

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



SAUDI-ARABIEN
INDIEN
RUMÄNIEN

MARKTEINBLICKE SAUDI-ARABIEN,
INDIEN, RUMÄNIEN

INTERVIEW:

S. 3



Dr. Holger Bingmann:
SAUDI-ARABIEN IM BLICK:
MARKTCHANCEN FÜR DEN
MITTELSTAND ►

S. 7



Georg Graf:
INDIEN VERSTEHEN:
MARKTEINBLICKE JENSEITS
DER RANKINGS ►

S. 12



Christian Tegethoff und Christian Weident:
PERSONALMARKT RUMÄNIEN:
RECHTS- UND HR-UPDATES ►

VERANSTALTUNGEN: INSIGHTS MIT CHRISTIAN TEGETHOFF

Am 25. September und 8. Oktober haben Sie die Chance, fundierte Einblicke in die Führungskräfteakquisition für Rumänien und Indien zu gewinnen: Christian Tegethoff referiert an diesen Tagen auf einem von CT Executive Search organisierten Webinar und auf der Veranstaltung der IHK Düsseldorf.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

1. Webinar Fokus Rumänien – Wirtschaft, Investitionen und Arbeitsmarkt

Im Mittelpunkt stehen die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen, aktuelle Investitionschancen sowie arbeits- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen in Rumänien.

Christian Tegethoff beleuchtet in seinem Vortrag „Arbeitsmarkt Rumänien: Trends und Besonderheiten“ die neuesten Entwicklungen in der Führungskräfteakquisition und erklärt, worauf Unternehmen achten sollten, um typische Stolpersteine zu vermeiden.

Melden Sie sich unter folgendem [Link](#) an.

Webinar von CT Executive Search mit Unterstützung der AHK Rumänien und STALFORT Legal.Tax.Audit,
25.09.2025

10:00 – 11:30 Uhr (MESZ)
online

2. Präsenzveranstaltung Wachstumsmarkt Indien – Vertriebs- und Produktionsaufbau für Unternehmen aus Düsseldorf und NRW

Informieren Sie sich über aktuelle Marktentwicklungen, branchenspezifische Standortfragen, regulatorische Rahmenbedingungen und Praxiserfahrungen deutscher Unternehmen in Indien.

Christian Tegethoff zeigt in seinem Beitrag „It's a match: Der richtige Geschäftsführer für die indische Tochtergesellschaft“ auf, welche Faktoren und Kriterien entscheidend sind, um die passende Führungskraft für diesen anspruchsvollen Markt zu finden.

Melden Sie sich unter folgendem [Link](#) an.

IHK Düsseldorf

08.10.2025

10:00 – 14:00 Uhr

vor Ort (IHK Düsseldorf,
Ernst-Schneider-Platz 1,
40212 Düsseldorf)

SAUDI-ARABIEN IM BLICK: MARKTCHANCEN FÜR DEN MITTELSTAND

Mit einem Exportplus von 7,5 Prozent auf 8,7 Mrd. Euro im Jahr 2024 und weiteren 13,2 Prozent Zuwachs im ersten Quartal 2025 gehört Saudi-Arabien zu den führenden deutschen Exportmärkten in der MENA-Region. Welche Rahmenbedingungen und Dynamiken bestimmen derzeit den Markteinstieg und Aktivitäten deutscher Unternehmen im Königreich?

Saudi-Arabien hat sich in den letzten Jahren im Rahmen der Vision 2030 zu einem der dynamischsten Märkte im Nahen Osten entwickelt. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf Infrastruktur und Großprojekte, sondern zunehmend auch in seiner Rolle als attraktiver Wirtschaftsstandort für internationale Unternehmen mit regionaler Strahlkraft. Für deutsche Unternehmen sind die Rahmenbedingungen grundsätzlich positiv.

Der politische Wille zur wirtschaftlichen Diversifizierung ist klar erkennbar, regulatorische Prozesse wurden modernisiert, und es existieren konkrete Förderprogramme für ausländische Investitionen, etwa über Invest Saudi oder spezielle Wirtschaftszonen. Hinzu kommen eine zunehmend sichtbare politische Stabilität sowie die strategische Verankerung des Königreichs im internationalen System. Die engen Beziehungen zu europäischen Ländern und den USA, die sich unter anderem in einer hohen Zahl offizieller Staatsbesuche widerspiegeln, stärken das Vertrauen internationaler Partner zusätzlich. Für einen erfolgreichen Markteintritt ist jedoch die strategische Ausrichtung auf die Kernsektoren der Vision 2030 entscheidend. Dazu zählen unter anderem erneuerbare Energien, Wasserstoff, Gesundheitswesen, Bildung, Tourismus, Digitalisierung sowie industrielle Fertigung. Unternehmen, die ihre eigenen Kompetenzen mit den Zielen des Landes in Einklang bringen, steigern ihre Relevanz und verbessern damit auch die Chancen auf nachhaltigen Erfolg.

Ebenso zentral ist der Aufbau echter Partnerschaften. Der saudische Markt honoriert langfristiges Engagement und kulturelles Verständnis. Unternehmen, die das Land nicht nur als Absatzmarkt betrachten, sondern als strategischen Partner, und bereit sind, sich vor Ort zu engagieren – etwa durch Joint Ventures, lokale Wertschöpfung oder Kooperationen mit staatlichen Akteuren – verschaffen sich klare Wettbewerbsvorteile.

Milliardenschwere Industrievorhaben im Rahmen von Vision 2030 schaffen neue Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen, besonders in Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie und Bauwesen. Wie baut man den richtigen Zugang zu den staatlichen und regionalen Entscheidern auf?

Der Zugang zu den richtigen Entscheidungsträgern in Saudi-Arabien, sowohl auf staatlicher als auch auf regionaler Ebene, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für deutsche Unternehmen, die sich im Rahmen der Vision 2030 engagieren möchten.



Dr. Holger Bingmann

ist Gründer und CEO von Thinking Arabian, einer Boutique-Beratung mit Fokus auf den Aufbau von Geschäftstätigkeiten in Saudi-Arabien, UAE und weiteren Ländern der MENA-Region. Sein Schwerpunkt liegt dabei auf strategischen Fragen, den Rahmenbedingungen für mittelständische Investoren und der Beratung zu politischen, wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Entwicklungen im Land.

Nach Jahrzehnten als Gründer mehrerer Logistik- und Medienunternehmen übernahm er von 2017 bis 2020 die Präsidentschaft des Bundesverbands Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA). In dieser Rolle war er zentraler Ansprechpartner für Politik und Wirtschaft in Fragen der Außenhandels- und Mittelstandspolitik. Seit 2021 ist er Präsident des ICC Germany, dem deutschen Nationalkomitee der Internationalen Handelskammer sowie Vorstandsmitglied der globalen ICC in Paris.

In einem Land, in dem Vertrauen, Verbindlichkeit und langfristige Beziehungen eine große Rolle spielen, reicht es nicht aus, lediglich mit einem überzeugenden Produktportfolio aufzutreten. Der persönliche Kontakt zu Schlüsselinstitutionen ist entscheidend. Dazu gehören neben dem Ministry of Investment (MISA) auch wirtschaftsrelevante Akteure wie die Royal Commission for Riyadh City, die Royal Commission for Jubail and Yanbu (RCJY), Projektentwickler wie NEOM, Red Sea Global, Diriyah Gate oder ROSHN sowie branchenspezifische Förderstrukturen in Bereichen wie Energie, Logistik, Digitalisierung oder Bauwesen.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die physische Präsenz im Land. Unternehmen, die mit einer Repräsentanz, einem lokalen Büro oder engen Partnerschaften vor Ort aktiv sind, senden ein starkes Signal an saudische Entscheider. Diese Präsenz schafft die Grundlage für vertrauensvolle Gespräche, kontinuierlichen Austausch und die strategische Beteiligung an Schlüsselprojekten. Besonders wichtig ist der klare Wille Saudi-Arabiens, Unternehmen ins Land zu holen, die sich aktiv an der lokalen Wertschöpfung beteiligen. Es wird nicht gern gesehen, wenn Firmen lediglich Kapital einsammeln und dann aus dem Ausland heraus agieren. Wer sich engagiert und bereit ist, vor Ort Strukturen aufzubauen, wird als verlässlicher Partner wahrgenommen – wie wir aktuell in einem Projekt mit einem deutschen Mittelständler sehr deutlich erleben.

ES WIRD NICHT GERN GESEHEN,
WENN FIRMEN LEDIGLICH KAPITAL
EINSAMMELN UND DANN AUS
DEM AUSLAND HERAUS AGIEREN.

Saudi-Arabien fördert den Zugang durch zahlreiche internationale Fachmessen und Branchenveranstaltungen. Diese sind wertvolle Plattformen für Beziehungsaufbau, informellen Austausch und direkten Kontakt zu Ministerien und Projektträgern. Wer diese nutzt, erhöht seine Chancen, als strategischer Partner in den Markt einzutreten. Genau an diesem Punkt setzt unsere Arbeit bei Thinking Arabian an. Gemeinsam mit Partnern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz organisieren wir eine Delegationsreise nach Saudi Arabien im Januar 2026. Ziel ist es, interessierten Unternehmen die Geschäftschancen im Königreich aufzuzeigen, Kontakte vor Ort zu ermöglichen und den Dialog mit relevanten Entscheidungsträgern zu fördern. Diese begrüßen es ausdrücklich, wenn europäische Unternehmen, insbesondere aus Deutschland, mit ihrem technischen Know-how zur Umsetzung der Ziele der Vision 2030 beitragen.

Der Markteintritt in Saudi-Arabien führt häufig dazu, auch die Nachbarmärkte in den Blick zu nehmen. Welche Weichenstellungen schaffen die Grundlage für eine erfolversprechende regionale Expansion?

Saudi-Arabien ist heute weit mehr als ein einzelner Zielmarkt – es positioniert sich zunehmend als strategischer Hub für den gesamten Nahen Osten. Wer sich dort erfolgreich etabliert, schafft sich eine ideale Ausgangsbasis für Expansionen in Märkte wie die VAE, Bahrain, Oman, Katar oder Ägypten.

Ein häufiger Fehler ist der Vergleich mit „Dubai“. Dabei wird oft übersehen, dass das Königreich in seiner Größe, Struktur und Dynamik eine völlig andere Dimension darstellt. Saudi-Arabien ist achtmal so groß wie Deutschland und vereint vielfältige wirtschaftlich bedeutende Regionen – von der Ostküste mit Zugang zu Bahrain, Kuwait und Südostasien bis zur Westküste mit dem Roten Meer als Tor nach Afrika.

Diese geografische Spannweite schafft bereits innerhalb des Landes regionale Diversität mit jeweils eigenen Industrieschwerpunkten, Entscheidungsstrukturen und Partnernetzwerken. Eine erfolgreiche Marktbearbeitung erfordert daher lokal differenzierte Strategien, angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten.

Darüber hinaus entwickelt sich Saudi-Arabien auch im Bereich der steuerlichen Rahmenbedingungen und arbeitet intensiv an Freihandelsabkommen mit internationalen Partnern. Für deutsche Unternehmen können sich dadurch künftig interessante Strukturoptionen für eine regional integrierte Präsenz ergeben, ähnlich wie es heute schon viele Unternehmen in den VAE praktizieren.

Auch durch seine Mitgliedschaft im Gulf Cooperation Council (GCC), Infrastrukturprojekte und entstehende grenzüberschreitende Industriecluster bietet das Königreich zahlreiche Verknüpfungen zu angrenzenden Märkten. Wer seine Strategie von Anfang an regional denkt, legt den Grundstein für nachhaltiges Wachstum über Saudi-Arabien hinaus.

WER SEINE STRATEGIE VON ANFANG AN REGIONAL DENKT, LEGT DEN GRUNDSTEIN FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM ÜBER SAUDI-ARABIEN HINAUS.

Entscheidend ist dabei eine skalierbare Struktur, die zentral steuerbar und gleichzeitig lokal anpassbar ist – etwa durch modulare Geschäftsmodelle, flexible Partnerschaften, belastbare Netzwerke und kulturelle Übersetzungsfähigkeit, um erfolgreiche Ansätze auf andere Märkte zu übertragen.

Der Talentwettbewerb in Saudi-Arabien verschärft sich im Zuge wachsender Internationalisierung und zunehmender Branchenvielfalt. Welche langfristigen Trends zeichnen sich für die Suche und Beschäftigung qualifizierter Fach- und Führungskräfte ab?

Der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte in Saudi-Arabien nimmt deutlich zu. Dabei handelt es sich nicht um eine kurzfristige Entwicklung, sondern um eine grundlegende Veränderung im Zuge der wirtschaftlichen Transformation des Landes. An der Stelle bietet sich ein Vergleich mit Dubai in den frühen 2000er Jahren an. Auch dort war klar, dass der Aufbau einer internationalen Wirtschaftsmetropole nur mit globalem Talent gelingen kann. Doch die Ambitionen Saudi-Arabiens im Rahmen der Vision 2030 sind wesentlich umfassender. Der Vergleich lässt sich nur mit einem deutlich höheren Maßstab ziehen.

In nahezu allen Bereichen wie Bauwesen, Industrie, Logistik, Gesundheit, Technologie und Digitalisierung werden nicht nur Investitionen, sondern insbesondere Fachwissen und unternehmerisches Denken benötigt.

Internationale Talente sind gefragt, die bereit sind, ihr Know-how in einem dynamischen und zugleich kulturell anspruchsvollen Umfeld einzubringen.

Ein wesentlicher Unterschied zur Vergangenheit besteht darin, dass ausländische Fachkräfte heute nicht mehr als temporäre externe Berater gesehen werden. Die Erwartung liegt vielmehr darin, sich aktiv in die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung des Landes einzubringen. Wer Erfolg haben möchte, muss sich kulturell integrieren, langfristig vor Ort engagieren und Teil des wirtschaftlichen Ökosystems werden.

Gleichzeitig sollte das enorme Potenzial der jungen saudischen Bevölkerung nicht unterschätzt werden. Über 70 Prozent der Einwohner sind unter 30 Jahre alt, viele davon mit internationaler Ausbildung und großer Bereitschaft, ihr Land aktiv mitzugestalten. Unternehmen, die es schaffen, diese Generation sinnvoll einzubinden, positionieren sich nachhaltig für den Erfolg.

Langfristig erfolgreich wird somit derjenige, der internationale Expertise mit lokalem Talent kombiniert. Dazu gehören heterogene Teams, gezielte Nachwuchsförderung, Mentoringinitiativen und gemeinsame Innovationsprojekte. Saudi-Arabien bietet die Plattform, um diese Ansätze Realität werden zu lassen und Teil einer neuen wirtschaftlichen Ära zu sein.

In der Zusammenarbeit mit saudischen Partnern treffen unterschiedliche Führungsstile, Entscheidungswege und kulturelle Prägungen aufeinander. Welche Kompetenzen entscheiden darüber, ob eine Führungskraft im Auftrag eines deutschen Unternehmens vor Ort erfolgreich agieren kann?

Wer als Führungskraft im Auftrag eines deutschen Unternehmens in Saudi-Arabien tätig ist, steht vor der Herausforderung, fachliche Exzellenz mit kulturellem Feingefühl zu verbinden. Der Erfolg hängt nicht allein von der strategischen Ausrichtung ab, sondern wesentlich davon, wie gut man sich im sozialen und geschäftlichen Gefüge des Landes bewegt.

In der Vergangenheit wurden internationale Fach- und Führungskräfte häufig punktuell eingesetzt, ohne echte Einbindung in die lokale Realität. Heute sind die Erwartungen grundlegend anders. Gefordert ist die aktive Integration in die Kultur und Gesellschaft, nicht nur die bloße Präsenz für ein Projekt. Vertrauen, Kontinuität und persönliche Beziehungen zählen mehr denn je.

Cultural Competence ist daher kein optionales Extra, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor. Unsere Erfahrung sowie Rückmeldungen aus dem Markt zeigen verschiedene Wege, diese Kompetenz zu entwickeln. Neben klassischen interkulturellen Trainings ist besonders der Go-and-See-Yourself-Ansatz entscheidend. Wer sich im Land aufhält, Branchenevents besucht und den direkten Austausch mit lokalen Akteuren sucht, entwickelt ein authentisches und tragfähiges Verständnis.

WER ALS FÜHRUNGSKRAFT IM AUFTRAG EINES DEUTSCHEN UNTERNEHMENS IN SAUDI-ARABIEN TÄTIG IST, STEHT VOR DER HERAUSFORDERUNG, FACHLICHE EXZELLENZ MIT KULTURELLEM FEINGEFÜHL ZU VERBINDEN.

Ein oft unterschätzter Hebel ist die Sprache. Bereits Grundkenntnisse in arabischen Floskeln oder das bewusste Einhalten kultureller Begrüßungsformen öffnen viele Türen. Ebenso wichtig ist ein Gespür für die lokale Hierarchiekultur und Verhandlungslogik. In Saudi-Arabien verlaufen Entscheidungsprozesse indirekter und beziehungsorientierter als in Deutschland. Eine direkte Konfrontation wird meist vermieden, Entscheidungen entstehen aus Vertrauen, nicht aus Druck. Hinzu kommt die junge saudische Generation, die zunehmend gut ausgebildet und international geprägt ist. Über 70 Prozent der Bevölkerung sind unter 30 Jahre alt. Sie erwarten Offenheit, Respekt und partnerschaftliche Zusammenarbeit – und bringen gleichzeitig viel Innovationskraft ein. Führungskräfte, die bereit sind, sich anzupassen, zuzuhören und echte Beziehungen aufzubauen, werden langfristig nicht nur akzeptiert, sondern als echte Partner auf Augenhöhe geschätzt.

INDIEN VERSTEHEN: MARKTEINBLICKE JENSEITS DER RANKINGS

Mit aktuellen Wachstumsraten von rund sechs Prozent wird Indien laut Internationalem Währungsfonds noch in diesem Jahr Japan als viertgrößte Volkswirtschaft der Welt ablösen. Welche Markttrends verdienen aus Ihrer Sicht derzeit besondere Aufmerksamkeit?

Indien gehört inzwischen zu den größten Volkswirtschaften weltweit, doch bleiben die Herausforderungen gravierend. Der große informelle Sektor und das langsame Einkommenswachstum verhindern, dass breite Bevölkerungsschichten von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung profitieren. Ohne tiefgreifende Reformen würden soziale Ungleichheiten weiter zunehmen und viele Menschen in Armut verbleiben. Trotz aller Fortschritte steigt das Pro-Kopf-Einkommen im internationalen Vergleich zu langsam, gerade auch im Verhältnis zu China.

Ich verfolge dieses wirtschaftliche Ranking seit 2008, als Indien erstmals unter die Top 12 kam. Nach meinem Eindruck führen ein besseres Ranking und ein höheres Bruttoinlandsprodukt nicht automatisch zu spürbaren Verbesserungen bei der Infrastruktur oder bei der Anbindung der ländlichen Bevölkerung. Dennoch widmen sich politische und gesellschaftliche Diskussionen nach wie vor nicht ausreichend den dringendsten Themen. So liegt der Fokus stark auf akademischer Bildung, während die berufliche Ausbildung gesellschaftlich nur geringe Unterstützung erfährt. Probleme wie die hohe Jugendarbeitslosigkeit und der intransparente Bereich des unorganisierten Sektors bergen erhebliche Risiken sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung als auch für den sozialen Frieden.



Georg Graf

Beirat CT Executive Search

Georg Graf war von 2008 bis 2023 für die Freudenberg-Gruppe Indien tätig. Nach einer sechsjährigen Tätigkeit als CFO einer indischen Geschäftseinheit – einschließlich der Verantwortung für Gesellschaften im Asien-Pazifik-Raum – übernahm er ab 2014 als „Director & CEO“ den Aufbau des „Regional Corporate Office“ für das Unternehmen. Ziel war es, die indischen Konzerngesellschaften mit zentralen Konzernfunktionen und Standards zu unterstützen. Als „Regional Representative India“ leitete er auch eine Berufsschule zur gewerblichen Ausbildung in Tamil Nadu. →

Auch die ambitionierten Ziele der „Make in India“-Initiative wurden bislang nicht vollständig erreicht. Die dort hervorgehobenen Marktsegmente sind allerdings gerade für deutsche Firmen von besonderem Interesse. Der Zugang zu wertschöpfenden internationalen Lieferketten konnte bisher nur teilweise realisiert werden. Das hemmt Investitionen ebenso wie das Fehlen bilateraler Handelsabkommen. Indien entwickelt sich zwar allmählich zu einem interessanten Absatzmarkt, doch die Kaufkraft eines Großteils der Bevölkerung bleibt eingeschränkt.

Gleichzeitig ist zu erkennen, dass Indien von politischer Stabilität und laufenden Reformen profitieren wird, auch wenn viele Investitionen in Infrastruktur und in das verarbeitende Gewerbe bisher eher Ankündigungen geblieben sind. Dies verhindert, dass Indien kurzfristig zu einem wirklich dynamischen Industriestaat im Zentrum globaler Lieferketten aufsteigen kann. Hinzu kommt, dass handelspolitische Maßnahmen wie höhere US-Zölle diese Entwicklung zusätzlich hemmen könnten.

Deshalb eröffnen sich für deutsche Mittelständler Chancen dort, wo ihre Marktstrategie nicht unmittelbar von politischen Maßnahmen abhängt. In solchen Bereichen können spezialisierte Unternehmen mit Nischen-Knowhow, die Hidden Champions, eigene Akzente setzen. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass in den Feldern Waren und Dienstleistungen, IT, E-Commerce und Automation aus ersten Ideen sehr schnell tragfähige Marktmodelle entstehen. Für deutsche Mittelständler eröffnen sich realistische Einstiegsoptionen und zügige Entwicklungsmöglichkeiten. Auch der Gesundheitssektor, der mit steigenden Einkommen eine wachsende Nachfrage nach

höherwertigen Produkten und Dienstleistungen verzeichnet, bietet hierfür langfristig gute Voraussetzungen. Für deutsche Mittelständler, die seit jeher für erprobtes und praxisnahes Knowhow stehen, ergeben sich daraus tragfähige Chancen.

FÜR DEUTSCHE MITTELSTÄNDLER
ERÖFFNEN SICH CHANCEN DORT,
WO IHRE MARKTSTRATEGIE NICHT
UNMITTELBAR VON POLITISCHEN
MASSNAHMEN ABHÄNGT.

In Indien sind inzwischen mehr als 2.000 deutsche Unternehmen aktiv, vor allem in den Branchen Maschinenbau, Automobil und Gesundheit. Welche Branchen und Regionen abseits der Zentren Pune, Bangalore, Mumbai und Chennai gewinnen künftig an Bedeutung?

Gerne würde ich Ihrer Liste Kerala, Telangana und Gujarat hinzufügen. Als weitere, sehr interessante Metropole wäre auch Hyderabad eine Überlegung wert.

Unternehmen in Indien stehen seit jeher vor der Herausforderung, dieses große Land effizient zu erschließen. Das gilt auch für die deutschen Produktionsunternehmen. Die Entfernung zwischen Bangalore und Delhi beträgt etwa 1.700 Kilometer, was ungefähr drei Stunden Flugzeit entspricht und vergleichbar mit der Strecke von Sizilien nach Berlin ist. Oft betrachten deutsche Konzernzentralen Bangalore und Delhi jedoch als austauschbar und differenzieren ihre Entscheidungen und Vorgaben nicht.

Seit 2016 ist Herr Graf Mitglied des Vorstands der Indo-German Chamber of Commerce (IGCC/AHK) und war 2019/20 deren Präsident.

Er berät und unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen beim Markteintritt in Indien und bringt dabei seine Kenntnisse über den indischen Markt sowie seine operative Erfahrung in Indien ein.

In Indien etablierte deutsche Unternehmen haben festgestellt, dass das Land nicht als ein „einheitliches Indien“ betrachtet werden kann. Die Rahmenbedingungen im Norden oder Süden sowie in den verschiedenen Bundesstaaten und Unionsterritorien haben einen erheblichen Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit. Auch wenn Verbesserungen im Bereich Logistik und Transport erzielt wurden, wird angenommen, dass die bevölkerungsreichen Staaten im Norden in den nächsten zwanzig Jahren noch nicht konkurrenzfähig sein werden. Kleineren mittelständischen Unternehmen würde ich daher abraten, sich zu weit von den Metropolen zu entfernen. Das Risiko einer Standortwahl abseits der bekannten Metropolregionen schätze ich als zu hoch ein.

Deutsche Mittelständler haben in Indien aber generell gute Erfolgschancen, wenn sie professionell und langfristig vorgehen und keine Kompromisse hinsichtlich ihrer Kernkompetenzen eingehen.

Trotz der wachsenden Standortattraktivität bleibt der indische Markt von erheblicher Bürokratie, komplexer Regulierung und anderen Herausforderungen geprägt. Wie gelingt es Unternehmen in diesem Umfeld, erfolgreich zu agieren?

Zunächst einmal stehen auch die indischen Unternehmen vor diesen besonderen Herausforderungen. Viele deutsche Firmen sind bereits seit Jahrzehnten erfolgreich in Indien tätig, auch wenn ihr Beitrag zum globalen Geschäft ihres Unternehmens oft noch gering ist. „Patience and Relations“ sind entscheidend; eine zu enge Steuerung aus Deutschland kann den Erfolg der Tochterfirmen ebenfalls hemmen.

In anderen Ländern bewährte Verfahren funktionieren in Indien nicht ohne Weiteres, da das Land komplexer und zeitaufwändiger ist. Starre deutsche Projektmanagement-Methoden sind hier oft kontraproduktiv. Bürokratie sowie komplexe und teilweise schwer durchschaubare Regulierungen werden häufig als „Showstopper“ genannt.

Gleichzeitig sind aber deutliche Verbesserungen in zahlreichen Prozessen erkennbar. Die steigende digitale Kompetenz hat dazu beigetragen, viele Abläufe transparenter zu gestalten und online verfügbar zu machen. Dennoch spielt der menschliche Faktor in Entscheidungsprozessen weiterhin eine zentrale Rolle und erfordert ein hohes Maß an Geduld und Beziehungsmanagement.

Ein anspruchsvoller Markt wie Indien verlangt nach lokalen Führungspersönlichkeiten mit guter Passung. Welche persönlichen Eigenschaften oder berufliche Hintergründe haben sich aus Ihrer Erfahrung als besonders geeignet erwiesen?

Diese Frage spricht ein Problem an, das in vielen Unternehmen auftritt. In diesem Bereich kommt es zu Fehlern. Es kann herausfordernd sein, ausschließlich mit lokalen Führungskräften zu arbeiten.

DEUTSCHE MITTELSTÄNDLER HABEN IN INDIEN ABER GENE- RELLE GUTE ERFOLGSCHANCEN, WENN SIE PROFESSIONELL UND LANGFRISTIG VORGEHEN UND KEINE KOMPROMISSE HINSICHTLICH IHRER KERN- KOMPETENZEN EINGEHEN.

Gerade zu Beginn oder in Krisen braucht es Manager, die zwischen Indien und der Zentrale vermitteln. Dazu sind lokale Führungskräfte nur bedingt fähig.

Obwohl es globale HR- und Rekrutierungsrichtlinien gibt, werden Stellen in Indien oft ohne deren Einhaltung besetzt – meist, wenn ein Topmanager vor Ort ist und Empfehlungen von Geschäftspartnern erhält. Rekrutierungen in Indien erfordern jedoch die professionelle Unterstützung von Spezialisten aus dem Personalbereich. Die Entscheidungen sollten auch nicht willkürlich erfolgen, sondern auf festgelegten Kriterien basieren. Für andere Compliance-Prozesse werden ja auch stets spezialisierte Berater hinzugezogen.

REKRUTIERUNGEN IN
INDIEN ERFORDERN JEDOCH
DIE PROFESSIONELLE
UNTERSTÜTZUNG
VON SPEZIALISTEN AUS
DEM PERSONALBEREICH.

Manchmal kann es besser sein, nicht den „Topkandidaten“ einzustellen – es besteht das Risiko, dass überqualifizierte Kandidaten die Position nur als Sprungbrett nutzen und das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlassen. Kandidaten, die im Auswahlprozess niedriger eingestuft werden, erweisen sich häufig als langfristige Leistungsträger, besonders wenn sie mit dem Unternehmen wachsen können. Arbeitseinstellung und Ethik sind schwer veränderbar, während fachliche Qualifikationen von lokalen Kräften meist schnell aufgeholt werden.

Lokale Führungskräfte in Indien bauen langfristige und enge Beziehungen zu ihren Vorgesetzten auf. Delegierte Kommunikation über Assistenten oder seltene Besuche reicht indischen Mitarbeitern nicht aus – sie erwarten persönliche, intensive Kontakte auch über fachliche Grenzen hinaus. Deutsche Führungskräfte sollten dafür gezielt geschult werden. In Indien sind automatische Abwesenheitsnotizen, sogenannte Out-of-Office-Mails, sowie Brückentage oder das Abschalten von Telefonen an Wochenenden unüblich.

Deutsche Unternehmen in Indien bewegen sich zwischen Vorgaben der Zentrale und der lokalen Realität. Welche Anforderungen entstehen daraus für lokale Führungskräfte?

Ihre Fragestellung ließe sich problemlos auch auf Expats übertragen. In zahlreichen Situationen besteht mittlerweile kaum noch ein Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

Mittlere und kleinere Unternehmen sind häufig in 40 bis 60 Ländern präsent. In größeren Unternehmen ist die Organisation oft in mehrere Regionen unterteilt, beispielsweise in drei, fünf oder sieben. Indien wird in vielen Fällen innerhalb einer Region „Asien“ vom deutschen Hauptsitz, von Singapur oder aus den Golfstaaten geführt, ohne direkte Betreuung auf Vorstandsebene. Lokale Führungskräfte berichten in der Regel an Manager der zweiten oder dritten Führungsebene im Konzern, diese wiederum an Assistenzen oder die Geschäftsführung.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Führungskräften braucht aber aktives Engagement des Managements, lokale Kenntnisse, Geduld und Respekt – das fehlt oft.

Alltägliche Probleme wie Logistik, Joint Ventures, Wetter, Behördenauflagen, Feiertage oder Gewerkschaften werden selten angesprochen und bleiben in der Zentrale meist ohne kompetente Ansprechperson. Das sorgt für Unzufriedenheit, da die Zentrale oft desinteressiert wirkt.

Indiens Marktumfeld bleibt in Bewegung. Inwieweit sollten die Firmen ihre Markteintritte heute und morgen anders angehen als noch vor fünf Jahren?

Die Bedingungen für den Markteintritt in Indien sind unverändert, aber die De-Globalisierung erfordert neue Ansätze. Der indische Markt wird primär von Unternehmen genutzt, die bereits präsent sind und weitere Standorte oder Kompetenzzentren erwägen. Es empfiehlt sich, Indien nicht nur als Alternative zu anderen Märkten zu betrachten. Ohne ein Shared Service Center – das mehr als nur IT umfasst – können größere Firmen die digitalen, KI-orientierten und HR-bezogenen Chancen in Indien kaum nutzen.

Ein Markteintritt in Indien ist derzeit besonders für kleinere mittelständische Unternehmen und Familienbetriebe relevant. Der Zugang zum Markt hat sich vereinfacht, da Handelskammern und Berater umfassende Unterstützung bereitstellen und die Prozesse transparenter geworden sind. Zahlreiche Unternehmen, darunter auch kleine Mittelständler, pflegen bereits Geschäftsbeziehungen nach Indien, etwa mit Kunden, Lieferanten oder verbundenen Unternehmen. Reine Markteintritte kommen also seltener vor; oft geht es eher darum, bestehende Strukturen auszubauen.

In jedem Fall sind gründliche und ehrliche Vorbereitungen unerlässlich, denn schnelle Erfolge sind nicht zu erwarten – Indien verlangt Geduld. Gerade Mittelständler sollten keine Kompromisse bei Geschäftsethik, Qualität, Investitionen in Mitarbeiter, Ausbildung oder Nachfolgeregelungen eingehen. Die Eigentümer und das Management müssen das Indienprojekt aktiv unterstützen – das Thema sollte absolute Priorität haben und muss am Anfang „Chefsache“ sein. Indienprojekte scheitern oft, wenn Reisen und Zeitaufwand vermieden werden oder die Verantwortung für das Projekt ausschließlich in subalternen Hierarchien liegt.

DIE EIGENTÜMER UND DAS MANAGEMENT MÜSSEN DAS INDIENPROJEKT AKTIV UNTERSTÜTZEN – DAS THEMA SOLLTE ABSOLUTE PRIORITÄT HABEN UND MUSS AM ANFANG „CHEFSACHE“ SEIN.

Der Begriff „Commitment für den schwierigen Markt Indien“ wird häufig verwendet. Für den manchmal steinigen Weg auf den indischen Markt sind gerade mittelständische Unternehmen mit ihrem langfristigen Geschäftsansatz gut aufgestellt.

PERSONALMARKT RUMÄNIEN: RECHTS- UND HR-UPDATES

Rechtliche Updates und HR-Einblicke von Christian Tegethoff und Christian Weident

Deutschland und Rumänien haben ihre bilaterale Zusammenarbeit im Juli 2025 mit einem gemeinsamen Aktionsplan neu ausgerichtet. Die Vereinbarung zwischen Bundeskanzler Friedrich Merz und Präsident Nicușor Dan umfasst unter anderem sicherheitspolitische Themen, die Förderung von Investitionen und die Vertiefung der Kooperation in Energie, Automobilindustrie und industrieller Entwicklung. Im wirtschaftspolitischen Bereich entsteht somit ein Handlungsrahmen, der deutschen Unternehmen einen erweiterten Zugang zu Projekten im Verteidigungs- und Energiesektor und zu industriellen Investitionen ermöglicht.

Für das Gesamtjahr 2025 rechnet die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung für Rumänien mit einem Wachstum von 1,8 Prozent und verweist gleichzeitig auf die dämpfenden Faktoren, zu denen anhaltender Inflationsdruck und eine restriktive Geldpolitik gehören.

Der angespannte rumänische Arbeitsmarkt wird vom starken Wettbewerb um erfahrene Fachkräfte vor allem im technischen und industriellen Bereich bestimmt. Für Unternehmen bedeutet das steigende Lohnkosten und die Notwendigkeit, attraktive Karriere- und Entwicklungsperspektiven anzubieten, um Mitarbeiter langfristig zu halten.

Im Doppelinterview zeigen Christian Tegethoff, Rekrutierungsexperte und Geschäftsführer von CT Executive Search, und Christian Weident, Managing Partner und Arbeitsrechtsexperte bei STALFORT Legal.Tax.Audit, worauf es bei der Besetzung von Führungskräften für Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Rumänien ankommt.

Wie erkennt man, ob ein Kandidat für eine Führungsposition in Rumänien geeignet ist – und wie lässt sich das vertraglich absichern?

CT: Am Anfang steht ein gemeinsam mit dem Auftraggeber entwickeltes Anforderungsprofil – mit einer klaren Trennung zwischen Muss- und Kann-Kriterien. Neben Fachkompetenz und Branchenerfahrung ist vor allem entscheidend, ob der Kandidat ein Team in Rumänien führen kann und gleichzeitig zuverlässig mit der deutschen Zentrale zusammenarbeitet.

Für eine fundierte fachliche Einschätzung braucht es gründliche Interviews und belastbare Referenzen. Je nach Position können auch Tests oder praxisnahe Aufgaben sinnvoll sein. Kandidaten, die bereits in deutschen oder international geprägten Mittelstandsstrukturen gearbeitet haben, kennen die Abläufe und verfügen über ein gutes Gespür dafür, wie sich der rumänische Geschäftsalltag mit den Erwartungen der Muttergesellschaft in Einklang bringen lässt. Solche Kandidaten können das Geschäft vor Ort ohne lange Einarbeitungszeit eher wirksam voranbringen.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer
CT Executive Search



Christian Weident

Managing Partner und
Arbeitsrechtsexperte bei
STALFORT Legal.Tax.Audit

In Rumänien ist es zudem wichtig, dass Führungskräfte präsent sind und im Unternehmensalltag aktiv mitwirken. Wer sich dauerhaft auf Distanz hält, verliert schnell das Vertrauen seines Teams.

CW: Unsicherheit in Vertragsverhandlungen kann grundsätzlich auf fehlende Erfahrung eines Kandidaten hinweisen. In Rumänien fragen Führungskräfte oft sehr genau nach, welche Aufgaben sie übernehmen und wo ihre Zuständigkeiten enden. Das ist im Grundsatz positiv zu werten, weil es Verantwortungsbewusstsein und Transparenz signalisiert – zwei Eigenschaften, die den Unternehmenserfolg fördern. Gleichzeitig muss man bedenken, dass Aufgabenbereiche bei leitenden Angestellten in der Regel weit gefasst sind. Sie werden häufig eher allgemein und ohne abschließende Detaillierung festgelegt. Erfahrene Führungskräfte wissen das und akzeptieren es, während weniger erfahrene sich gerne auf eine sehr genaue vertragliche Festlegung versteifen.

IN RUMÄNIEN FRAGEN FÜHRUNGSKRÄFTE OFT SEHR GENAU NACH, WELCHE AUFGABEN SIE ÜBERNEHMEN UND WO IHRE ZUSTÄNDIGKEITEN ENDEN.

Wird ein Arbeitsvertrag geschlossen, sollten die wesentlichen Anforderungen an den Kandidaten und die Position darin klar benannt werden. Damit erfüllt der Arbeitgeber auch seine gesetzliche Informationspflicht. Die Stellenbeschreibung, die in Rumänien verpflichtender Bestandteil des Arbeitsvertrags ist, schafft dabei die nötige Klarheit. Zudem müssen Kriterien für die regelmäßige Mitarbeiterbewertung festgelegt werden. Zu bedenken ist, dass eine Kündigung wegen Leistungsdefiziten rechtlich anspruchsvoll ist. Sie setzt ein strukturiertes Bewertungsverfahren voraus, das der Arbeitgeber selbst aufsetzen und konsequent anwenden muss.

Nicht selten wird ein entscheidender Punkt übersehen, nämlich, ob der Kandidat als Geschäftsführer oder als leitender Angestellter tätig sein wird. Für Geschäftsführer kann ein Dienstvertrag geschlossen werden, der nicht dem Arbeitsrecht unterliegt und für die Gesellschaft sehr vorteilhaft ist. Diese Differenzierung ist in Rumänien nicht allgemein bekannt. Auch ein Arbeitsvertrag für Geschäftsführer ist rechtlich möglich. Kennt ein Kandidat diesen Unterschied, spricht dies für seine unternehmerische Erfahrung. Dies wäre ein starkes Argument für seine Eignung, gerade im internationalen Umfeld.

Was tun, wenn sich eine Trennung abzeichnet – und wie lassen sich Risiken frühzeitig entschärfen?

CT: Es gibt Warnsignale, die man ernst nehmen sollte: Zielvorgaben werden dauerhaft verfehlt, im Team breitet sich Unruhe aus, und die Führungskraft zieht sich zunehmend aus der strategischen Planung zurück. In solchen Fällen ist es entscheidend, frühzeitig das Gespräch zu suchen – offen, konstruktiv und lösungsorientiert. Auch eine zusätzliche Feedbackrunde oder eine Anpassung des Aufgabenbereichs können helfen, die Situation zu entspannen.

Dennoch kann eine Trennung manchmal unvermeidlich sein – oder sogar im besten Interesse des Unternehmens liegen. Deshalb ist es sinnvoll, parallel zur internen Klärung diskret den Kandidatenmarkt zu beobachten.

In Rumänien ist in den letzten Jahren die Zahl arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen, insbesondere wegen Mobbing-Vorwürfen, gestiegen. Gerade bei Trennungsprozessen ist es daher wichtig, alle Schritte sauber zu dokumentieren und sich frühzeitig arbeitsrechtlich beraten zu lassen – idealerweise durch eine qualifizierte Anwaltskanzlei vor Ort.

IN RUMÄNIEN IST IN DEN LETZTEN JAHREN DIE ZAHL ARBEITSRECHTLICHER AUSEINANDERSETZUNGEN, INSBESONDERE WEGEN MOBBING-VORWÜRFEN, GESTIEGEN.

CW: Das rumänische Arbeitsrecht ist bei Kündigungen streng und formalistisch. Für Geschäftsführer gilt mehr Flexibilität, wenn ein entsprechender Dienstvertrag besteht. Deutet sich eine Trennung wegen unzureichender Leistungen („Bad Performance“) an, sollten alle relevanten Vorgänge klar dokumentiert werden. Juristisch ist eine geordnete Kommunikation entscheidend, insbesondere müssen regelmäßige Mitarbeiterbewertungen die tatsächliche Leistung widerspiegeln. Wurden keine negativen Rückmeldungen gegeben oder sogar positives Feedback, das nicht der Realität entspricht, kann dies eine Kündigung erheblich erschweren. Für eine Kündigung wegen Leistungsdefiziten ist das vorgeschriebene Bewertungsverfahren des Arbeitgebers zwingend einzuhalten und praktisch umzusetzen.

Zu unterscheiden ist auch die verhaltensbedingte Kündigung, die einem eigenen Verfahren unterliegt. In der Praxis enden viele Arbeitsverhältnisse einvernehmlich gegen Zahlung einer Abfindung, vor allem wenn arbeitsvertragliche Unterlagen des Arbeitgebers fehlerhaft sind. Daher ist es wichtig, die Qualität der internen Dokumentation und Kommunikation von Beginn an sicherzustellen.

Ein aktueller Punkt ist das Recht der Arbeitnehmer, sich bei Verdacht auf Mobbing zu beschweren. Solche Vorwürfe verpflichten den Arbeitgeber zu umfassenden Prüfungen und können seine Position im Kündigungsfall schwächen. In der Praxis werden Mobbingvorwürfe von den Arbeitnehmern zunehmend strategisch eingesetzt.

Welche typischen Schwachstellen treten bei der Besetzung von Führungspositionen in Rumänien auf – und wie lassen sie sich rechtzeitig vermeiden?

CT: Bei der Besetzung von Führungspositionen in Rumänien zeigen sich immer wieder ähnliche Stolpersteine – viele davon sind vermeidbar, wenn man den lokalen Markt und seine Besonderheiten kennt.

Ein häufiger Fehler betrifft das Gehaltsniveau: In Städten wie Bukarest oder Cluj, vor allem im IT- und Dienstleistungsbereich, liegen die marktüblichen Gehälter für erfahrene Führungskräfte oft deutlich über den Erwartungen deutscher Arbeitgeber. Wer hier zu niedrig ansetzt, verliert potenzielle Kandidaten meist schon in einer frühen Phase des Auswahlprozesses.

Auch kulturelle Unterschiede spielen eine Rolle. In vielen traditionellen rumänischen Unternehmen hat Hierarchie nach wie vor ein hohes Gewicht. Deshalb lohnt sich ein genauer Blick auf den bisherigen Werdegang eines Kandidaten – etwa darauf, wie eigenverantwortlich und teamorientiert er bisher gearbeitet hat.

Der rumänische Arbeitsmarkt ist zudem sehr dynamisch. Gerade in den urbanen Zentren konkurrieren zahlreiche Unternehmen um gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Häufige Jobwechsel sind daher keine Seltenheit – für viele deutsche Mittelständler wirkt das zunächst abschreckend, entspricht aber der Realität eines kompetitiven Marktes.

Ein weiterer Schwachpunkt liegt im Auswahlprozess selbst: Insbesondere mittelständische Unternehmen entscheiden oft auf Basis persönlicher Eindrücke und verzichten auf strukturierte Verfahren, Referenzgespräche oder objektive Eignungstests. Dabei lässt sich mit einem professionellen Auswahlprozess, der auch kulturelle und rechtliche Besonderheiten berücksichtigt, die passende Führungskraft für die lokale Organisation deutlich treffsicherer finden.

CW: Die Besetzung von Führungspositionen in Rumänien ist oft mit rechtlichen Fallstricken verbunden, die sich jedoch rechtlich gezielt minimieren lassen. Eine wesentliche Herausforderung liegt in der Vertragsgestaltung für Geschäftsführer, wobei die Wahl der Vertragsart entscheidend ist. Ein Dienstvertrag bietet flexiblere und für die Gesellschaft vorteilhaftere Rahmenbedingungen als ein regulärer Arbeitsvertrag. Der Vertrag sollte die Rolle und Verantwortung des Kandidaten eindeutig abbilden.

Ebenso wichtig ist es, die Position, die Anforderungen und die Vertragsart bereits vor Vertragsabschluss klar zu kommunizieren. Transparente Informationen zu Aufgabenbereichen, Qualifikationen und Vertragsform schaffen Rechtssicherheit und verhindern Missverständnisse.

TRANSPARENTE INFORMATIONEN ZU
AUFGABENBEREICHEN, QUALIFIKATIONEN
UND VERTRAGSFORM SCHAFFEN
RECHTSSICHERHEIT UND VERHINDERN
MISSVERSTÄNDNISSE.

Nicht zu unterschätzen sind Unterschiede in Mentalität und Arbeitsweise zwischen Rumänien und Deutschland. Von einem rumänischen leitenden Angestellten die gleiche Selbstständigkeit und Herangehensweise zu erwarten wie von einem deutschen Kollegen ist selten realistisch. Deshalb sind insbesondere zu Beginn ein strukturiertes Onboarding und eine gezielte Integration in bestehende Strukturen und Hierarchien entscheidend.

Bleiben diese Schritte aus, besteht die Gefahr, dass sich in der rumänischen Niederlassung eigene Vorgehensweisen entwickeln, die von der deutschen Unternehmensleitung nicht gewünscht sind und im schlimmsten Fall rechtliche Auseinandersetzungen auslösen.

Mit einer klaren Vertragsgestaltung, transparenter Kommunikation und einer gezielten kulturellen Integration lassen sich diese Risiken weitgehend minimieren und die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung und Geschäftstätigkeit in Rumänien schaffen.



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

