

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

INDIEN



FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR INDIEN FINDEN UND GEWINNEN

ÜBERSICHT:



S. 2

Christian Tegethoff
DEN INDISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEMARKT
VERSTEHEN ►



S. 4

Gaurang Prajapati
DO'S & DON'TS BEI DER BESETZUNG
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN INDIEN ►

ANALYSE:



S. 7

Christian Tegethoff, Gaurang Prajapati
EXECUTIVE SEARCH IN DER PRAXIS:
MANAGING DIRECTOR FÜR SÜDINDIEN ►

DEN INDISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEMARKT VERSTEHEN

Indien hat in den letzten Jahren als Zielmarkt des europäischen Mittelstands und US-amerikanischen Unternehmen massiv an Bedeutung gewonnen. Das anhaltende Wirtschaftswachstum, große Infrastrukturinvestitionen und die hohe Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte machen das Land für viele Betriebe zu einem zukunftsweisenden Länderschwerpunkt. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen aufgrund der gestiegenen Unsicherheiten im China-Geschäft ihre Lieferketten und Standorte breiter aufstellen wollen.

Der typische Markteintritt erfolgt meist in einer dreistufigen Abfolge: Nach ersten Vertriebsaktivitäten über lokale indische Handelspartner folgt die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft (Private Limited), bevor für manche Unternehmen Aufbau einer eigenen Produktion vor Ort relevant wird.

Während jeder Wachstumsphase stellt sich die Frage nach geeigneten Führungskräften, die das Geschäft in Indien operativ leiten sollen.

Standortfaktoren bei der Personalgewinnung

Traditionell war die Region rund um Pune die erste Anlaufstelle für deutsche Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Automotive und Maschinenbau. In den vergangenen Jahren haben der Großraum Bangalore sowie Chennai stark aufgeholt. Je nach Branche und Kunden- bzw. Zulieferernähe spielen heute auch Hyderabad oder die National Capital Region (NCR) rund um Delhi eine wichtige Rolle.

Diese geografische Streuung beeinflusst auch die Personalsuche: Indische Top-Manager leben und arbeiten bevorzugt in den Metropolen. Die Kandidatensuche für Positionen abseits der Zentren erfordert folgerichtig einen besonders aufwändigen Suchprozess.

Besonderheiten des indischen Führungskräfte-marktes

Als Arbeitgeber stehen mittelständische deutsche Unternehmen in Indien im direkten Wettbewerb mit internationalen Konzernen und namhaften lokalen Firmen. Folgende Faktoren sollten unbedingt berücksichtigt werden:

- **Direktansprache anstelle von Wait&Pray:** Qualifizierte Manager mit langjähriger Erfahrung müssen proaktiv angesprochen und mit einem attraktiven Gesamtpaket überzeugt werden.
- **Stabilität als Wechselkriterium:** Top-Manager interessieren sich für die wirtschaftliche Stabilität, die bisherige Entwicklung und die langfristigen Pläne des ausländischen Mutterhauses.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Deutsche Planung vs. indische Dynamik

Im operativen Ablauf zeigen sich oft deutliche Unterschiede in den Rekrutierungsansätzen europäischer und indischer Unternehmen. Europäische Mittelständler gehen während der Personalsuche meist strukturiert vor und achten insbesondere auf Branchenkenntnis, technische Fähigkeiten, kulturelle Passung und Compliance-Verständnis. Zudem sind in der Regel mehrere Entscheidungsträger in der europäischen Zentrale und vor Ort eingebunden, wodurch sich den Rekrutierungsprozess verlangsamt.

Indische Unternehmen, vor allem inhabergeführte Firmen, sind hingegen stark auf Geschwindigkeit und rasche Ergebniserreichung ausgerichtet. Gefragt sind pragmatische Führungskräfte mit hoher Marktexpertise, die direkt operativ einsteigen können. Während europäische Organisationen noch evaluieren, besetzt die lokale Konkurrenz vakante Positionen oft sehr kurzfristig. Verzögerungen in der Abstimmung zwischen dem europäischen Stammhaus und der Niederlassung führen nicht selten zum Verlust der qualifiziertesten Kandidaten an die Mitbewerber.

Typische Fallstricke beim Aufbau des indischen Führungsteams

- 1. Übertragung des Stammhaus-Modells:** Deutsche Muttergesellschaften übertragen gelegentlich ihre langwierigen Auswahlverfahren und Führungsstrukturen auf den indischen Standort. Die Folge sind Verzögerungen bei der Stellenbesetzung vor Ort.
- 2. Profil-Fehlinterpretation:** Im Erstkontakt überzeugen manche Kandidaten durch perfekte Englischkenntnisse und internationale Lebensläufe. Die für den indischen Markt entscheidende operative Durchsetzungskraft und das lokale Netzwerk werden bei der Auswahl zum Teil unzureichend berücksichtigt bzw. hinterfragt.
- 3. Erhöhter Abstimmungsbedarf:** Oft sehen wir, dass Entscheider in den Muttergesellschaften unterschiedliche Anforderungen an das Zielprofi haben. Der daraus resultierende langwierige Abstimmungsbedarf führt zum Verlust qualifizierter Führungskräfte an Mitbewerber, wenn die unterschiedlichen Auffassungen erst während des Interviewprozesses sichtbar werden

Anforderungsprofil und operative Erfolgsfaktoren

Die richtige Besetzung der Position des Country Managers ist für den Geschäftserfolg entscheidend. Kandidaten für diese Schlüsselrolle müssen einerseits den indischen Markt kennen und lokale Teams führen können, andererseits die Integration der lokalen indischen Firma in eine internationale Firmenstruktur ermöglichen.

Somit definiert sich das Anforderungsprofil über drei strategische Kompetenzfelder:

- **Transparente Kommunikation in beide Richtungen:** Die Führungskraft muss eine verlässliche, datenbasierte Berichterstattung an die europäische Zentrale gewährleisten. Gefragt ist außerdem die Fähigkeit, die Vorgaben aus dem Mutterhaus pragmatisch auf den stark beziehungsgeprägten indischen Markt anzuwenden.
- **Geschick im Stakeholder-Management:** Der Manager muss tragfähige Beziehungen zu lokalen Geschäftspartnern, Behörden und den eigenen Mitarbeitern aufbauen.
- **Geduld und Resilienz:** Neben der fachlichen Eignung entscheiden interkulturelle Offenheit, Sensibilität und Belastbarkeit über den Erfolg.

DO'S & DON'TS BEI DER BESETZUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN INDIEN

DO'S:

1) Diskretion im Bewerbungsprozess

In Indien sind die Geschäftsführungen und Bereichsleitungen von Unternehmen einer Branche oft sehr eng vernetzt. Somit kennen Kandidaten ihre Kollegen bei den Wettbewerbern meistens persönlich. Deutsche Unternehmen unterschätzen dabei manchmal das Risiko lokaler „Datenlecks“, da indische Manager häufig private Verbindungen zu den Kandidaten pflegen. Eine vorzeitige Offenlegung von Informationen kann daher den Ruf des Kandidaten beschädigen und ihn bei seinem aktuellen Arbeitgeber in Schwierigkeiten bringen. Ein solches Ereignis wird als mangelnde Diskretion wahrgenommen und beschädigt die Reputation eines Unternehmens nachhaltig. Die zukünftige Suche nach Führungskräften in Indien kann dadurch erheblich erschwer werden.

Was das für die Praxis bedeutet:

- **Klare Richtlinien:** Alle internen Beteiligten und auch das indische HR-Team müssen die Identität der Kandidaten bis zur Vertragsunterzeichnung streng vertraulich behandeln.
- **Frühzeitig Vertrauen aufbauen:** Ein proaktiver Hinweis darauf, dass der Bewerbungsprozess streng vertraulich gehandhabt wird, ist ein starkes Signal an Kandidaten. Dies schafft in der Anfangsphase mehr Vertrauen als fast alles andere.



Gaurang Prajapati

Assignment Director,
CT Executive Search,
Ahmedabad

2) Strukturierte und zügige Prozessführung

Sobald ein indischer Top-Kandidat echtes Interesse signalisiert hat, ist die Schnelligkeit des weiteren Prozesses entscheidend. Auf dem indischen Arbeitsmarkt befinden sich Führungskräfte mitunter in mehreren parallelen Bewerbungsprozessen. Ein längeres Schweigen seitens des potenziellen Arbeitgebers wird schnell als Desinteresse interpretiert. In den meisten Fällen verlieren Unternehmen Spitzenkräfte nicht, weil ein Wettbewerber finanziell attraktiver ist, sondern schlichtweg, weil dieser sich schneller beim Kandidaten gemeldet hat.

Was das für die Praxis bedeutet:

- Zeitplan frühzeitig kommunizieren: Ein strukturierter, klar terminierter Auswahlprozess mit konkreten Meilensteinen sollte von Beginn an kommuniziert werden. Dies gilt im indischen Markt als Zeichen für ein gut organisiertes Unternehmen.
- Proaktiv im Austausch bleiben: Regelmäßige Zwischenmeldungen nach den Interviewrunden sind unerlässlich, um das Interesse des Kandidaten aufrechtzuerhalten und echte Verbindlichkeit zu signalisieren.

3) Klare Wachstumsperspektive und Entscheidungsmandat

Für indische Führungskräfte, vor allem wenn sie aus dem internationalen Konzernumfeld stammen, stellen sich meistens zwei Grundfragen:

1. Welche Perspektive bietet die Position in den nächsten drei bis fünf Jahren?

2. Welche Entscheidungsbefugnisse werden am Ende tatsächlich gewährt?

Die typischen flachen Hierarchien und schlankere regionalen Teams in mittelständischen deutschen Unternehmen bedeuten in diesem Kontext einen Attraktivitätsvorteil auf dem Arbeitgebermarkt. Vage Aussagen dagegen werden als begrenzter Handlungsspielraum gedeutet.

Was das für den Interviewprozess bedeutet:

- Operativen Rahmen abstecken: Die konkrete Ergebnisverantwortung, die Entscheidungsfreiheit beim Teamaufbau und der Berichtsweg sollten offen besprochen werden.
- Langfristige Perspektive aufzeigen: Der künftige Karriereweg und der Entscheidungsspielraum sollten im Gespräch aktiv thematisiert werden, um Missverständnisse auszuschließen.

4) Arbeitgebermarke im Mittelpunkt

Indische Führungskräfte mit 15 bis 25 Jahren Berufserfahrung bewerten nicht nur die ausgeschriebene Stelle, sondern auch das Image des potenziellen Arbeitgebers. Indische Kandidaten, die noch nie mit dem deutschen Mittelstand in Berührung gekommen sind, gehen eher von einem „Kleinbetrieb“ mit beschränkten Entwicklungsmöglichkeiten aus.

Was das für die Praxis bedeutet:

- **Erfolgsgeschichte aktiv kommunizieren:** Für die Vermittlung der Unternehmensgeschichte, der Eigentümerstruktur und der langfristigen Entwicklungsvision sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.
- **Blickwinkel verändern:** Die typischen Stärken deutscher Familienunternehmen wie Stabilität, hoher Qualitätsanspruch und Verlässlichkeit sollten klar hervorgehoben werden. Diese Werte genießen in Indien hohes Ansehen, müssen jedoch proaktiv kommuniziert werden.

DON'TS:

1) Keine „Prüfungsatmosphäre“ in den ersten Gesprächsrunden

Im deutschen Geschäftsalltag geht es gewöhnlich schnell zur Sache: Zahlen, Fakten und ein tiefes technisches Hinterfragen sind üblich. Indische Unternehmen räumen hingegen dem Vertrauensaufbau höhere Priorität ein

- **Beziehungsaufbau statt Jahresperformance-Gespräch:** Wer das erste Interview wie ein Leistungsaudit ohne warmen informellen Einstieg aufsetzt, kann Kandidaten verschrecken. Das Unternehmen wirkt schnell abweisend, kontrollierend und feindselig.

2) Globale Positionsbezeichnungen nicht blind auf Indien übertragen

Mittelständische deutsche Arbeitgeber versuchen häufig, Stellenbezeichnungen weltweit zu standardisieren. Erfahrenen lokalen Führungskräften werden dann eher zurückhaltende Titel wie „Senior Functional Lead“ oder „Site Leader“ angeboten. In Indien tragen Unternehmenstitel jedoch immensen sozialen Wert und operative Autorität

- **Ortsübliche Titelbezeichnungen nutzen:** Ohne einen marktüblichen Titel wie „Managing Director“ oder „General Manager“ werden lokale Führungskräfte Schwierigkeiten haben, sich das notwendige Ansehen im Umgang mit indischen Kunden, Lieferanten oder Behörden zu verschaffen.

3) Harte Verhandlungen sprechen nicht gegen Kandidaten

Auf dem indischen Führungskräftemarkt sind harte Verhandlungen kein Affront, sondern eher der übliche Abschluss-Ritus.

- Wer bei Gehalt, Titel oder Starttermin nachverhandelt, zeigt damit echtes Interesse. Unternehmen, die sich in dieser Phase stur zeigen oder Zusagen zurückziehen, vergraulen die besten Leute kurz vor der Vertragsunterschrift.

FALLSTUDIE: MANAGING DIRECTOR FÜR EINE TOCHTERGESELLSCHAFT IN PUNE



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

1. Kontext

Unser Mandant, ein mittelständischer deutscher Zulieferer der Metallurgiebranche, war seit rund 20 Jahren erfolgreich auf dem indischen Markt tätig gewesen. Das Geschäft wurde bislang über Exporte aus Deutschland abgewickelt und von einer lokalen Vertriebsorganisation geführt. Mit dem dynamischen Wachstum der indischen Stahlindustrie entschied sich das Unternehmen jedoch für den nächsten strategischen Schritt: den Aufbau eines Produktionswerks.

Geplant war eine Investition im hohen zweistelligen Millionenbereich. Neben einem modernen Produktionswerk sollten ein Logistikzentrum sowie eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung entstehen. Die neue Gesellschaft sollte nicht nur den indischen Markt aus lokaler Produktion versorgen, sondern zugleich als regionaler Hub für Süd- und Südostasien fungieren.

Mit dieser Entscheidung änderte sich auch das Anforderungsprofil an den Managing Director grundlegend. Gebraucht wurde nun kein klassischer Vertriebsleiter, sondern eine Führungspersönlichkeit, die die gesamte Organisation unternehmerisch verantwortet – inklusive Produktion und Supply Chain.

2. Zielsetzung

Der künftige Managing Director sollte die Wachstumsstrategie des Unternehmens operativ umsetzen und gleichzeitig als Bindeglied zwischen deutscher Zentrale und indischer Organisation agieren. Neben der Gesamtverantwortung für Vertrieb, Produktion und Ergebnisentwicklung gehörten der Aufbau einer schlagkräftigen lokalen Organisation, die Einführung europäischer Qualitäts- und Compliance-Standards sowie die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen innerhalb der indischen Stahlindustrie zu den zentralen Aufgaben.

Gesucht wurde eine Führungspersönlichkeit mit technischem Hochschulabschluss, umfassender P&L-Verantwortung und nachgewiesener Erfahrung in internationalen Industrieunternehmen. Ebenso wichtig waren interkulturelle Führungskompetenz, strategisches Denken und die Fähigkeit, europäische Managementprinzipien mit den Besonderheiten des indischen Marktes zu verbinden.

3. Ergebnis

Bereits fünf Wochen nach dem Briefing konnten wir unserem Auftraggeber eine belastbare Shortlist mit vier Profilen präsentieren. Alle präsentierten Kandidaten waren indische Manager.

Der anschließende Auswahlprozess erstreckte sich aufgrund mehrerer konzerninterner Entscheidungsrunden sowie der erforderlichen Visa für persönliche Gespräche in Deutschland über mehrere Monate.

Das Durchschnittsalter der Finalisten lag bei 53 Jahren, alle verfügten über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung und überwiegend über mehr als 15 Jahre Führungserfahrung mit umfassender P&L-Verantwortung. Alle Kandidaten hatten ihre Karriere in internationalen Industrieunternehmen aufgebaut und waren mit den Führungs- und Entscheidungsprozessen europäischer Konzernzentralen ebenso vertraut wie mit den Anforderungen des indischen Marktes.

Neben ihrer operativen Verantwortung brachten sie Erfahrung im Aufbau neuer Produktionsstandorte, in der Leitung komplexer Transformationsprojekte sowie in der Führung großer Organisationen mit.

Grundlage der Verhandlungen war das in Indien übliche Cost-to-Company-(CTC)-Prinzip, bei dem sämtliche Vergütungsbestandteile – vom Bonus über Dienstwagen bis hin zu Versicherungsleistungen – in einem Gesamtpaket ausgewiesen werden. Die beiden marktprägenden Finalisten verfügten über aktuelle Gesamtvergütungen von rund 110.000 Euro beziehungsweise 130.000 Euro CTC pro Jahr. Für einen Wechsel erwarteten sie eine Gehaltssteigerung von etwa 20 bis 30 Prozent, sodass sich marktgerechte Zielvergütungen zwischen 132.000 und 170.000 Euro CTC bewegten.

Die finale Entscheidung ist zugunsten eines der vier von CT Executive Search vorgeschlagenen Kandidaten gefallen, der die Geschäfte vor Ort in Indien als Managing Director erfolgreich übernommen hat.

Das Mandat verdeutlicht, dass Executive Search in Indien weit über die Identifikation geeigneter Führungskräfte hinausgeht. Erfolgsentscheidend ist die Fähigkeit, Kandidaten zu gewinnen, die technologische Kompetenz, internationale Führungserfahrung und unternehmerisches Denken mit einem tiefen Verständnis der indischen Geschäftskultur verbinden. Gerade bei Investitionen dieser Größenordnung entscheidet diese Kombination häufig über den langfristigen Erfolg einer Landesgesellschaft.



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

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

