

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



## EMERGING MARKETS - EXPATRIATE ODER LOKALE FÜHRUNGSKRAFT?



S. 2

ANALYSE:

**Christian Tegethoff**

„EMERGING MARKETS: EXPATRIATE ODER  
LOKALER MANAGER?“ ▶



S. 4

ÜBERBLICK:

IN & OUT: EXPATRIATE-TRENDS WELTWEIT ▶



S. 7

INTERVIEW:

**Jukka Kylmä**

„NACH RUSSLAND BIN ICH AUS NEUGIER  
GEGANGEN“ ▶

## „EMERGING MARKETS: EXPATRIATE ODER LOKALER MANAGER?“

Soll das Unternehmen die Leitung seiner neuen Niederlassung einem eigenen Manager anvertrauen oder in die Hände einer lokalen Führungskraft legen, die extern zu suchen wäre? Gibt es im Zielland vielleicht geeignete Ausländer, die mit der Aufgabe betraut werden können? Diese Fragen stellen sich nicht nur bei Start-Ups, sondern auch bei der Neubesetzung von Führungspositionen in schon etablierten Einheiten.

Offensichtlich haben die drei Modelle ihre Vor- und Nachteile. So ist das Vertrauen in einen **langjährigen Mitarbeiter** sicherlich am größten, ihm wird oft auch am ehesten zugetraut, die Firmenkultur in das Zielland zu transferieren und vor Ort entsprechend der Unternehmensleitlinien zu agieren. Weitere Pluspunkte sind gute Kenntnisse der Unternehmensprodukte und der internen Abläufe.

Fraglich ist hingegen, ob es in den eigenen Reihen überhaupt geeignete Mitarbeiter gibt, die zum Einsatz in Indien, China oder dem Iran bereit wären. Erwartet wird ja in der Regel keine Marktbearbeitung im Pendelverkehr, sondern der vollständige Umzug – meist für mindestens drei Jahre.

Stimmt der Mitarbeiter grundsätzlich zu, so beginnen schwierige Verhandlungen: Wie sieht es mit der Beschulung der Kinder aus, wie werden Unterbringung und Transport vor Ort organisiert? Was passiert mit laufenden Versicherungen und der Altersvorsorge? Am Ende der Verhandlungen stehen für das entsendende Unternehmen oft beträchtliche Kosten, die diejenigen für lokale Manager um ein Vielfaches übersteigen können.

Ein anderer offensichtlicher Nachteil des „klassischen“ Expatriate-Modells sind die in aller Regel fehlenden Kenntnisse von Sprache und Kultur des Gastlandes. In Verbindung mit fehlendem Wissen über den lokalen Markt ist dies ein schwerwiegender Nachteil gegenüber lokalen Kandidaten.

**Lokale Führungskräfte** können mit der Vernetzung vor Ort punkten, sind mit den lokalen Gegebenheiten vertraut und sie tun sich leichter in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kunden und Behörden des Ziellandes. Gleichzeitig entfallen Umzugsprobleme und Expatriate-Pakete, was einen lokalen Manager üblicherweise zu einer günstigeren Alternative macht.

Aber: Zwar mag der lokale Geschäftsführer vor Ort effektiv arbeiten können – ist er aber auch in der Lage, sich in die Strukturen und Berichtswege eines international agierenden Unternehmens einzufügen?

Matrix-Organisationen, ein straffes Berichtswesen und strenge Verhaltenskodizes können schwieriges Terrain für Kandidaten sein, die aus hierarchischen Unternehmenskulturen stammen, deren Compliance-Gebaren internationalen Standards nicht entspricht. Praktisch kommen bei der Besetzung verantwortlicher Positionen deshalb nur Kandidaten in Frage, die in multinationalen Unternehmen sozialisiert worden sind oder längere Zeit in Europa oder Nordamerika verbracht haben. Länder wie Russland, China, Indien oder der Iran gelten Europäern wie Amerikanern aus Compliance-Sicht als schwierig, so dass Vertrauenswürdigkeit bei der Besetzung von Schlüsselpositionen weiterhin eine große Rolle spielt.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Vor diesem Hintergrund erscheinen „lokale Expatriates“ als eine attraktive Alternative. Dabei handelt es sich um Spezialisten oder Führungskräfte, die ihren Berufs- und Lebensmittelpunkt ins Ausland verlegt haben und dort auf Grundlage von lokalen Arbeitsverträgen tätig sind. Meist leben sie mit ihren Familien vor Ort und arbeiten für internationale oder auch einheimische Unternehmen. Oft sprechen sie die Sprache des Gastlandes und sind mit den Besonderheiten des Gastlandes vertraut.

Allerdings: Lokale Expatriates haben üblicherweise höhere Vergütungserwartungen als einheimische Kandidaten. Im Einzelfall überprüft werden muss auch, inwieweit der Expatriate tatsächlich in das Gastland integriert ist – kann er vor Ort so effektiv funktionieren wie ein einheimischer Manager? Wie kommt er bei Kunden und Behörden an?

Auch das andere Extrem sollte bedacht werden: Ist jemand vielleicht schon so tief in die lokale Kultur eingetaucht, dass er lokalen Compliance-Gepflogenheiten verhaftet ist? Gilt die Loyalität des Mitarbeiters dem Unternehmen oder dem sozialen Umfeld? Ein lokaler Expatriate kann durchaus die richtige Wahl sein, wenn diese Aspekte gründlich analysiert worden sind.

Die Wunschkonstellation „lokaler Expatriate“ kann für ein Unternehmen allerdings schon daran scheitern, dass keine passenden Kandidaten verfügbar sind. Jenseits von Hochburgen wie Dubai, Singapur oder Shanghai ist die Zahl von Expatriates sehr begrenzt – in Teheran lässt sich die Zahl der permanent dort lebenden europäischen Geschäftsleute an wenigen Händen abzählen.

Kriterium	Expatriate	Lokaler Manager	Lokaler Expatriate
Kenntnis von Sprache, Kultur und Markt des Ziellands			
Kosten (Gehalt und Zulagen)			
Kenntnis von Produkten/Unternehmenskultur			
Compliance-Verständnis/Loyalität			
Eignung für Vertrieb/Marketing			
Eignung für administrative/technische Aufgaben			

Vor- und Nachteile der Konzepte „Expatriate“, „lokaler Manager“ und „lokaler Expatriate“ – natürlich ist immer der Einzelfall zu betrachten.

## IN & OUT: EXPATRIATE-TRENDS WELTWEIT

### China

Noch vor wenigen Jahren bestand die Mehrheit der hiesigen Expatriates aus Europäern und Amerikanern, die auf der Grundlage von kurzfristigen Entsendungen durch internationale Unternehmen ins Land kamen. Zum Arrangement gehörten oft großzügige Wohnungszulagen, Schulgeld und Heimflüge für die ganze Familie. Ein Chinaaufenthalt galt als karriereförderlich.

Dieses Bild hat sich inzwischen deutlich gewandelt. Spätestens seit der Finanzkrise haben die Unternehmen damit begonnen, die Expatriate-Vergütungen zu reduzieren. Hinzu kommt, dass mehr und mehr Chinesen die Führungspositionen in internationalen Unternehmen antreten; oft sind es Rückkehrer mit Ausbildung und Berufserfahrung in Europa oder Nordamerika.

Die Gründe für die sinkende Expatriate-Quote sind nicht nur finanzieller Art: Chinesische Top-Leute verdienen nicht mehr weniger als Europäer oder Amerikaner. Treiber des Umbaus ist vielmehr der Wunsch nach Anpassung an den lokalen Markt mit seinen starken kulturellen, sprachlichen und rechtlichen Spezifika.

Das Interesse chinesischer Unternehmen an ausländischen Mitarbeitern hat diesen Nachfragerückgang nur teilweise wettmachen können. Exportgetriebene chinesische Firmen heuern Ausländer wegen ihrer Fähigkeit zum Brückenbau an – dieses Mal aus China heraus in die globalen Absatzmärkte. Solche Positionen sind allerdings längst nicht immer in den bei Expatriates beliebten Metropolen angesiedelt, sondern oft an Tier-2-Standorten wie Wuhan, Chengdu oder Tianjin.

In- wie ausländische Unternehmen haben Zugriff auf ein großes Reservoir an lokalen Expatriates, etwa ein Drittel von ihnen lebt in Shanghai. Peking beherbergt die zweitgrößte Expatriate-Community in China.

### Dubai/Golfregion

Palmen, Luxushotels und Clubs wie in Las Vegas – Dubai ist bei Expatriates der mit Abstand beliebteste Standort in der Golfregion. Dubai ist das Geschäftszentrum der Golfregion und des Mittleren Ostens. Von hier aus decken viele Unternehmen auch die nordafrikanischen Märkte vertrieblisch ab.

Ausländer stellen im vergangenen Jahr 87 Prozent der Bevölkerung der Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) und mehr als die Hälfte der Bewohner Katar und Bahains. Knapp jeder dritte Bewohner Saudi-Arabiens hat einen ausländischen Pass. Das Wirtschaftsleben der Region wäre ohne die Expatriates praktisch nicht denkbar. Auch wenn die Zeiten vorbei sind, in denen Unternehmen ihre Mitarbeiter mit hohen Zulagen in die Region locken mussten: Gehälter werden in den VAE nicht besteuert, so dass sich auch unter Berücksichtigung der hohen Mieten noch attraktive Nettovergütungen ergeben.

Auch deshalb sind die VAE als Standort bei europäischen, amerikanischen und asiatischen Expatriates gleichermaßen beliebt. Stellenangebote gibt es vor allem im Vertrieb von Investitionsgütern, baunahen Produkten und Medizintechnik bzw. Pharmazie. Auch Finanzexperten sind gefragt.

Trotz der Abhängigkeit von ausländischen Spezialisten verfolgen die Staaten der Golfregion eine mehr oder weniger strikte Lokalisierungspolitik. Während die Vorschriften in den VAE am liberalsten sind, so werden saudische Arbeitgeber danach



China



Dubai/Golfregion

eingestuft, wie hoch der Anteil an einheimischen Beschäftigten ist. Wer bereits viele Ausländer beschäftigt, bekommt Probleme bei der Bewilligung weiterer Arbeitserlaubnisse. Für Unternehmen und Kandidaten ist es wichtig, sich rechtzeitig über die arbeits- und aufenthaltsrechtliche Situation im jeweiligen Land zu informieren.

## Indien

Indien gehört mit einem für 2016 erwarteten BIP-Wachstum von über 7 Prozent zu den schnell expandierenden Volkswirtschaften.

Einer Bevölkerung von 1,25 Milliarden stehen heute nur knapp 40.000 Expatriates gegenüber, die überwiegend in Neu-Delhi und Mumbai leben. Meist werden sie von multinationalen Unternehmen für einen begrenzten Zeitraum entsandt, um leitende Stabsfunktionen einzunehmen oder Technologietransfer zu leisten, etwa im Zuge der Errichtung von Produktionsstätten.

Entsprechend arbeiten die meisten Expatriates im Produktionsbereich, vor allem in den Branchen Automobil, Pharmazie und Medizintechnik, Telekommunikation und im Bankenbereich.

Pharmazieunternehmen beschäftigen oft Israelis und Japaner. Im Automobilbereich sind besonders häufig Deutsche, Amerikaner und Franzosen anzutreffen. Mit dem Aufschwung dieser und anderer Branchen steigt auch die Nachfrage nach Expatriates: die Zahl der Expatriates wächst in Indien seit einigen Jahren um 10 bis 15 Prozent jährlich.

In Sektoren wie IT und E-Commerce werden Ausländer hingegen nur punktuell eingesetzt, Indien verfügt hier über ein großes Reservoir an hervorragend ausgebildeten Spezialisten. Viele von ihnen streben selbst ins Ausland - der aus Madurai in Tamil Nadu stammende Google-CEO Sundar Picharai ist sicherlich das prominenteste Beispiel.

## Iran

Der Iran steht 2016 für viele europäische Unternehmen oben auf der Agenda. Über die Etablierung von Repräsentanzen und Vertriebsgesellschaften bemühen sich die Unternehmen, den Kontakt zu potentiellen Kunden (wieder-)aufzubauen und Distributionsnetze zu entwickeln.

Damit sind zurzeit vor allem Mitarbeiter auf der Vertriebsseite gefragt. Die große Mehrheit der Unternehmen setzt dabei vor allem auf Iraner, die bereits vor Ort leben und in den letzten Jahren in internationalen Strukturen gearbeitet haben.

Die Anzahl der europäischen Expatriates in Teheran liegt bei unter 50, nur eine Handvoll von ihnen spricht Farsi.

Manchen Unternehmen scheint deshalb die große Gruppe der in Europa, den USA oder den VAE lebenden Iraner interessant. In den letzten Monaten hat sich allerdings herausgestellt, dass nur wenige aus diesem Personenkreis zu einer langfristigen Rückkehr in den Iran bereit sind. Zwar sind viele offen für Pendelmodelle, in denen der Iran dienstreisend besucht wird, die Neigung zu einem vollständigen Umzug ist allerdings gering.

Europäer ohne Iranerfahrung sind derzeit noch nicht besonders gefragt – dies mag sich allerdings ändern, wenn sich die Marktbearbeitung der internationalen Unternehmen intensiviert und zunehmend auch Produktionskapazitäten im Iran aufgebaut werden.



Indien



Iran

## Russland

Russland hat sich bis 2014 zu einem wichtigen Abnehmer für Investitions- und Konsumgüter entwickelt. Zahlreiche internationale Unternehmen produzieren auch in Russland, um den Binnenmarkt und die übrigen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion zu beliefern. Der Aufbau der russischen Landesgesellschaften wurde in den 1990er Jahren überwiegend Expatriates anvertraut, weil es unter den noch sowjetisch geprägten Managern in Russland zunächst kaum geeignete Kandidaten gab. Im Jahr 2005 lag der Anteil an Expatriates unter allen in Russland tätigen Top-Managern bei immerhin 13 Prozent, von denen 38 Prozent in russischen Unternehmen tätig waren.

Seitdem ist der Trend rückläufig. Mehr und mehr internationale Unternehmen haben ihre Führungspositionen mit russischen Kandidaten besetzt, wobei sie auf ein stetig wachsendes Reservoir an gut ausgebildeten Führungskräften zugreifen konnten.

Diese Tendenz zur Lokalisierung hat sich in den Krisenjahren 2008/2009 beschleunigt und im Zuge der politisch-ökonomischen Verwerfungen der Jahre 2014/2015 noch einmal dramatisch an Fahrt gewonnen.

Nach einer viel zitierten Statistik des Föderalen Migrationsdienstes hat im Laufe des Jahres 2014 etwa ein Drittel der in Russland lebenden Deutschen das Land verlassen, in vergleichbarer Größenordnung liegen die Zahlen für andere europäische Nationen. Die Statistik bezieht sich zwar nicht nur auf „Expatriates“ (also sich aus beruflichen Gründen in Russland befindliche Manager), spiegelt aber die Größenordnung der Abgänge auch in diesem Bereich wider. Die Arbeitsverträge der in Russland verbliebenen Expatriates sind häufig auf Rubelbasis umgestellt worden, was zu teilweise erheblichen Einkommenseinbußen und angesichts des volatilen Rubelkurses für erhöhte finanzielle Risiken gesorgt hat.

Das Interesse internationaler Unternehmen an Expatriates ist zurzeit verhalten; teure Kandidaten müssen einen erkennbaren Mehrwert gegenüber lokalen Mitbewerbern erkennen lassen.

Einsatzmöglichkeiten gibt es allerdings in einzelnen russischen Unternehmen für technische Spezialisten – etwa im Landwirtschafts- oder Nahrungsmittelbereich.

## Singapur

Die internationalen Investitionen in die ASEAN-Region sind inzwischen mit den Geldflüssen nach China vergleichbar und ein guter Teil des Geldes strömt nach Singapur. Die Stadt ist bei westlichen wie asiatischen Unternehmen gleichermaßen beliebt, lange Zeit waren die rechtlichen Hürden zur Beschäftigung von Expatriates gering. Entsprechend ist die Zahl der über einen Employment Pass (EP) in Singapur tätigen Ausländer allein zwischen 2009 und 2014 um ein Viertel gewachsen.

Seitdem hat die Regierung ihre Politik allerdings geändert. Dabei hat sie das weitverbreitete Gefühl in der Bevölkerung aufgegriffen, bei der Besetzung von attraktiven Positionen benachteiligt zu werden und nicht angemessen am wirtschaftlichen Wohlstand zu partizipieren.

Inzwischen wurden die Gehaltsanforderungen für die Erteilung von EPs erhöht, Unternehmen sind gehalten, zunächst lokal nach Kandidaten zu suchen, bevor ausländische Bewerber in Betracht gezogen werden können.

Für gut verdienende und hochqualifizierte Expatriates stellen diese Regelungen aber keine echte Hürde dar. Bei einer Arbeitslosenquote um 2 Prozent kann die Singapurische Bevölkerung kaum alle benötigten Spezialisten liefern. So finden sich vor allem im Top-Management, in den Funktionen HR, Finanzen und im kreativen Bereich weiterhin viele Ausländer.



Russland



Singapur

Populär ist Singapur nicht nur bei „westlichen“ Expatriates – derzeit kommen besonders viele Chinesen und Menschen aus der ASEAN-Region in die Stadt. Eine Eigenschaft allerdings teilen die Expatriates aus allen Herkunftsländern – viele von ihnen bleiben deutlich länger, als die oft zunächst geplanten zwei oder drei Jahre.

## „NACH RUSSLAND BIN ICH AUS NEUGIER GEGANGEN“

### Welche Eigenschaften benötigt ein Expatriate, um im Ausland erfolgreich zu sein?

Benötigt wird eine ganze Reihe von Eigenschaften, aber am wichtigsten sind sicherlich Flexibilität, Kreativität und die Bereitschaft, sich auf neue Situationen einzulassen. Das in der Regel unbekannte Umfeld zwingt den Neuankömmling dazu, sich auf die Kultur des Gastlandes einzustellen und dazu passende Handlungsstrategien zu entwickeln.

Gleichzeitig ist es natürlich wichtig, die eigenen Werte und auch die Firmenkultur nicht auszublenden und zu verleugnen. Das kann manchmal eine schwierige Gratwanderung sein.

In diesem Spannungsfeld helfen dann eine optimistische Grundhaltung und eine gesunde Neugier auf Neues.

### Welche sind die Vorteile eines Auslandsaufenthaltes als Expatriate?

Ein längerer Auslandsaufenthalt ist ein wertvoller Beitrag zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Der Expatriate erweitert seinen Horizont, ist oft gezwungen, eine neue Sprache zu erlernen.

All das trägt dazu bei, alte Denkmuster zu verändern und die Dinge aus einer anderen Perspektive betrachten zu können. Ich habe das für mich als äußerst erfrischend empfunden.

### Vor welchen Herausforderungen können Expatriates stehen, die nach längerem Auslandsaufenthalt in ihr Heimatland zurückkehren?

Bei sehr langen Auslandsaufenthalten kann es passieren, dass die alten Verbindungen in der Heimat abreißen – oft sind Freundschaften während der erzwungenen langen Sendepausen beeinträchtigt. Das berufliche Netzwerk ist davon natürlich genauso betroffen.

Wer lange in Russland, China oder Indien war, der ist bei seiner Rückkehr schon andere Verhältnisse gewohnt, als sie in der Heimat vorherrschen. Dann fällt es manchmal schwer, sich wieder in die Firma und auch in das private Umfeld einzufügen.

Im Ausland fällt man immer auf – in der Heimat ist man dann aber wieder ein Deutscher unter Deutschen oder, in meinem Fall, eben ein Finne unter Finnen. Vielen fehlt nach der Rückkehr auch die Dynamik, die mit verantwortungsvollen Positionen im Ausland verbunden ist.

## INTERVIEW



### Jukka Kymälä

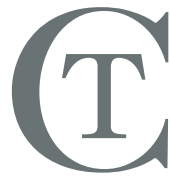
ist Beirat von CT Executive Search. Er hat in den letzten 30 Jahren mehrere finnische Unternehmen in Russland und der Sowjetunion vertreten, darunter Kone, Metso und YIT.

## **Warum sind Sie damals nach Russland gegangen?**

Ganz eindeutig aus Neugier. Ich hatte das Leben in Finnland satt und war bereit für etwas Neues. Ehrlich gesagt haben auch die Verdienstmöglichkeiten und die niedrige Besteuerung bei der Entscheidung eine Rolle gespielt. Vor allem wollte ich aber etwas anderes sehen, neue Leute kennenlernen und etwas Ungewöhnliches machen.

---





## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

CT Executive Search unterstützt seine Mandanten bei der Rekrutierung von internationalen Schlüsselpositionen im Management.

Dabei unterscheiden wir uns durch eine klare Fokussierung auf den eurasischen Wirtschaftsraum und auf Branchen, in denen unsere Berater aufgrund ihrer langjährigen Arbeit zuhause sind.

Sie sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen.

#### HELSINKI

Partner Office  
Paciuksenkatu 27  
00271 Helsinki, Finland

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

#### TEHRAN

CT Executive Search  
Iran Desk  
Teheran/Berlin/Moscow

#### SHANGHAI

Partner Office  
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.  
Shanghai 200041, China

#### BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office  
10117 Berlin, Germany

#### NEW DELHI

Partner Office  
301 Eros Corporate Tower  
Nehru Place  
New Delhi 110 019

#### DUBAI

CT Executive Search  
Middle East Desk  
Dubai/Berlin/Moscow

