

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

INDIEN



INDIEN: WACHSTUMSMARKT MIT RÜCKENWIND

INTERVIEW:

S. 2



Christian Tegethoff

„INDIEN HAT VIELE SELBSTBEWUSSTE,
ELOQUENTE KANDIDATEN“ ▶

S. 4



Michael Schade

„UNTERNEHMEN STELLEN OFT
DIE FALSCHEN LEUTE EIN“ ▶

S. 6



ÜBERBLICK:

Bernd Reitmeier

NEUE „STARTUP FACTORY“
IM ZUKUNFTSMARKT INDIEN ▶

„INDIEN HAT VIELE SELBSTBEWUSSTE, ELOQUENTE KANDIDATEN“

Welche Rolle spielt Indien bei Ihren Kunden zurzeit?

Wir arbeiten in Indien vor allem mit mittelständischen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum zusammen. Unsere Gespräche mit Kunden zeigen, dass Indien für viele Unternehmen inzwischen hohe Priorität genießt – ein deutlicher Wandel, nachdem das Land lange Zeit wenig im Fokus stand. Gründe dafür sind das rasante Wirtschaftswachstum, die massiven Investitionen in Infrastruktur und die Modernisierung der industriellen Basis. Hinzu kommt die wachsende Unsicherheit im China-Geschäft, die viele Firmen dazu bewegt, ihre Aktivitäten stärker zu diversifizieren. Auch politisch hat das Indiengeschäft Rückenwind, wie etwa die deutsch-indischen Regierungskonsultationen und die „Asia Pacific Conference of German Business“ im Oktober deutlich gemacht haben.

Diese Entwicklungen führen zu zahlreichen Neuansiedlungen in Indien. Viele Unternehmen verfolgen dabei ein bewährtes Stufenmodell: Zunächst werden Vertriebsaktivitäten vom Hauptsitz aus gesteuert, gefolgt von der Eröffnung eines Vertriebsbüros vor Ort. Später werden häufig lokale Produktionsstätten eingerichtet oder Produkte vor Ort an den indischen Markt angepasst.

Für welche Standorte rekrutieren Sie überwiegend und wie sind Sie in Indien aufgestellt?

Das traditionelle Cluster deutscher Unternehmen in Indien ist Pune, das weiterhin ein beliebter Standort für Neuansiedlungen bleibt. Gleichzeitig wird die Standortwahl zunehmend diverser. Neben dem Großraum Bangalore gewinnt insbesondere Chennai an Bedeutung. Je nach Branche und spezifischen Anforderungen in Bezug auf Kundennähe und Lieferketten kommen jedoch auch weniger typische Standorte wie Andhra Pradesh oder Städte in Nordindien infrage.

Wir verfügen über ein Team in Neu-Delhi, das sich auf die Identifikation und Ansprache von Kandidaten spezialisiert hat, sowie über eine in der indischen Industrie hervorragend vernetzte Partnerfirma mit Sitz in Mumbai. Dank unserer starken Research-Kapazitäten vor Ort und der Fähigkeit, Kandidaten sowohl aus europäischer als auch aus indischer Perspektive zu beurteilen, sichern wir eine qualitativ hochwertige und effiziente Projektabwicklung.

Was macht die Besetzung von Führungspositionen in Indien besonders?

Grundsätzlich unterscheidet sich der Prozess der Suche und Auswahl von Führungskräften in Indien nicht wesentlich von anderen Ländern. Entscheidend ist, Kandidaten zu finden, die sowohl die lokalen Marktbedingungen verstehen als auch in die Strukturen eines internationalen Unternehmens passen.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Für die Position des Country Managers ist die Fähigkeit, interkulturelle Brücken zu schlagen, besonders wichtig. Der Pool an qualifizierten Führungskräften in Indien ist mittlerweile beträchtlich und wird durch sogenannte „lokale Expats“ ergänzt – Europäer, die dauerhaft in Indien leben.

Indien hat viele selbstbewusste, eloquente Kandidaten, die sich hervorragend präsentieren können. Dabei ist es essenziell, Referenzen sorgfältig zu prüfen und die angegebenen Qualifikationen zu verifizieren. Kulturelle Unterschiede erfordern eine Betrachtung der Kandidaten aus sowohl deutscher als auch indischer Perspektive, um die bestmögliche Passung zu gewährleisten.

Innerhalb Indiens gibt es ebenfalls signifikante kulturelle Unterschiede. Mit 28 Bundesstaaten und acht Unionsterritorien bietet das Land eine immense Vielfalt an Kulturen, Religionen und Sprachen. Diese Aspekte spielen bei der Teamzusammensetzung eine Rolle, besonders wenn Manager aus anderen Landesteilen lokale Teams führen sollen.

Was empfehlen Sie europäischen Unternehmen, die einen Geschäftsführer für ihre indische Tochtergesellschaft suchen?

Einige zentrale Punkte habe ich bereits erwähnt. Zusammenfassend sind folgende Aspekte aus meiner Sicht entscheidend:

- 1. Interkulturelle Kompetenz:** Wählen Sie eine Führungskraft aus, die in der Lage ist, eine Brückenfunktion zwischen der indischen Tochtergesellschaft und der Unternehmenszentrale einzunehmen. Kandidaten mit Erfahrung in vergleichbaren Unternehmen sollten bevorzugt werden. Ziehen Sie sowohl lokale Führungskräfte als auch „lokale Expats“ in Betracht.
- 2. Sorgfältige Referenzprüfung:** Lassen Sie die Referenzen der Kandidaten durch Ihren Personalberater gründlich prüfen, um die Qualifikationen zu validieren.
- 3. Vergütung realistisch einschätzen:** Während die Löhne für Angestellte in Indien niedrig sind, bewegen sich die Gehälter im Topmanagement auf internationalem Niveau. Dies sollte bei der Gehaltsplanung berücksichtigt werden.

Mittelfristig ist es sinnvoll, Führungskräften Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und in ihre Aus- und Weiterbildung zu investieren. Indien befindet sich wohl am Anfang eines langfristigen Wachstumspfad, was ambitionierten Führungskräften attraktive Möglichkeiten bietet – innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens.

„UNTERNEHMEN STELLEN OFT DIE FALSCHEN LEUTE EIN“

Wie lange leben Sie bereits in Indien und wie sind Sie in das Land gekommen?

Ich bin seit 2006 in Indien. Zunächst habe ich sieben Jahre in Delhi gelebt, dann fünf Jahre in Bangalore, und jetzt wohne ich in Pune. Ich habe Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Nürtingen studiert und während meines Studiums ein Praxissemester in Indien absolviert. Damals habe ich meine heutige Ehefrau kennengelernt, eine Inderin. Wir haben zunächst in Deutschland gelebt, sind dann aber vor fast 19 Jahren nach Indien gezogen, wo wir auch unsere beiden Kinder eingeschult haben. In den letzten Jahren habe ich hier für verschiedene internationale Unternehmen als Geschäftsführer gearbeitet, unterschiedliche Branchen kennengelernt und Firmen beim Eintritt in den indischen Markt unterstützt.

Was macht das Arbeiten in Indien besonders? Wie unterscheidet sich die Arbeit mit indischen Mitarbeitern von der mit deutschen Teams?

Die Arbeit in Indien ist stark beziehungsorientiert, während in Deutschland der Fokus eher auf Prozessen liegt. Als Geschäftsführer ist es meine Aufgabe, diese unterschiedlichen Ansätze zu verbinden, um sowohl den Anforderungen der deutschen Zentrale gerecht zu werden als auch die lokalen Mitarbeiter nicht zu überfordern. Häufig ist es nötig, einen Mittelweg zu finden, um Erfolg zu haben. Zum Beispiel fällt es indischen Mitarbeitern schwer, „nein“ zu sagen, was in Deutschland eher akzeptiert wird. In Indien äußert sich eine ablehnende Haltung oft indirekt, und diese Feinheiten gilt es zu verstehen.

Ein weiterer Unterschied besteht im Umgang mit Kritik. Hier sollte Kritik grundsätzlich unter vier Augen geäußert werden, um niemanden bloßzustellen. Die Gesellschaft in Indien ist sehr hierarchisch, geprägt von Unterschieden, die nicht nur religiöser Natur sind, sondern auch Vermögen und geographische Herkunft betreffen. Für Inder unterschiedlicher sozialer Gruppen kann es daher herausfordernd sein, miteinander zu kommunizieren. Als Ausländer haben wir oft den Vorteil, diese Unterschiede nicht zu machen, was es uns erleichtert, vermittelnd tätig zu werden und dem Team zu helfen, im Unternehmen effizienter und erfolgreicher zu arbeiten.

Wie kompliziert ist das regulatorische und administrative Umfeld in Indien?

Indien ist insgesamt extrem bürokratisch, und das variiert auch von Bundesstaat zu Bundesstaat. Zwar hat die Digitalisierung die Korruptionsanfälligkeit verringert, aber die Bürokratie bleibt enorm. Für jemanden, der neu nach Indien kommt, kann das überwältigend sein. Es ist wichtig, zügig ein grobes Verständnis der regulatorischen Themen zu entwickeln, damit das Team dann die Detailarbeit übernehmen kann.



Michael Schade

Geschäftsführer FIT VOLTAIRA INDIA PVT. LTD. (ehemals: PRETTL Automotive India Pvt. Ltd.) Das Unternehmen ist Teil von Foxconn Interconnect Technology und fertigt mit 250 Mitarbeitern maßgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Konnektivität, Sensorik und Elektrifizierung für die Automobilbranche am Standort Pune.

Eine weitere große Herausforderung sind die Gewerkschaften. Ihr Einfluss und die lokalen gesetzlichen Regeln sind in Indien nicht mit Deutschland vergleichbar, und das Management muss im Umgang mit ihnen sehr sensibel sein. Daher sollte sich ein Expat schon im Vorfeld informieren und frühzeitig qualifizierte Unterstützung suchen.

Was würden Sie einem deutschen Unternehmen empfehlen, das in Indien tätig werden will?

Eine gründliche Marktanalyse ist unerlässlich: Wie groß ist der Markt? Welche Produkte bietet die Konkurrenz an? Und wie sollten die eigenen Produkte möglicherweise angepasst werden? Ein Engagement in Indien darf kein Schnellschuss sein, sondern sollte strukturiert und geplant angegangen werden.

Ebenso wichtig ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiter. Oft sehe ich, dass Unternehmen die falschen Leute einstellen. In der Regel verfügen sie über ausgeprägte soziale Kompetenzen, und es kann für deutsche Personalmanager schwer sein, Kandidaten realistisch einzuschätzen. Es besteht das Risiko, sich von rhetorisch versierten Kandidaten blenden zu lassen und einen „Märchenerzähler“ einzustellen.

Wie sieht Ihr Alltag als Expat aus? Inwiefern unterscheidet er sich vom Leben in Deutschland?

Nach all den Jahren hat Indien für mich den Exotikfaktor verloren. Es ist naturgemäß besonders einfach, sich indisch zu ernähren, aber man bekommt inzwischen auch viele europäische und deutsche Lebensmittel. Spätzle und Grillabende mit Steak sind trotz allem schwer zu organisieren, denn die Kuh ist im Hinduismus bekanntlich ein heiliges Tier.

Ich genieße es, in einem Café in der Stuttgarter Königstraße zu sitzen. Fußgängerzonen und Cafés gibt es in Indien in dieser Form nicht; Kaffee trinkt man eher in Malls. Es gibt jedoch viele Restaurants und Pubs, besonders in Großstädten wie Delhi oder Mumbai. Wer sich auskennt, findet auch Restaurants mit exzellenter lokaler Küche.

Verkehr und Infrastruktur sind mit Deutschland nicht vergleichbar, ebenso der Umgang mit Müll und Umweltschutz. Die Konfrontation mit extremer Armut kann für Ausländer bedrückend sein. Es ist oft schwer zu verarbeiten, wenn man im klimatisierten Auto sitzt und Menschen in extremer Hitze an das Auto treten, um für ihren Lebensunterhalt zu betteln. Jeder muss gemäß seinen religiösen und ethischen Anschauungen seinen Weg finden, mit diesen Eindrücken umzugehen.

Wie schätzen Sie die Perspektiven des indischen Marktes ein?

Ich bin in dieser Hinsicht absolut „pro India“. Die nächsten zehn Jahre bieten hier immense Chancen. Indien durchläuft gerade eine Entwicklung, die an das Deutschland der 1960er Jahre erinnert. Zudem ruft die indische Regierung ausländische

Unternehmen nach Indien und fördert mit umfangreichen Subventionen die Investitionen in Produktionsbetriebe. Der Bedarf an Gütern und Dienstleistungen ist in fast allen Industriebereichen groß. Jedes Unternehmen, das eine Möglichkeit sieht, sollte den indischen Markt nicht verpassen.

Das bedeutet jedoch nicht, dass jedes Produkt hier Erfolg haben wird. Der Wettbewerb ist hart, und am Ende ist der Preis entscheidend. Deutsche Unternehmen müssen ihre Produkte an die indische Kostenstruktur anpassen und die Vorteile Indiens nutzen, wie etwa die niedrigen Arbeitskosten und das große Potenzial qualifizierter Ingenieure.

NEUE „STARTUP FACTORY“ IM ZUKUNFTSMARKT INDIEN

Die jüngste Asien-Pazifik-Konferenz der deutschen Wirtschaft im Oktober in Neu-Delhi hat Indiens Rolle als Zukunftsmarkt unterstrichen – auch für den deutschen Mittelstand. Mit stabil hohen Wachstumsraten und als fünftgrößte Volkswirtschaft der Welt bleibt Indien langfristig ein attraktiver Markt. Faktoren wie eine junge Bevölkerung, wettbewerbsfähige Arbeitskosten, eine vergleichsweise geringe Staatsverschuldung und ein zunehmend investorenfreundliches Geschäftsumfeld treiben Indiens Aufstieg. Prognosen zufolge wird Indien spätestens 2031 die drittgrößte Volkswirtschaft weltweit sein.

Die Reformen der Regierung Modi, darunter die Einführung der Waren- und Dienstleistungssteuer (GST) und das Production Linked Incentive (PLI)-Programm, schaffen ein unternehmensfreundliches Umfeld. Sie fördern langfristige Ziele wie den Ausbau der Fertigungsindustrie und die Entwicklung der Infrastruktur – zentrale Säulen von Indiens Wachstumsstrategie. Durch geopolitische Veränderungen und die Diversifizierungsstrategie multinationaler Konzerne positioniert sich Indien zunehmend als wichtiger Akteur in globalen Lieferketten. Spannungen zwischen den USA und China sowie Handelsbarrieren haben viele Unternehmen veranlasst, Alternativen zu China zu suchen. Indiens großes Angebot an Arbeitskräften, die wachsende Infrastruktur und staatliche Anreize machen das Land zu einem natürlichen Profiteur dieses Trends.

Für deutsche Unternehmen ist Indien dennoch eine Herausforderung: Laut dem kürzlich veröffentlichten German-Indian Business Outlook der Deutsch-Indischen Auslandshandelskammer nennen fast zwei Drittel der über 2.000 deutschen Tochtergesellschaften im Land bürokratische Hürden und Abweichungen von internationalen Standards als größte Hemmschuhe für den Marktzugang. Dennoch ist eine Präsenz vor Ort unverzichtbar.

ÜBERBLICK



Bernd Reitmeier

Gründer der „Startup Factory“. Die Startup Factories in Indien, China und den USA sind Geschäftsin kubatoren für mittelständische deutsche Unternehmen, die ihre Präsenz durch eigene Montage-, Produktions-, oder Reparaturstätten sowie Anwenderzentren erweitern möchten.

Neue Startup Factory bei Chennai

Angesichts des vermehrten Interesses an lokaler Wertschöpfung haben wir uns entschlossen, unser bewährtes Produktionsinkubator-Modell aus China und den USA auch in Indien umzusetzen. Mit der Startup Factory India bieten wir ein einzigartiges Servicekonzept für europäische mittelständische Unternehmen, die in Indien eine Tochtergesellschaft für Produktion, Montage, Service oder Vertrieb aufbauen möchten. Ab Mai 2025 stehen in der Nähe von Chennai, Tamil Nadu, 4.000 m² Büro- und Produktionsfläche zur Verfügung.

Unser Leitgedanke „Sharing Success“ steht im Zentrum dieses Projekts. Wir freuen uns, mit GPS einen erfahrenen Partner in Chennai gefunden zu haben, der seit fast 20 Jahren deutsche Firmen bei der Lokalisierung und dem Produktionsaufbau unterstützt. Im ersten Schritt sollen bis zu zehn Unternehmen unter dem Dach der Startup Factory in Sriperumbudur Management und Infrastruktur teilen können – von Besprechungsräumen über Büro- und Produktionsflächen bis hin zu Gabelstaplern. Ein Expertennetzwerk wird uns, wie in anderen Märkten, bei der Umsetzung unserer Projekte unterstützen, und wir freuen uns besonders auf die weitere Zusammenarbeit mit CT Executive Search.

Denn eines ist sicher: Auch in Indien wird der Erfolg unserer Firmen davon abhängen, dass sie die besten Mitarbeiter gewinnen können.



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
Französische Str. 12
10117 Berlin, Germany
Telephone: +49 30 201 88 370
E-mail: office@ct-executive.com

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

