

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



IRAN

## VERTRIEBSAUFBAU UND REKRUTIERUNG



S. 2

INTERVIEW:

**Amir Alizadeh**

„WIRTSCHAFTSWACHSTUM WIRD  
NÄCHSTES JAHR GREIFBAR“ ▶



S. 4

INTERVIEW:

**Dr. Alireza Azimzadeh**

„VIELE INTERNATIONALE PLATZHIRSCHE  
FEHLEN NOCH“ ▶



S. 6

ANALYSE:

**Christian Tegethoff**

„FÜHRUNGSKRÄFTE:  
EINSTIEGSBEDINGUNGEN  
WEITER GÜNSTIG“ ▶

## „WIRTSCHAFTSWACHSTUM WIRD NÄCHSTES JAHR GREIFBAR“

### **Wie beurteilen Sie das gegenwärtige Interesse der deutschen Wirtschaft am Iran? Ist es weiterhin so groß wie im Vorjahr?**

Die Antwort hängt davon ab, wie man „großes Interesse“ definiert. Die Anzahl der Delegationsreisen sind in diesem Jahr geringer, auch die Anzahl der Teilnehmer an den Reisen. Anstatt groß angelegter Delegationsreisen finden jetzt vermehrt individuelle Geschäftsbesuche im Iran statt.

Das Jahr 2016 war sicherlich eine Ausnahme. Damals ist der Iran nach vielen Jahren strenger Sanktionen in die internationale Gemeinschaft zurückgekehrt. Das Interesse der ausländischen Unternehmen ist heute spezifischer, aber nicht unbedingt geringer als im letzten Jahr.

Der iranische Außenhandel steigt kontinuierlich, wenn vielleicht auch nicht in dem erhofften Maße. Grundsätzlich ist die Entwicklung jedenfalls positiv zu beurteilen und sie sollte sich auch 2017 positiv fortsetzen.

### **Warum haben die meisten internationalen Unternehmen ihre angekündigten Direktinvestitionen im Iran bisher nicht umgesetzt?**

Es gibt keinen Trend zum Rückzug aus dem Iran. Bei einigen Firmen handelte es sich eher um mehr oder weniger vage Planungen und Absichtserklärungen.

Klar ist, dass kein Unternehmen seine Arbeit im Iran mit einer eigenen Produktion beginnt. Firmen wollen immer zunächst einmal den Markt kennenlernen. Wenn es sich lohnt, dann folgt anschließend die Produktion vor Ort.

Andere Produktionsvorhaben sind verschoben worden, etwa wegen Finanzierungsproblemen. Manche Unternehmen fürchten auch ein „Snap Back“ der Sanktionen oder andere Risiken, die mit der amerikanischen Politik verbunden sind.

### **Für welche Branchen sehen Sie besonderes Potential im Iran?**

Die Solarenergie entwickelt sich sehr gut im Iran, sowie generell die erneuerbaren Energien. Solarenergie boomt und viele deutsche Firmen sind dabei und investieren. Vor wenigen Wochen wurde beispielsweise eine Solaranlage in der Region Hamadan in Betrieb genommen, eine andere in der Region Kerman. Hier gibt es noch viel zu tun – auch wenn es weiterhin Probleme mit den Finanzierungen gibt. Die Ziele der Regierung in den Bereichen Solar- und Windenergie sind jedenfalls emsig und es gibt entsprechend viele Chancen.

Andere Branchen mit viel Potential sind Automobil, die Petrochemie und die Lebensmittelbranche.



**Amir Alizadeh**

Stv. Geschäftsführer der Deutsch-Iranischen Industrie- und Handelskammer, Teheran

**Was sind die größten Hemmschuhe bei einem Engagement im Iran? Wie könnte die iranische Regierung die Rahmenbedingungen verbessern?**

Die wichtigste Aufgabe wäre wohl, den Bankensektor auf den letzten Stand zu bringen und eine Standardisierung durchzuführen. Dieser Sektor ist von zentraler Bedeutung für die Entwicklung der iranischen Wirtschaft, aufgrund des Embargos hat er viele Entwicklungen der letzten Jahre verschlafen. Bei der Modernisierung müssen natürlich auch die internationalen Banken mitmachen, indem sie mit iranischen Banken zusammenarbeiten.

Die Regierung Rohani bemüht sich bereits, Bürokratie abzubauen. Manchmal ändern sich Gesetze sogar zu schnell, so dass Unternehmen Probleme haben, Schritt zu halten. Mehr Stabilität wäre gut, um die Planungssicherheit zu erhöhen – aber dieses Problem gibt es in vielen Ländern.

**Mit welcher wirtschaftlichen Entwicklung rechnen Sie in den nächsten Jahren?**

2017 war ein Wahljahr mit vielen Änderungen. Die Institutionen müssen sich erst sortieren und neu orientieren, das wird sicherlich einige Monate dauern.

Unterdessen wird der wirtschaftliche Trend positiv weitergehen. Ich rechne damit, dass das Wirtschaftswachstum spätestens im nächsten Jahr für Menschen und Unternehmen greifbarer wird.

Denn die iranische Industrie ist ja noch immer in der Rezession. Das gesamtwirtschaftliche Wachstum beruht vor allen Dingen auf dem Ölhandel, die Qualität des Wachstums ist bisher nicht zufriedenstellend. Die Arbeitslosigkeit wächst – sie sollte aber sinken. Dazu sind weitere Reformen und verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten die Voraussetzungen. Wenn diese Faktoren greifen, dann kann das Wirtschaftswachstum in ein oder zwei Jahren für alle spürbar werden.

Der deutsch-iranische Außenhandel kann kurzfristig wieder auf 5 Milliarden Euro klettern, das wäre dann der Stand von 2010. Langfristig gibt es dann noch viel mehr Luft nach oben.

---

## „VIELE INTERNATIONALE PLATZHIRSCHE FEHLEN NOCH“

### Welche Dienstleistungen nehmen Ihre Kunden und Mandanten am meisten in Anspruch?

Seit 2016 wird die Vertriebspartnersuche von deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen stark nachgefragt. Vor allem mittelständische Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Medizintechnik und dem Konsumgüterbereich interessieren sich für die Gewinnung von Distributoren im Iran.

Parallel dazu ist auch die Nachfrage nach anderen Dienstleistungen gewachsen, etwa im Bereich des Buchhaltungs- oder Payroll-Outsourcings. Viele Unternehmen, die mit kleinen Einheiten mit drei oder fünf Mitarbeitern im Iran aktiv sind, wollen keine eigene Buchhaltung einrichten und wenden sich dann an uns.

Mit unserem Angebot von „virtuellen“ und gemeinschaftlich genutzten Büros sind wir ebenfalls stark expandiert. Wir können auch juristische Adressen zur Verfügung stellen, was vor allem im Rahmen von Firmengründungen interessant ist. In den letzten Monaten haben wir etwa 30 neue Firmen registriert. Die Registrierung einer Firma nach iranischem Recht nimmt durchschnittlich 30 Arbeitstage nach Einreichung der Unterlagen in Anspruch. Im Falle von Repräsentanzen dauert die Gründung etwa 45 Arbeitstage.

### Wie funktioniert eine Geschäftspartnersuche, wieviel Zeit müssen Unternehmen einplanen?

Die Projektdauer hängt sehr stark von der Branche ab. In gut entwickelten Bereichen mit starken und professionellen iranischen Akteuren geht es schnell – beispielsweise in der Konsumgüterbranche, der Pharmazie und der Medizintechnik. Bei der Arbeit in Nischenbereichen kann die Suche bis zu 12 Wochen in Anspruch nehmen. Nach diesem Zeitraum liegt die abschließende Shortlist mit den aussichtsreichsten Kandidaten für eine Kooperation vor. Es liegt dann am Kunden, wie schnell die Verhandlungen aufgenommen werden und eine Einigung erzielt werden kann. Wir stellen in jedem Fall sicher, dass der Kunde nur auf zuvor anhand abgestimmter Kriterien validierte Unternehmen trifft.

Das Interesse auf iranischer Seite an einer Zusammenarbeit mit europäischen Unternehmen ist weiterhin groß. Allerdings lässt die Zahlungsmoral der iranischen Partner manchmal zu wünschen übrig. Oft warten die Distributoren selbst lange auf Zahlungen der Endkunden und haben deshalb nur geringe flüssige Mittel. Vor allem der Staat lässt sich Zeit mit dem Bezahlen seiner Rechnungen. Die Lieferanten müssen deshalb hinsichtlich der Zahlungsmodalitäten flexibel sein – besonders für Mittelständler ist das nicht immer machbar.



**Dr. Alireza Azimzadeh**

Geschäftsführender  
Partner der Rechts- und  
Unternehmensberatungen  
Persia Associates und Persia  
Consulting/ Beirat CT  
Executive Search

## **Welche Tipps können Sie europäischen Geschäftsleuten für Verhandlungen mit Iranern geben?**

Es ist wichtig, die iranische Seite und ihre Lebenswirklichkeit zu verstehen. Dazu muss man den Markt kennenlernen. Helfen können dabei „Fact-Finding“-Touren. So organisieren wir etwa drei- bis viertägige Besuche in Teheran oder anderen Städten für Geschäftsleute, die den Iran kennenlernen wollen. Vor Ort können sie dann Unternehmen besichtigen, Leute kennenlernen und sich einen Überblick von der Konkurrenz verschaffen.

Viele iranische Firmen sind in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage und verhandeln hart, um Sonderkonditionen zu bekommen. In Kombination mit der kulturell hartnäckigen Verhandlungsweise inklusive der Neigung, bereits Vereinbartes nachzuverhandeln, kann dies komplizierte Gespräche bedeuten. Es kann helfen, ausverhandelte Punkte stets schriftlich zu fixieren.

Europäische Firmen sind im Iran weiterhin gern gesehen. Viele Iraner fragen sich aber, wie langfristig die Absichten der europäischen Partner sind. Bleibt die Firma trotz Trump im Iran? Es gibt oft die unterschwellige Angst, dass Firmen den Markt wieder verlassen könnten, wenn sich die politische Lage ändert. Viele Iraner glauben auch, dass die Europäer nicht genug tun, um ihre Banken zu einer Wiederaufnahme des Irangeschäfts zu bewegen.

## **Wie schätzen Sie das rechtliche Umfeld im Iran ein? Gibt es typische juristische Stolpersteine für europäische Unternehmen, etwa in den Bereichen Arbeitsrecht, Zulassungen und Zoll?**

Das iranische Rechtssystem ist wohl definiert, aber die Ausführungsrichtlinien lassen viel Spielraum. Letzte sind nicht immer klar und ändern sich auch häufig – hieraus können sich Stolpersteine ergeben.

Auch einige Rechtsprinzipien können problematisch sein. Nach der Revolution war der Iran darauf eingestellt, alles selber machen zu wollen und im Land zu produzieren. Die Gesetze ermuntern Firmen deshalb, nicht nur im Iran zu verkaufen, sondern sich lokale Partner zu suchen.

Innerhalb der Institutionen gibt es verschiedene Meinungen. Einige wollen ausländische Firmen schonen und zum Engagement im Iran ermuntern, andere wollen Druck auf sie ausüben und den lokalen „Content“ gleich erzwingen. Das sorgt immer wieder für schwierige Situationen und die Verwaltung agiert zwiespältig. In den Bezirkssteuerbehörden kümmert es keinen, ob es sich um ein iranisches oder ein ausländisches Unternehmen handelt. In der zum Finanzministerium gehörenden Investitionsschutzbehörde hingegen wird aktiv versucht, das Leben für Mehrwert schaffende Unternehmen zu erleichtern.

Der Bürokratisierungsgrad ist hoch und vieles ist schwierig. Der obere Teil der Regierung will zwar, dass Investoren kommen – aber der untere Teil der Beamtenschaft lebt in seiner täglichen Routine. Für internationale Unternehmen ist die Befolgung von Compliance-Grundsätzen in diesem Umfeld oft schwierig. Der Rechtsberater ist dann gefragt, um saubere Lösungen juristisch durchzukämpfen.

Bei allen Problemen hat der iranische Markt viel Potential. In vielen Bereichen fehlen noch die internationalen Platzhirsche. In manchen Branchen gibt es nur einen einzigen seriösen internationalen Anbieter, der sich durchgekämpft hat und niemandem verrät, wie gut er verdient.

Der Iran ist letzten Endes ein Land mit über 80 Millionen Einwohnern, von denen viele sehr jung sind. Sie alle haben tägliche Bedürfnisse, sind gerne auf dem neuesten Stand und geben dafür auch Geld aus.

---

## FÜHRUNGSKRÄFTE: EINSTIEGSBEDINGUNGEN WEITER GÜNSTIG

Seit dem „Implementation Day“ und der Wegnahme vieler Sanktionen gegen den Iran sind inzwischen anderthalb Jahre vergangen. Mittlerweile scheint klar, dass sich die optimistischsten Prognosen zur Entwicklung der iranischen Wirtschaft, des europäisch-iranischen Außenhandels und der Investitionstätigkeit europäischer Unternehmen im Iran nicht bewahrheitet haben.

Zwar ist das Interesse am Iran stark gestiegen – 2016 auch befeuert durch eine positive Berichterstattung und etliche Delegationsreisen, die von Wirtschaftsverbänden und staatlichen Institutionen organisiert worden sind.

Vor allem der Ausgang der Präsidentschaftswahl in den USA und anhaltende Finanzierungsprobleme in Verbindung mit Irangeschäften haben die Stimmung vieler Akteure dann aber merklich abgekühlt. Entsprechend hat sich auch die Nachfrage der europäischen Unternehmen nach Führungskräften für den Iran entwickelt – auf ein Hoch im vergangenen Jahr folgte eine Stabilisierung auf niedrigerem Niveau.

So lässt sich ein „War for Talent“ heute allenfalls punktuell beobachten – und zwar vor allem bei den Führungskräften für Vertriebsgesellschaften und Repräsentanzen.

Die meisten ausländischen Unternehmen bevorzugen iranische Kandidaten zur Besetzung ihrer vertriebsnahen Schlüsselpositionen. Dabei werden Iraner ohne „westlichen“ Hintergrund, etwa durch Arbeitserfahrung in einem europäischen Unternehmen oder ein Studium im Ausland, nur in Ausnahmefällen in Betracht gezogen. Die Unternehmen erwarten, dass Kandidaten mit der Arbeitsweise internationaler Firmen vertraut sind – und damit auch mit den sensiblen Themen Compliance und Matrix-Reporting.

### ANALYSE



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

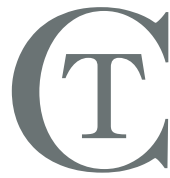
Der Anteil der viel beschworenen „Auslandsiraner“ unter den Führungskräften internationaler Unternehmen im Iran ist de facto gering. Ein Grund dafür ist die relativ geringe Bereitschaft dieser Gruppe, dauerhaft in den Iran zurückzukehren.

Das Interesse „lokaler“ iranischer Manager an einer Position in einem ausländischen Unternehmen ist dem gegenüber groß. Auffällig ist, dass europäische Arbeitgeber für die meisten Iraner nicht nur attraktiver als lokale Unternehmen sind, sondern auch als asiatische Firmen.

Entsprechend hoch ist die Bereitschaft, von einem iranischen oder chinesischen Unternehmen zu einer deutschen oder französischen Firma zu wechseln. Auch der Wechsel von einem lokalen Distributor hin zu einem internationalen OEM wird in aller Regel als Fortschritt verstanden.

Insgesamt sind europäische Unternehmen deshalb in einer guten Verhandlungsposition im Rekrutierungsprozess – auch deshalb, weil der ganz große Nachfrageboom auf dem iranischen Arbeitsmarkt bisher ausgeblieben ist. Aus Personalsicht sind die Bedingungen für einen Einstieg in den iranischen Markt weiterhin günstig.

---



## EXECUTIVE SEARCH

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

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf den emerging markets. Unsere Kompetenz ist es, die richtigen Kandidaten für Führungspositionen zu finden und Schlüsselpositionen ideal zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dabei greifen wir auf ein Beratungsnetzwerk zurück, das die Märkte Asiens, Russland und die anderen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion sowie den Mittleren Osten umfasst.

#### 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

