solchen Vertrages ggf. externe Berater herangezogen werden.

Rödl & Partner ist ein multidisziplinäres Beratungsunternehmen, das in Indien mit eigenen Büros in Delhi, Mumbai, Pune, Bangalore, Chennai und Ahmedabad vertreten ist. Rödl & Partner berät neben klassischen ausländischen Direktinvestitionen auch im Bereich Cross-Border-Employment.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

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

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

#### BERLIN

CT Executive Search Europe GmbH  
Central Office  
Oranienburger Str. 22  
10178 Berlin, Germany  
Telephone: +49 30 2408 3401  
E-mail: office@ct-executive.com

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

