

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



## INDIEN IM ZEICHEN DES FREIHANDELSABKOMMENS: MARKTEINTRITT, RECHT, PERSONALREKRUTIERUNG

### INTERVIEW:



S. 2

**Carolin Hambrügge**

„DER GRÖSSTE ENGPASS LIEGT IN  
KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ“ ▶



S. 4

**Dr. Jörg Podehl**

„UNTERNEHMEN BRAUCHEN JETZT EINE  
INDIEN-STRATEGIE“ ▶



S. 6



**Christian Tegethoff, Gaurang Prajapati**

BRÜCKEN BAUEN, FÜHRUNG GESTALTEN:  
EXECUTIVE SEARCH IN INDIEN ▶

## „DER GRÖSSTE ENGPASS LIEGT IN KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ“

### Wie wirkt sich das Freihandelsabkommen auf das Interesse deutscher Unternehmen an Indien aus?

Die Ankündigung des Freihandelsabkommens sowie die symbolträchtigen Bilder des indischen Ministerpräsidenten Narendra Modi gemeinsam mit António Costa, Präsident des Europäischen Rates, und Ursula von der Leyen, Präsidentin der EU-Kommission, haben deutschen Unternehmen die Bedeutung des indischen Marktes erneut – oder erstmals in dieser Deutlichkeit – vor Augen geführt.

Auch uns erreichten in den Tagen nach diesen Berichten mehrere Anfragen von Kunden, die wissen wollten, wie das Freihandelsabkommen einzuschätzen ist. Für viele deutsche Unternehmen stellt es einen zusätzlichen Impuls dar, Indien verstärkt als strategischen Zukunftsmarkt zu betrachten.

Das Abkommen könnte insbesondere innerhalb der Unternehmen neue Dynamik entfalten. So liefert es Einkaufsverantwortlichen zusätzliche Argumente, um interne Gremien von einer stärkeren Lieferantenentwicklung in Indien zu überzeugen. Auch Investitionsentscheidungen – etwa für den Aufbau eigener Produktionskapazitäten vor Ort – könnten beschleunigt werden.

Trotz Vorbehalte rund um Dokumentationspflichten und Ursprungsnachweise überwiegt der positive Grundtenor. Das Freihandelsabkommen wird von vielen als klares politisches und wirtschaftliches Signal verstanden: Die Beziehungen zwischen Europa und Indien sollen künftig deutlich intensiviert werden.

### Wie können deutsche Firmen ihren Markteintritt über die Startup Factory gestalten? Welche Vorteile bietet der Standort Chennai?

Firmen können mit wenig Risiko und klein in eigene Vertriebs-, Service- oder auch Produktionstöchter starten und sich dabei auf das schon gebaute Nest der Startup Factory mit seinem Indien-erfahrenen Team in Chennai verlassen.

In Kombination mit den flexibel mietbaren Büro- und Produktionsflächen bieten wir in der Startup Factory India ein umfassendes Management-Servicepaket, das alle zentralen Verwaltungsfunktionen und -aufgaben, vom Local Resident Director bis zur Buchhaltung umfasst. Unsere Kunden können sich so ohne selbst Indienexperten zu sein vollkommen auf die Bearbeitung des Marktes bis hin zu lokaler Produktion konzentrieren.



**Carolin Hambrügge**

Direktorin GPS Procurement (Indien) Pvt. Ltd. und Startup Factory Services India Pvt. Ltd.

Dabei profitieren unsere Kunden von der langjährigen Erfahrung im operativen Management, die wir im Team von GPS Procurement (India) Pvt. Ltd aufgebaut haben und die wir in das Joint Venture mit der Startup Factory einbringen. Wir verfügen über fundierte Kenntnisse in der Zusammenarbeit mit europäischen KMU bei Beschaffungsprojekten, im Qualitätsmanagement sowie bei der Unterstützung beim Aufbau von Vertriebskanälen und Produktionsstätten.

Der Standort Chennai ist für deutsche Unternehmen einer der attraktivsten Industriestandorte in Indien – vor allem wegen seines starken Automobil- und Produktionssektors – Tamil Nadu steht für 40% aller indischen Automobilexporte. Dazu kommt die gute Verkehrsanbindung sowohl innerindisch als Teil des Bangaluru-Chennai Industrie-Korridors als auch international über die guten Hafenanbindungen und den internationalen Flughafen. Chennai bietet qualifizierte Fachkräfte nicht zuletzt, weil hier das renommierte Indian Institute of Technology Madras (IIT Chennai) beheimatet ist, das als eine der besten Universitäten für Ingenieurwissenschaften in Indien gilt.

### **Welche Unterstützung, die Sie als langjährige Beraterin im Bereich Supply Chain anbieten, benötigen die Unternehmen aktuell am meisten?**

Der größte Engpass liegt nicht im Finden geeigneter Lieferanten, sondern in Kommunikation und Transparenz. Ein überzeugender erster Eindruck – etwa auf Messen – garantiert noch keine stabile Zusammenarbeit im operativen Alltag.

Entscheidend sind daher eine höhere Steuerbarkeit sowie verlässliche lokale Partner vor Ort, die die Umsetzung der indischen Lieferketten absichern. Lieferantenaudits durch unser lokales GPS-Team – bei Bedarf auch virtuell unter Einsatz von Datenbrillen – ermöglichen strategischen Einkäufern in Deutschland einen deutlich realistischeren Einblick als klassische Präsentationen oder bearbeitete Fotos.

ENTSCHEIDEND SIND EINE HÖHERE STEUERBARKEIT SOWIE VERLÄSSLICHE LOKALE PARTNER VOR ORT, DIE DIE UMSETZUNG DER INDISCHEN LIEFERKETTEN ABSICHERN.

Gleichzeitig verändert sich die Zielsetzung: Unternehmen sourcen zunehmend für den lokalen Bedarf in Indien. Im Fokus steht heute weniger die reine Kostensenkung als vielmehr die Absicherung globaler Lieferketten durch zusätzliche und alternative Bezugsquellen.

### **Welches Potential hat Indien als Sourcing-Standort und in welchen Bereichen ist das Land als Absatzmarkt besonders interessant?**

Indien bietet als Sourcing-Standort ein großes Potenzial – vor allem durch seine breite industrielle Basis, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und eine wachsende Zahl qualifizierter Lieferanten. Besonders in Bereichen wie Automobilzulieferung, Maschinenbau, Metallverarbeitung sowie zunehmend auch in der Elektronik, in der chemischen Industrie und im Bereich erneuerbare Energien entwickelt sich das

Land zu einer ernstzunehmenden Alternative im globalen Beschaffungsmarkt. Uns erreichen momentan viele Anfragen aus dem Bereich Anlagenbau, Maschinen und Fahrzeuge, die in dem massiven Infrastrukturausbau Indiens benötigt werden. Indische und internationale OEM's in der Automobilindustrie wenden sich gezielt an deutsche Zulieferer und wünschen sich diese als etablierte Hersteller auf dem indischen Markt.

Dies zeigt auf, Indien ist nicht nur Beschaffungsmarkt, sondern auch ein äußerst attraktiver Absatzmarkt. Mit einer schnell wachsenden Mittelschicht und zunehmender Industrialisierung steigt die Nachfrage insbesondere in den Bereichen Automobil, Infrastruktur, Maschinen und Anlagen, Energie, Medizintechnik sowie Konsumgüter.

Der besondere Reiz liegt in der Kombination: Indien ermöglicht sowohl den Aufbau lokaler Lieferketten als auch den Zugang zu einem der dynamischsten Wachstumsmärkte weltweit.

DER BESONDERE REIZ LIEGT IN DER KOMBINATION: INDIEN ERMÖGLICHT SOWOHL DEN AUFBAU LOKALER LIEFERKETTEN ALS AUCH DEN ZUGANG ZU EINEM DER DYNAMISCHSTEN WACHSTUMSMÄRKTE WELTWEIT.

## „UNTERNEHMEN BRAUCHEN JETZT EINE INDIEN-STRATEGIE“

### Inwiefern hat das Freihandelsabkommen die Nachfrage nach indienspezifischer Rechtsberatung beeinflusst?

Die Verhandlungen über das Freihandelsabkommen sind gerade erst abgeschlossen und es wird noch ein bis zwei Jahre brauchen, bis es durch die Ratifizierung in Kraft gesetzt wird. Daneben soll es bald ein Investitionsschutzabkommen zwischen EU und Indien geben.

Rechtsfragen des Indiengeschäfts werden spürbar wichtiger, so dass sich der Beratungsbedarf nochmals deutlich verstärkt hat. Das betrifft meistens Gründungen von Tochtergesellschaften und Joint Ventures mit indischen Partnern. Schon heute gehört Indien zu den herausragenden aufstrebenden Wirtschaftsmächten der Erde und ist in den letzten Jahren ein wichtiger Handelspartner der EU geworden. *Viksit Bharat – entwickeltes Indien – Bold Vision, Brighter Future*, lautet das Leitmotiv der indischen Regierung. Ziel ist es, Indien bis zum Jahr 2047 in den Rang einer etablierten Wirtschaftsnation zu führen.

RECHTSFRAGEN DES INDIENGESCHÄFTS WERDEN SPÜRBAR WICHTIGER.



**Dr. Jörg Podehl**

Partner, Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Hoffmann Liebs

Bei Unternehmen aus der EU hat Indien bereits seit Jahrzehnten den Ruf eines Marktes, dessen Potenzial noch lange nicht erschlossen ist. Viele Unternehmen im Mittelstand erkennen jetzt, dass sie langfristig Güter direkt in Indien produzieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das starke Wirtschaftswachstum und die Make in India Policy der indischen Regierung ziehen seit rund 30 Jahren Unternehmen nach Indien. Das Freihandelsabkommen verstärkt diese Bewegung, denn es zeigt, dass EU und Indien langfristig zusammenarbeiten und einen verlässlichen Rahmen für ihre Volkswirtschaften bauen möchten.

VIELE MITTELSTÄNDLER ERKENNEN JETZT, DASS SIE LANGFRISTIG GÜTER DIREKT IN INDIEN PRODUZIEREN MÜSSEN, UM WETTBEWERBSFÄHIG ZU BLEIBEN.

### **Wie bewerten Sie das Freihandelsabkommen aus rechtlicher Sicht? Wie sollten sich die Unternehmen auf die Umsetzung vorbereiten?**

Das neue Freihandelsabkommen und das intendierte Investitionsschutzabkommen werden zu mehr Sicherheit und Planbarkeit beim Indiengeschäft führen. Rechtssicherheit ist der selling point für Rechtssysteme. Investoren lieben Planbarkeit und eine regelbasierte Weltwirtschaft. In diesen Bereichen gilt das künftige Freihandelsabkommen jetzt schon als Meilenstein in der Beziehung zwischen der EU und Indien, auch wenn Investoren von diesem Abkommen keine kurzfristigen Wunder erwarten sollten. Nochmals, die erfolgreich abgeschlossenen Verhandlungen sind ein Zeichen für eine langfristige Entscheidung zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der EU und Indien.

Unternehmen aus der EU können jetzt schon damit rechnen, dass etliche Zölle in Indien gesenkt oder ganz abgeschafft werden. Unternehmen brauchen jetzt eine Indien-Strategie. Indien ist riesiger Wirtschaftsmarkt und gleichzeitig ein Subkontinent der Vielfalt. Man sagt, dass dort alle hundert Kilometer eine neue Kultur beginnt. Politisch ist Indien aus acht Unionsterritorien und 28 Bundesstaaten zusammengesetzt. Es gibt 22 Amtssprachen, über 100 offiziell anerkannte Sprachen und über tausend Dialekte. Indien ist mit Recht stolz auf seine jahrtausendealte Kulturgeschichte. Ausreichende interkulturelle Kompetenz ist auch bei Vertragsverhandlungen und bei der laufenden Betreuung von Projekten von großer Bedeutung. Daher kann man sich nicht früh genug mit den Eigenheiten des Landes befassen, das sich kulturell sehr von Deutschland unterscheidet.

### **Mit welchen Besonderheiten des indischen Rechts kommen deutsche Mittelständler während des Markteintritts am ehesten in Berührung?**

Indien verfügt über ein zuverlässiges modernes Wirtschaftsrecht. Etliche Gesetze sind nach der Öffnung des indischen Marktes vor über 30 Jahren neu geschaffen oder an internationale Standards angepasst worden. Ein Motto der indischen Regierung ist das ease of doing business. Allerdings sind Behörden und Gerichte chronisch überlastet. Hier ist nicht mit kurzfristigen Verbesserungen zu rechnen. Diese sind aber notwendig, um das geplante, ehrgeizige Wirtschaftswachstum in geordnete Bahnen zu lenken und um ausländische Investoren anzuziehen.

Besonderheiten des indischen Rechts sind zum Beispiel die absolute Unwirksamkeit von Vertragsstrafen (*penalties*) sowie die grundsätzliche Nichtigkeit von nachvertraglichen Wettbewerbsverboten (*non-compete*). Die im internationalen Rechtsverkehr mit Indien unter Kaufleuten verwendeten Vertragstexte entsprechen meistens den typischen anglo-amerikanischen Mustern mit einigen indischen Besonderheiten, wie dem stamping vor der Ausfertigung und Unterzeichnung eines Vertrages. Dabei handelt es sich um das Aufbringen von Stempelmarken oder die Verwendung von im Voraus gestempeltem Dokumentenpapier, mit dem die *stamp duty* (Stempelsteuer) bezahlt wird. Vertragsdokumente, die nicht ausreichend gestempelt sind, verlieren nicht ihre Wirksamkeit, können jedoch vor Gericht nicht als Beweismittel herangezogen werden. Kritisch ist der Schutz geistigen Eigentums (Marken, Patente, Geschäftsgeheimnisse). Vor allem hier sind große Vorsicht und eine umfassende Rechtsberatung geboten.

## Welche arbeitsrechtlichen Aspekte sollten bei der Einstellung von Führungskräften in der indischen Tochtergesellschaft berücksichtigt werden?

Indiens Bevölkerung hat sich seit der Unabhängigkeit im Jahr 1947 verfünffacht. Mit einer sehr jungen Bevölkerung (Durchschnittsalter unter 30 Jahren) verfügt Indien über viele, teilweise gut ausgebildete Arbeitskräfte. Der Arbeitsmarkt ist sehr beweglich und von hoher Fluktuation geprägt. Gute Führungskräfte lassen sich nur durch faire Vergütung und eine besonders guten Unternehmenskultur halten. Die Arbeitsverträge sollten auf jeden Fall mit einem indischen Arbeitsrechtsexperten abgestimmt werden. Besonders die Zusammensetzung der Vergütung (viele *fringe benefits*), Abwesenheitsregelungen (Krankheit, Urlaub, Feiertage) sind speziell und manchmal nach dem jeweiligen Recht der Bundesstaaten unterschiedlich.

## BRÜCKEN BAUEN, FÜHRUNG GESTALTEN: EXECUTIVE SEARCH IN INDIEN

### Welche Art von Mandaten betreuen Sie primär in Indien?

**Christian:** In Indien arbeiten wir vor allem für mittelständische europäische und US-amerikanische Unternehmen. Wir beobachten dabei, dass sich Indien für viele Firmen zu einem Schwerpunktmarkt entwickelt hat – ein bedeutender Kontrast zu den Zeiten, als das Land vergleichsweise wenig Beachtung fand. Die aktuelle Entwicklung resultiert aus dem dynamischen Wirtschaftswachstum, Investitionen in die Infrastruktur und der voranschreitenden industriellen Modernisierung.

Die wachsenden Unsicherheiten im China-Geschäft haben das Interesse an Indien weiter beflügelt. Politisch gesehen erfährt das Indien-Geschäft starken Rückenwind, was sich in hochrangigen Regierungskontakten und der regen Aktivität der AHK Indien und anderen Organisationen der Wirtschaftsförderung widerspiegelt.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Viele mittelständische Unternehmen verfolgen einen stufenweisen Markteintritt. Zuerst wird der Vertrieb vom Stammsitz aus gesteuert, gefolgt von der Gründung einer lokalen Vertriebsniederlassung, um das regionale Wachstum zu forcieren. Im nächsten Schritt kommen dann häufig eigene Produktionsstätten hinzu, um von Kostenvorteilen zu profitieren oder spezifisch auf den indischen Markt zugeschnittene Produkte anbieten zu können.

## Wo in Indien sind die Unternehmen ansässig, für die Sie rekrutieren?

**Christian:** Traditionell haben sich deutsche Unternehmen in Indien vor allem in Pune konzentriert, das auch nach wie vor ein wichtiger Magnet für Neuinvestitionen ist. Gleichzeitig beobachten wir eine Diversifizierung der Standorte. Neben dem Großraum Bangalore bekommt Chennai spürbar Aufwind. Je nach Branchenanforderung – etwa der Nähe zu Kunden, Zulieferern oder etablierten Business-Ökosystemen – spielen auch Standorte wie Hyderabad oder die National Capital Region (NCR) eine zentrale Rolle.

Unabhängig vom konkreten Standort bleibt unser Ansatz konstant: Wir kombinieren eine starke lokale Research-Kompetenz mit einem tiefen Verständnis sowohl des europäischen als auch des indischen Kandidatenmarktes. So stellen wir effiziente Prozesse und eine erstklassige Besetzungsqualität sicher.

WIR KOMBINIEREN EINE STARKE  
LOKALE RESEARCH-KOMPETENZ MIT  
EINEM TIEFEN VERSTÄNDNIS SOWOHL  
DES EUROPÄISCHEN ALS AUCH DES  
INDISCHEN KANDIDATENMARKTES.

## Was sind aus Sicht Ihrer Auftraggeber die größten Herausforderungen bei der Besetzung von Führungspositionen in Indien?

**Gaurang:** Eine der größten Schwierigkeiten besteht darin, Kandidaten zu finden, die nicht nur einen „seniorigen“ Titel im Lebenslauf vorweisen, sondern echte strategische Führungserfahrung, unternehmerisches Denken und Transformationskompetenz mitbringen.

Erfahrene Kandidaten mit langjähriger Expertise suchen nicht aktiv. Die Rekrutierung erfordert daher eine proaktive Ansprache, intensives Beziehungsmanagement und ein wirklich überzeugendes Angebot. Auch die Gehaltsvorstellungen können zum Stolperstein werden, wenn Marktrealität und firmeninterne Budgets zu weit auseinanderliegen.

Zudem kann der Prozess durch lange Kündigungsfristen – häufig bis zu sechs Monate – verzögert werden. Unsere Auftraggeber suchen nicht nur fachliche Kompetenz, sondern vor allem auch kulturelle Kompatibilität, den so genannten „Cultural Fit“. Wir erleben oft, dass fachlich herausragende Köpfe daran scheitern, dass sie Stakeholder nicht effektiv steuern können oder sich mit der Anpassung an inhabergeführte, mittelständische Unternehmensstrukturen schwertun.



**Gaurang Prajapati**

Assignment Director,  
CT Executive Search,  
Ahmedabad

Viele Unternehmen wünschen sich zudem Führungskräfte, die tiefes Verständnis für den indischen Markt mit internationaler Erfahrung vereinen – eine Kombination, die selten in einem Lebenslauf zu finden ist. Hinzu kommt, dass Top-Kandidaten die bisherige Entwicklungsgeschichte, die Führungsstabilität sowie die Zukunftsperspektive eines Unternehmens sehr genau prüfen, bevor sie sich binden. Viele Führungskräfte bevorzugen großstädtische Standorte, während produzierende Unternehmen eher an ländlicheren Standorten angesiedelt sind. Wenn zudem Vorstände, Muttergesellschaften und lokale Teams in den Auswahlprozess eingebunden sind, dann kann sich die Entscheidungsfindung in die Länge ziehen – insbesondere dann, wenn die Erwartungen an das Zielprofil nicht von Beginn an abgestimmt wurden.

VIELE UNTERNEHMEN WÜNSCHEN SICH FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE TIEFES VERSTÄNDNIS FÜR DEN INDISCHEN MARKT MIT INTERNATIONALER ERFAHRUNG VEREINEN.

## Wie unterscheiden sich die Erwartungen europäischer und lokaler indischer Firmen bei der Besetzung von Führungspositionen?

**Gaurang:** Europäische Unternehmen gehen die Suche meist sehr strukturiert und strategisch an. Für sie stehen der „Cultural Fit“, Compliance sowie die Fähigkeit zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Vordergrund. Zudem achten sie stark auf Diversität, Nachfolgeplanung und langfristiges Entwicklungspotential der Führungskräfte. Gesucht werden Manager, die sich sicher in Matrixstrukturen bewegen und den Spagat zwischen lokalem Tagesgeschäft und globalen Prioritäten hinbekommen. Die Entscheidungsfindung ist hier oft ein gemeinschaftlicher Prozess, an dem viele Stakeholder beteiligt sind.

FÜR EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN STEHEN DER „CULTURAL FIT“, COMPLIANCE SOWIE DIE FÄHIGKEIT ZUR GRENZÜBERSCHREITENDEN ZUSAMMENARBEIT IM VORDERGRUND.

Lokale indische Firmen, insbesondere schnell wachsende oder inhabergeführte Unternehmen, verfolgen einen anderen Ansatz. Hier zählen vor allem Geschwindigkeit und schnelle Ergebnisse. Gefragt sind Marktkenntnis, Agilität, belastbare Netzwerke und echte Unternehmer-Denke. Führungskräfte müssen hier „Hands-on“-Problemlöser sein, die sich in einem extrem kompetitiven Umfeld sofort beweisen.

Während europäische Firmen viel Zeit in umfangreiche Auswahlverfahren investieren, sind indische Unternehmen deutlich agiler, wenn es um eine schnelle Besetzung akuter Vakanz geht. Beide Ansätze haben in ihrem jeweiligen Kontext ihre Daseinsberechtigung. Die erfolgreichsten Führungskräfte sind am Ende diejenigen, die strategische Disziplin mit typisch indischer Umsetzungsgeschwindigkeit vereinen.

## Wie stellen Sie fest, ob ein Kandidat den Spagat zwischen deutscher bzw. europäischer Unternehmenskultur und indischen Geschäftspraktiken wirklich schafft?

**Gaurang:** Ich achte vor allem darauf, ob ein Kandidat die internationale Unternehmensstruktur mit der lokalen Realität in Einklang bringen kann. Dabei konzentriere ich mich insbesondere auf Kommunikationsstärke, Stakeholder-Management, Anpassungsfähigkeit und die bisherige Managementenerfahrung.

Ich suche Führungspersonlichkeiten, die transparent mit der europäischen Zentrale kommunizieren und sich gleichzeitig sicher im beziehungsgeprägten, äußerst dynamischen indischen Markt bewegen. Sie müssen einerseits mit Governance, Planung, Reporting-Disziplin und Compliance vertraut sein. Gleichzeitig benötigen Sie die Flexibilität, um lokale Probleme pragmatisch lösen zu können.

Die wirklich überzeugenden Kandidaten bauen Vertrauen über Kulturgrenzen hinweg auf und verwandeln Vorgaben in konkretes Handeln.

In Indien erfolgreiche Manager müssen Geduld, Resilienz und kulturelle Sensibilität mitbringen. Die erfolgreichsten Manager respektieren den deutschen und den indischen Arbeitsstil, lernen schnell und schlagen eine interkulturelle Brücke, anstatt dem indischen Markt einfach ein europäisches Modell überzustülpen.

## **Welche Fehler begehen europäische Mittelständler beim Aufbau ihres ersten Führungsteams in Indien? Was würden Sie ihnen raten?**

**Gaurang:** Ein häufiger Fehler ergibt sich aus dem Versuch, europäische Strukturen und Managementstile eins zu eins zu kopieren.. Der indische Markt verlangt mehr Flexibilität, schnellere Entscheidungen und eine starke Präsenz der Führungsebene vor Ort.

Ein Risiko besteht darin, sich bei der Auswahl zu stark auf rhetorisches Geschick oder internationale Erfahrung zu fokussieren, ohne zu prüfen, ob sich der Kandidat im operativen Alltag in Indien tatsächlich durchsetzen kann. Ein besonders eloquenter Kandidat mag sich zwar in der Welt der internationalen Konzerne zurechtfinden, aber an den indischen Kundenbedürfnissen, oder regulatorischen Hürden scheitern.

Viele Mittelständler unterschätzen, wie hart umkämpft der indische Personalmarkt ist. Wenn es um Mitarbeiterbindung, Gehaltserwartungen und vor allem das Tempo beim Recruiting geht, konkurrieren KMU mit multinationalen Konzernen und starken lokalen Playern. Wer bei der Einstellung zögert, verliert die besten Köpfe schnell an flexiblere Konkurrenz.

Ich empfehle daher, bei der Besetzung der ersten Führungsposition einen „Brückenbauer“ einzustellen – eine Führungskraft, die europäische Governance-Kultur kennt und respektiert, aber unter den indischen Gegebenheiten erfolgreich arbeiten kann.

Für den Erfolg wichtig sind eine strukturierte Einarbeitung und der regelmäßige Austausch zwischen Indien und der Zentrale. Wer lokale Entscheidungsbefugnisse mit globalen Zielvorgaben kombiniert und tragfähige Wachstumsstrategien definiert, schafft das stabilste Fundament für langfristigen Erfolg.



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA, DEM MITTLEREN OSTEN UND ASIEN

CT Executive Search spezialisiert sich auf die Besetzung von Führungspositionen in Osteuropa, Asien und dem Mittleren Osten. Unser firmeneigenes Researchteam besteht aus einem internationalen Netzwerk von Analysten und langjährigen externen Partnern in Osteuropa, dem Mittleren Osten, Indien, China und Zentralasien.

#### 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](mailto:office@ct-executive.com)

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

