

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

IRAN



EINSTIEG AUF DEN IRANISCHEN MARKT

S. 2

ÜBERBLICK:

VERTRIEBSPARTNER ODER
TOCHTERGESELLSCHAFT? ▶



S. 3

ANALYSE:

Christian Tegethoff
DER IRANISCHE
FÜHRUNGSKRÄFTEMARKT" ▶



S. 4

ANALYSE:

Dr. Alireza Azimzadeh
MARKTEINSTIEGSBERATUNG UND
VERTRIEBSPARTNERSUCHE IM IRAN ▶

VERTRIEBSPARTNER ODER TOCHTERGESELLSCHAFT?

Spätestens seit dem Fall der internationalen Sanktionen am 23. Januar 2016 hat der iranische Markt bei exportorientierten Unternehmen Priorität. Für viele von ihnen war der Iran vor der Verschärfung des Sanktionsregimes ein wichtiger Absatzmarkt und einiges spricht dafür, dass das Land diese Rolle kurzfristig wieder einnehmen kann.

Zurzeit sind etwa 130 europäische Unternehmen mit eigenen Mitarbeitern im Iran vertreten, die meisten beschäftigen sich ausschließlich mit Vertrieb. Mindestens doppelt so viele bearbeiten den iranischen Markt über lokale Händler.

Was ist das effektivste Vertriebsmodell für den Iran? Grundsätzlich bieten sich hier, wie in anderen Exportmärkten auch, grundsätzlich drei Modelle an:

1. Zusammenarbeit mit einem oder mehreren **Händlern**, die den Warenimport- und -vertrieb übernehmen. Dieses Modell ist risikoarm, da kaum Kosten entstehen. Nachteilig ist, dass ein Großteil der Marge beim Distributor verbleibt, kein Kontakt zu den Endkunden besteht und das Unternehmen somit keine interne Marktkompetenz aufbauen kann.
2. Die Akkreditierung einer **Repräsentanz** mit eigenen Mitarbeitern vor Ort erlaubt sowohl eine engere Führung der Vertriebspartner, als auch den Aufbau von Kontakten zu iranischen Endkunden. Den Ausgaben für Mitarbeiter und Büro steht die Möglichkeit gegenüber, Kontrolle über die Preisbildung zu erlangen und dort, wo es sinnvoll erscheint, Direktgeschäfte unter Ausschluss der Händler anzubahnen.
3. Eine **Tochtergesellschaft** ermöglicht den Abschluss von Geschäften in Landeswährung, den Import von Waren und auch die Erbringung von Serviceleistungen in Eigenregie. Firmen, die ein eigenes Lager betreiben oder im Land produzieren wollen, benötigen in jedem Fall eine juristische Person vor Ort.

Die iranische Regierung forciert und unterstützt die Lokalisierung von Produktion im Land. Inwieweit es tatsächlich gelingen wird, den Iran zu einem regionalen Produktionshub aufzubauen, bleibt abzuwarten.

CT Executive Search unterstützt Unternehmen, die sich für den Aufbau von Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften entscheiden, bei der Gewinnung der erforderlichen Führungskräfte und Spezialisten. Gemeinsam mit unserem lokalen Partner stehen wir internationalen Unternehmen auch bei der Identifikation und Auswahl von iranischen Vertriebspartnern zur Seite.

ÜBERBLICK: DER IRANISCHE FÜHRUNGSKRÄFTEMARKT

Im Vergleich zu anderen Ländern weist der iranische Arbeitsmarkt einige Spezifika auf, die sich zum Teil mit der mehrjährigen Isolation des Landes erklären lassen. Viele iranische Manager sind sehr an einer Position in einem internationalen Unternehmen interessiert, gleichzeitig ist die Zahl an Führungskräften mit den erforderlichen Qualifikationen zurzeit noch überschaubar.

Dies betrifft weniger die „harten“ Anforderungen, etwa in Bezug auf Ausbildung oder Fremdsprachenkenntnisse. Die technischen Fakultäten des Landes zählen zwar nicht zur Weltspitze, bringen aber Ingenieure hervor, die auch in internationalen Unternehmen einsetzbar sind.

Ein gewisser Mangel besteht allerdings an Führungskräften, welche die Brückenfunktion zwischen dem lokalen Markt und den Erfordernissen eines international arbeitenden Unternehmens wahrnehmen können. Kandidaten, die ausschließlich in iranischen Organisationen tätig gewesen sind, fällt die Integration in die Strukturen internationaler Arbeitgebern oft schwer – zu unterschiedlich sind die Herangehensweisen in Bereichen wie Berichtswesen oder Compliance.

Gesucht sind deshalb Kandidaten, die bereits Erfahrung mit „westlichen“ Arbeitgebern gesammelt haben. Ein „War for Talent“ ist somit absehbar – wie immer, wenn viele Unternehmen zur selben Zeit einen Markt betreten und um die gleichen Kandidaten konkurrieren.

Eine auf den ersten Blick ideale Alternative zum lokalen Arbeitsmarkt stellen die „Exiliraner“ dar, also die Millionen im Ausland lebenden Menschen mit iranischen Wurzeln. Oft haben sie in ihrer neuen Heimat eine Hochschulausbildung absolviert, verfügen über muttersprachliche Farsi-Kenntnisse und damit über gute Voraussetzungen, um internationale Firmen im Iran zu vertreten.

Allerdings ist die Bereitschaft zu einer vollständigen Relozierung in den Iran bei dieser Gruppe oft gering. Im Einzelfall zu bewerten ist auch, inwieweit die individuellen Kenntnisse und Vorstellungen über den Iran noch aktuell sind.

Die Entsendung von Expatriates ist vor allem dann interessant, wenn Technologietransfer (etwa im Rahmen von Produktionsaufbau) zu leisten ist oder internationale Unternehmensstrukturen im Iran gespiegelt werden sollen. Je nach konkreter Zielsetzung werden dann interne Kandidaten entsandt oder auch extern rekrutiert.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Die wesentlichen Spezifika des iranischen Führungskräfte-marktes lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Unter iranischen Führungskräften ist das Interesse an Mitarbeit in internationalen Unternehmen groß. Europäische Arbeitgeber werden für Solidität, Professionalität und generell attraktive Vergütungssysteme geschätzt.
- Das Angebot an Kandidaten mit „westlichem“ Hintergrund ist begrenzt. Die steigende Nachfrage dürfte mittelfristig zu rasant steigenden Managervergütungen (von einem zurzeit noch niedrigen Niveau aus) führen.
- Die Beschäftigung von Ausländern ist mit bürokratischen Hürden verbunden, aber grundsätzlich möglich.
- Es gibt zurzeit keine zahlenmäßig nennenswerte Expatriate-Community im Iran, auch nicht in Teheran (Infrastruktur, wie die Deutsche Schule in Teheran, ist allerdings vorhanden). Internationale Manager müssen in anderen Ländern rekrutiert werden – an Orten wie Dubai oder Abu Dhabi gibt es Kandidaten, die zumindest punktuell Berührungen mit dem iranischen Markt gehabt haben.

Unternehmen, die umfangreichere Aktivitäten im Iran planen, sollten die Besetzung der Schlüsselpositionen langfristig angehen. Market Mappings und Vergütungsstudien können helfen, den Markt besser zu verstehen sowie besonders interessante Kandidaten frühzeitig zu identifizieren und zu rekrutieren.

Die Erfahrung in anderen Ländern zeigt, dass längere Aufenthalte in der Unternehmenszentrale (etwa über Schulungen und Einarbeitung) die Identifikation mit dem Arbeitgeber erhöhen und so das Risiko von Abwerbungen senken können. Es ist absehbar, dass die Bindung von Leistungsträgern sich auch im Iran zu einer Herausforderung entwickeln wird.

MARKTEINSTIEGSBERATUNG UND VERTRIEBSPARTNERSUCHE IM IRAN

Eine seriöse Markteinstiegsberatung beginnt immer mit einer Ist-Analyse. Sie liefert zunächst die Antwort darauf, ob ein Engagement im Iran grundsätzlich Aussicht auf Erfolg hat. In einem zweiten Schritt ist dann zu untersuchen, wie der Markteinstieg strukturiert werden kann.

Die Ist-Analyse beantwortet folgende Fragen:

- Welche Erfahrungen hat das Unternehmen bereits im Iran gemacht? Welche internen Ressourcen stehen zur Marktbearbeitung zur Verfügung?
- Wie ist die Wettbewerbssituation vor Ort, wie sind Preisstruktur und Einfuhrbestimmungen für die jeweiligen Produkte im Iran?



Dr. Alireza Azimzadeh

Geschäftsführer von Persia Associates.

Dr. Azimzadeh ist Leiter des Rechtskomitees der Deutsch-Iranischen Auslandshandelskammer in Teheran.

- Ist der iranische Markt für das jeweilige Produkt grundsätzlich aufnahmebereit?
- Welche Zulassungsvorschriften bestehen?

Auf Grundlage dieser Daten kann eine informierte Entscheidung dazu getroffen werden, ob ein Engagement auf dem iranischen Markt sinnvoll ist.

Für manche Unternehmen, die sich für den Markteinstieg entscheiden, kann die Zusammenarbeit mit einem lokalen Vertriebspartner der richtige Schritt sein. Für den Geschäftserfolg entscheidend ist es dann, einen (oder mehrere) kompetente, seriöse und vor allem auch motivierte Partner vor Ort zu finden.

Der Iran verfügt über eine Vielzahl von Firmen, die sich mit der Vertretung ausländischer Unternehmen beschäftigen. Darunter sind sowohl größere Konglomerate, die mehrere Branchen und Produktkategorien abdecken, als auch kleinere Spezialisten. Die meisten treten als Importeure auf, manche verfügen zusätzlich über Kompetenzen im Bereich der Produktzulassungsverfahren.

„Westliche“ Anbieter von technischen Produkten und Konsumgütern sind bei diesen Händlern grundsätzlich als Partner begehrt, so dass der Wunsch nach zunächst unverbindlichen Gesprächen zumeist auf Interesse stößt.

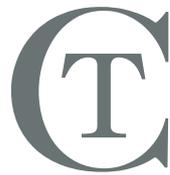
Je nach den spezifischen Produktanforderungen und der strategischen Zielsetzung des Unternehmens für den iranischen Markt kommen verschiedene Kooperationsmodelle in Frage.

Entschieden werden muss vor allem, ob die parallele Zusammenarbeit mit mehreren Händlern sinnvoll ist oder eine exklusive Partnerschaft mit einem einzigen, gut im Markt vertretenen Partner effektiver erscheint. In anderen Kontexten mag die Einschaltung eines oder mehrerer Agenten ausreichend sein. Bei letzteren handelt es sich um meist erfolgsabhängig vergütete Geschäftsanbahner, die nicht selbst als Zwischenhändler oder Importeur auftreten.

Die eigentliche Suche nach potentiellen Vertriebspartnern sollte erst dann beginnen, wenn die Frage nach dem präferierten Kooperationsmodell geklärt ist.

Die Identifikation und Selektion der lokalen Firmen folgt dann einem standardisierten Verfahren, in dem objektive Kriterien zur Bewertung der potentiellen Partner angelegt werden.

Während der Berater für die Identifikation, Ansprache und Vorauswahl der Zielunternehmen zuständig ist, so obliegt es dann den Unternehmensvertretern, die kommerziellen Eckpunkte der möglichen Zusammenarbeit zu verhandeln. Dabei steht ihnen der mit den iranischen Geschäftsgepflogenheiten vertraute Berater unterstützend zur Seite. Auch wenn sich das lokale Geschäftsgebaren in manchem von den europäischen Gepflogenheiten unterscheiden mag: Die meisten iranischen Geschäftsleute verhandeln zielorientiert, sind an langfristigen Kooperationen zum beiderseitigen Vorteil interessiert und ausgesprochen international eingestellt. Die Aussichten, vor Ort seriöse Partner zu finden, sind deshalb ausgesprochen gut.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND & GUS

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

BANGALORE

Partner Office
DBS House,
No 26, No 404,
Cunningham Road
Bangalore - 560 052.

