

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

INDIEN



## MAKE IN INDIA – WACHSTUMSKURS LOCKT PRODUZENTEN



S. 2

### INTERVIEW:

**Bernhard Steinrücke**

„POSITIVES VORURTEIL GEGENÜBER  
DEUTSCHEN“ ▶



S. 3

**Christian Tegethoff**

„VIELZAHL DER KULTUREN UND SPRACHEN  
BEACHTEN“ ▶



S. 5

### ANALYSE

**Hunt Partners, Mumbai / Neu-Delhi**

INTERIM MANAGEMENT – EIN VIELSEITIGES  
INSTRUMENT ▶

## „POSITIVES VORURTEIL GEGENÜBER DEUTSCHEN“

### **Für welche Branchen ist Indien als Zielmarkt oder als Produktionsstandort interessant?**

Da gibt es viele Bereiche – etwa die Automobilzulieferer, den Maschinenbau und durchaus auch die Chemiebranche. Wir sehen auch viele Dienstleistungsunternehmen in Indien.

Indien ist nicht mehr nur für Produktion attraktiv, es tut sich auch viel in der Logistik sowie im Banken- und Versicherungswesen. Auch für Beratungsdienstleistungen ist Indien interessant – das Spektrum ist sehr groß.

### **Welche Gründe sprechen für den Aufbau von Produktionsstätten in Indien?**

Der Binnenmarkt ist riesig und wächst im Schnitt mit über sieben Prozent im Jahr, der Automobilmarkt legt sogar immer wieder zweistellig zu und bleibt damit interessant. Auch die Kampagne „Make in India“ hat die Attraktivität des Standortes gesteigert.

Indien eignet sich aber auch als Hub für den Export in Drittländer, in andere Märkte der Region und darüber hinaus. VW produziert 100.000 Autos pro Jahr in Indien, die dann nach Mexiko exportiert werden.

Das Ausbildungsniveau ist in Indien relativ gut, auch wenn die Firmen meist noch selbst zusätzlich ausbilden und schulen müssen. Dabei unterstützen wir sie als AHK nach Kräften. Insgesamt ist die Qualität der Mitarbeiter durchaus gut.

Heute produzieren schon 500 bis 600 deutsche Firmen in Indien, insgesamt sind rund 1700 deutsche Unternehmen im Land aktiv.

Die wichtigsten Standorte sind dabei Bombay, Pune, Chennai, die Großräume Neu-Delhi und Bangalore sowie Gujarat. Etwa die Hälfte der deutschen Firmen ist in Maharashtra angesiedelt, die übrigen verteilen sich auf die anderen Standorte. Die zahlreichen indischen Industrieparks sind hervorragend erschlossen, der Zugang zu Energie und anderer wichtiger Infrastruktur ist gesichert.

Die Deutsch-Indische Handelskammer ist mit allein 5.000 indischen Mitgliedsunternehmen übrigens die größte AHK weltweit. Die indischen Firmen schätzen den Zugang zu deutschen Firmen und deutschen Netzwerken. Viele indische Firmen arbeiten bereits mit deutschen Partnern oder streben dies an, dafür bietet die AHK eine hervorragende Plattform.

### **Welche sind die größten Hürden für die Geschäftstätigkeit in Indien?**

Auf jeden Fall ist der größte Fehler, nicht nach Indien zu kommen! Und der zweitgrößte Fehler wäre, nicht zur AHK zu kommen.



**Bernhard Steinrücke**

Director General, Deutsch-Indische Handelskammer. Sie ist die größte deutsche binationale Auslandshandelskammer weltweit.

Ansonsten ist ein Markteintritt vergleichsweise einfach, wenn einige Voraussetzungen erfüllt werden. Es ist wichtig, den Markt ernst zu nehmen und gründlich zu bearbeiten, wie jeden anderen Markt auch. Dann ist vieles einfacher als anderswo, denn Deutsche sind in Indien hoch angesehen, es besteht ein positives Vorurteil Deutschen gegenüber.

Dennoch müssen Unternehmen ihre Hausaufgaben machen, Geschäfte und Partner sorgfältig prüfen, die richtigen Leute fragen und strategisch vorgehen – dann können sie erfolgreich sein.

### **Was beinhaltet die Kampagne „Make in India Mittelstand“ und wie ist die Resonanz der deutschen Wirtschaft?**

Diese Initiative der indischen Botschaft in Berlin soll es mittelständischen Unternehmen erleichtern, sich in Indien zu engagieren, indem sie potentiellen Investoren neben Informationen auch Ansprechpartner für alle relevanten Fragestellungen zur Verfügung stellt. Zu den Partnern gehören neben unserer AHK verschiedene Beratungsunternehmen, Finanzdienstleister und andere Institutionen.

Etwa 100 Firmen haben diese Beratung bereits in Anspruch genommen und es sind erhebliche Investitionen auf den Weg gebracht worden.

Allein die 30 größten deutschen Firmen in Indien beschäftigen heute, direkt und indirekt, bereits 522.000 Menschen – mit weiter steigender Tendenz.

---

## „VIELZAHL DER KULTUREN UND SPRACHEN BEACHTEN“

### **An welchen Standorten ist die Nachfrage nach Mitarbeitern besonders hoch?**

Mumbai und Neu-Delhi sind die klassischen Standorte für Vertriebsbüros. Beide Metropolen sind eng an Europa angebunden, von hier aus können auch alle indischen Flughäfen gut erreicht werden.

Entsprechend groß ist die Nachfrage, aber auch das Kandidatenangebot in diesen beiden Städten.

Hinsichtlich der Produktionsstätten haben sich verschiedene Standorte als Zentren etabliert. Pune beherbergt zahlreiche Unternehmen aus den Bereichen Automobil und industrielle Komponenten, auch Gujarat und der Großraum Bangalore zählen zu den Regionen mit vergleichsweise hoher Dichte an ausländischen Unternehmen.

INTERVIEW



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

## **Welche Kandidatenprofile sind in Indien derzeit besonders gesucht?**

In Indien sind wir überwiegend für Unternehmen des gehobenen Mittelstands tätig. Unternehmen benötigen eine gewisse Erfahrung und auch beträchtliche Ressourcen, um auf dem nicht immer einfachen indischen Markt mit seinen spezifischen Produktanforderungen erfolgreich zu sein.

Die meisten dieser Unternehmen beschränken sich im Moment noch auf den Export. Dazu unterhalten sie Repräsentanzen oder kleinere Tochtergesellschaften in Indien, um die Zusammenarbeit mit den Händlern zu koordinieren, die Endkunden zu bearbeiten und den Produktservice zu organisieren. Entsprechend hoch ist die Nachfrage nach vertriebsnahen Führungskräften – vor allem Repräsentanzleitern und Geschäftsführern.

Wir sehen aber auch, dass Unternehmen Indien zunehmend als Produktionsstandort nutzen. Dabei profitieren sie von Kostenvorteilen, etwa hinsichtlich der Personalkosten. Gleichzeitig erfordern viele Produkte auch eine Anpassung an den lokalen Markt, um den Bedürfnissen der indischen Kunden Rechnung tragen zu können. Diese Konfektionierungen werden in der Regel vor Ort in Indien geleistet - das häufig gebrauchte Stichwort dafür ist „Make for India“. Werks- und Produktionsleiterpositionen werden deshalb oft angefragt.

## **Was ist bei der Rekrutierung von Führungskräften in Indien zu beachten?**

Indien ist groß – nicht nur in Bezug auf die Fläche des Landes, sondern vor allem auch hinsichtlich der Vielzahl der Kulturen und Sprachen, die auf dem Subkontinent gesprochen werden. Indien sollte aus der HR-Perspektive nicht als ein einziges Land betrachtet werden, sondern vielmehr als ein Zusammenschluss von vielfältigen Einzelstaaten, vergleichbar der Europäischen Union.

Die großen regionalen Unterschiede bringen es mit sich, dass die Mobilität von Kandidaten begrenzt ist. Vor allem kann nicht einfach die Bereitschaft vorausgesetzt werden, in einen anderen Staat zu ziehen. Beispielsweise wird ein Kandidat, der heute in Neu-Delhi lebt, nur im Ausnahmefall zum Umzug nach Madurai, einer Stadt in Tamil Nadu, bereit sein. Er wäre nicht imstande, die lokale Sprache zu verstehen und hätte auch in kultureller Hinsicht Probleme, sich vor Ort einzuleben.

Der Personalberater muss die Suchstrategie deshalb im Einzelfall an den jeweiligen sprachlichen und kulturellen Grenzlängen ausrichten und die Suche entsprechend territorial zuschneiden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die notwendige Internationalität von Kandidaten. Der „Geschäftsführer Indien“ muss nicht nur seinen eigenen Markt kennen und verstehen, sondern gleichzeitig auch in den Strukturen einer internationalen Firma reüssieren.

Wer Geschäfte in Indien macht, muss die lokalen Gepflogenheiten kennen, darf aber gleichzeitig nicht ohne Weiteres nach den dortigen Regeln spielen. Das lokale Management muss tun, was in Indien für den Geschäftserfolg notwendig ist, dabei aber die internationalen Compliance-Regeln beachten.

Die Geschäftsführung vor Ort nimmt eine entscheidende Brückenfunktion zwischen der Unternehmenszentrale und dem lokalen Markt ein. Deshalb ist die Besetzung des Country Heads eine der wichtigsten Entscheidungen, die über den Geschäftserfolg in Indien bestimmen.

## Wie werden europäische Arbeitgeber in Indien wahrgenommen?

Grundsätzlich gelten europäische Unternehmen als attraktive Arbeitgeber und werden gegenüber einheimischen und asiatischen Firmen klar bevorzugt. Allerdings sind amerikanische und australische Arbeitgeber ähnlich gefragt – und die lokalen Unternehmen holen zum Teil auf.

Besonders im IT-Bereich, aber auch in der Pharmazie und im Industriesektor gibt es inzwischen attraktive indische Unternehmen.

Dennoch gelten weiterhin vor allem europäische und amerikanische Unternehmen als Arbeitgeber, die gut zahlen und in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren.

## ANALYSE

# INTERIM MANAGEMENT – EIN VIELSEITIGES INSTRUMENT

Unter Interim Management wird der vorübergehende Einsatz einer Person mit Management- oder anderen fachlichen Fähigkeiten in einer Organisation verstanden. Im folgenden Artikel beschäftigen wir uns eingehender mit dem Instrument des Interim-Managements.

## Wann ist Interim Management interessant?

Eine typische Situation für den Einsatz eines Interim-Managers ist ein plötzlicher Führungswechsel – etwa der Weggang oder die Abberufung eines Geschäftsführers. Die Platzierung eines Interim-Managers verschafft dem Unternehmen dann Zeit, um eine tragfähige langfristige Lösung zu organisieren.

Ein Interim-Manager kann auch dann sinnvoll sein, wenn das Unternehmen eine besondere fachliche Qualifikation benötigt, die intern nicht vorhanden ist. In einer solchen Konstellation kann der Interim Manager eine externe Unternehmensberatung ersetzen.



## Von Hunt Partners, Mumbai / Neu-Delhi.

CT Executive Search kooperiert mit Hunt Partners in Indien und den anderen südasiatischen Ländern.

## Empfehlungen aus der Praxis

- Kandidaten für Interimsaufgaben müssen viel spezifische Erfahrungen mitbringen. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Suche die Hilfe einer Rekrutierungsfirma in Anspruch zu nehmen.
- Das Unternehmen sollte sich im Klaren darüber sein, was die Ziele des Interimseinsatzes sind. Was will die Firma mit der Ernennung erreichen?
- Die Formulierung klarer Ziele erleichtert die Erstellung eines Anforderungsprofils und die anschließenden Evaluierungsgespräche mit Kandidaten.
- Die benötigte Entscheidungskompetenz des Interim-Managers hängt von der Rolle und den Zielen ab. Wenn die Einstellung vorgenommen wird, um eine strategische Neuaufstellung einzuleiten, ist ein hohes Maß an Autorität erforderlich. Im Falle einer Überbrückungsregelung kann sie hingegen begrenzt sein.
- Eine Leistungsmatrix und die Formulierung von Bewertungsparametern zu Beginn tragen dazu bei, den Projekterfolg objektiv beurteilen zu können.
- Idealerweise sollte der Interim-Manager nicht nur die kommerziellen Aspekte des Unternehmens verstehen, sondern auch die Firmenkultur kennen und akzeptieren.

## Erfolgsvoraussetzungen

- Geschwindigkeit: Aufgrund der Kurzfristigkeit des Einsatzes hat der Interim-Manager nur sehr wenig Zeit, um sich vorzubereiten und sich in seine Aufgaben einzuarbeiten.
- Fokus und Expertise: Interim-Manager sollten systematisch vorgehen und sich die zur Mandatserfüllung benötigten Informationen zügig erschließen. Der Auftraggeber erwartet von ihnen, ein Fachexperte zu sein, der schnell Ergebnisse liefern kann.
- Kommunikationsfähigkeiten: für den Erfolg entscheidend ist die Fähigkeit, mit dem bestehenden Team zusammenzuarbeiten, Vertrauen aufzubauen und die Stakeholder fortlaufend über die erzielten Fortschritte zu informieren.
- Ergebnisorientierung: Jede Organisation möchte am Ende des Auftrags klare Ergebnisse sehen, egal ob es sich um eine Desinvestition, eine Umstrukturierung oder ein Vertriebsprojekt handelt.

## Unrealistische Erwartungen

- Von Interim-Managern sollte nicht erwartet werden, dass sie langfristige Ziele für die Organisation formulieren und erreichen. Da die Einstellung für ein bestimmtes Projekt erfolgt, sollten sie nur auf der Grundlage der in diesem Rahmen vereinbarten Ziele bewertet werden.
- Schnelle Lösungen für alle Probleme sollten von einem Interim-Manager keinesfalls erwartet werden.

## Herausforderungen

Die Ernennung eines Interim-Managers sorgt möglicherweise für Unruhe unter den Mitarbeitern, was den Start erschweren kann.

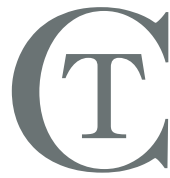
Bei der Auswahl des Interim-Managers sollte nicht nur auf die fachliche Qualifikation geachtet werden, sondern auch auf die Motivation. Bei mangelndem Engagement des Interim-Managers ist der Erfolg des gesamten Projekts gefährdet. Während seines Einsatzes sollte sich der Interim-Manager unbedingt auf das Projekt und die Erreichung der vereinbarten Ziele konzentrieren. Es besteht das Risiko, sich zu verzetteln und den eigentlichen Sinn der Mission aus den Augen zu verlieren.

## Unsere letzten Interim-Besetzungen in Indien

1. CFO India für ein großes europäisches Unternehmen. Die Aufgabe umfasste die Leitung der Umstrukturierung der Organisation im Zusammenhang mit M&A-Aktivitäten.
2. Ein HR-Direktor, der die Weiterentwicklung der bestehenden Vergütungssysteme für eine große indische Organisation vorantreiben sollte.
3. CEO India für ein globales Unternehmen. Zu den Aufgaben gehörte die Gründung einer indischen Tochtergesellschaft, sowie die Formulierung und Umsetzung einer Strategie für die Marktbearbeitung, die den Aufbau einer Produktion in Indien umfasste.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Interim Management ein vielfältiges Instrument ist, mit dem eine breite Palette von geschäftlichen Problemen und Themenstellungen gelöst werden kann. Dabei müssen sowohl der Interim-Manager, als auch das rekrutierende Unternehmen einige Voraussetzungen erfüllen, damit das Projekt zu einem Erfolg wird.

---



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### 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

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Research Capacities

