

Ihre nächste Führungskraft sitzt im Ausland – was sich ändert, wenn eine vertraute Führungsrolle den Markt wechselt

Die Besetzung einer Führungsposition in einer ausländischen Tochtergesellschaft wirkt zunächst vertraut: Rollen wie Geschäftsführung, Werksleitung oder Vertriebsleitung hat Ihre Unternehmensgruppe am Stammsitz bereits mehrfach besetzt. Doch in Polen, Frankreich oder Kanada wird dieselbe Suche plötzlich deutlich komplexer.

Viele Entscheider setzen in dieser Situation auf das Vorgehen, das sich im Heimatmarkt bewährt hat: gleiches Anforderungsprofil, gleiche Gehaltslogik, gleiche Kanäle. Das ist nachvollziehbar – doch genau hier geraten grenzüberschreitende Suchen oft ins Stocken.

Dieser Beitrag gibt eine Indikation dazu, was sich verändert, wenn eine Führungsrolle im Ausland besetzt wird, woran internationale Suchen typischerweise scheitern können und wie Sie die passende Führungskraft für Ihre Tochtergesellschaft gewinnen.

Vertraute Rolle, fremder Markt: Was sich ändert

Der Titel im Organigramm bleibt derselbe – die Rahmenbedingungen jedoch nicht:

- a) **Talentpool:** Im Ausland prägen andere Branchen, Wettbewerber und Karrierewege den relevanten Kandidatenmarkt. Ein Profil, das in einem Land verbreitet ist, kann im anderen eine Rarität sein. Laut dem [Shortage Talent Survey 2026](#) der ManpowerGroup haben weltweit 72% der Arbeitgeber Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen. Unter den Spitzenreitern ist die Slowakei mit 87%, Griechenland (84%) und Deutschland (83%) – am wenigsten betroffen sind hingegen China (48%), Polen (57%) oder die Tschechische Republik (61%). Knappheit ist die Regel, doch ihre Ausprägung unterscheidet sich von Markt zu Markt.
- b) **Erwartungen der Kandidaten:** Vergütungsstruktur, Bonusmodell, Dienstwagenregelung, Kündigungsfristen oder Sicherheitsbedürfnis variieren von Land zu Land erheblich. Mancherorts ist die Stabilität einer internationalen Muttergesellschaft ein starkes Argument; anderswo wollen Kandidaten zuerst wissen, welchen Gestaltungsspielraum die lokale Geschäftsführung tatsächlich hat.
- c) **Führungskultur:** Was am Stammsitz als entschlossene Führung gilt, wirkt in einem Land autoritär, im nächsten zögerlich. Wie [Erin Meyer im Harvard Business Review](#) zeigt, sind die Haltung zu Autorität und die Art der Entscheidungsfindung zwei getrennte Dimensionen: Von einer Führungskraft kann erwartet werden, Hierarchien zu respektieren und zugleich Konsens herzustellen. Rund 70% der Unterschiede im Mitarbeiterengagement erklären sich laut [Gallup](#) durch die Führungskräfte. Deshalb wird ein kultureller Mismatch an der Spitze schnell zum Leistungsproblem der gesamten Organisation.

Woran grenzüberschreitende Suchen typischerweise scheitern

Unsere Erfahrung zeigt: Internationale Suchen scheitern selten am Mangel an Kandidaten, sondern an drei vorhersehbaren Stellen:

- **Das Briefing:** Das Profil entsteht in der Zentrale – und für die Zentrale. Berichtswege und KPIs sind präzise beschrieben, die lokale Organisation im Ausland, die dortige Marktposition der Tochter und der tatsächliche Handlungsspielraum dagegen kaum.



- **Die Benchmarks:** Gehaltsniveau, Titel und Seniorität werden eins zu eins aus dem Heimatmarkt übernommen. Das Ergebnis: ein Angebot, das entweder nicht wettbewerbsfähig ist oder nicht zur lokalen Struktur passt.
- **Der Zugang zu passiven Kandidaten:** Die besten lokalen Führungskräfte sind selten aktiv auf der Suche. Erreichbar sind sie am besten über Vertrauen, lokale Netzwerke und eine Direktansprache in ihrer Sprache, die ihre Geschäftskultur berücksichtigt – während Stellenanzeigen oder Anrufe von Beratern ohne Marktkennntnis sich sogar kontraproduktiv auswirken können.

Fehlbesetzungen haben ihren Preis: Laut [McKinsey](#) gelten 27% bis 46% aller Führungswechsel nach zwei Jahren als gescheitert oder enttäuschend.

Das Lead-Partner-Modell: Beziehung zur Zentrale + lokale Marktverantwortung

Genau hier setzt das Lead-Partner-Modell von [CFR Global Executive Search](#) an. Es verbindet, was ein einzelner Anbieter selten leisten kann: eine vertrauensvolle Beziehung zur Zentrale und echte Verantwortung im lokalen Markt. Konkret heißt das:

- **Ein Vertrag** wahlweise mit dem CFR-Partner im eigenen Land oder direkt mit dem Partner im Zielmarkt.
- **Eine Rechnung, ein Reporting** unabhängig davon, wie viele Partner beteiligt sind.
- **Klare, vorab vereinbarte Rollen**, wobei entweder Ihr vertrauter Partner im Heimatland den Lead behält und die Suche koordiniert, während der lokale Partner den Zielmarkt erschließt. Oder der Lead geht vollständig an den CFR-Partner im Zielland, und Ihr bisheriger Partner begleitet das Mandat beratend.

Welches Modell passt, hängt von der Art der Suche und Ihren Präferenzen ab. Mit Partnerfirmen in zahlreichen Ländern – darunter Belgien, Polen, Schweden, die Schweiz, Österreich, die Slowakei, Slowenien, Serbien, Frankreich, Irland, Kanada, Mexiko und Neuseeland – verbindet CFR große internationale Reichweite mit spezifischer lokaler Marktkennntnis.

Schritt für Schritt: So finden Sie einen Geschäftsführer für Ihre ausländische Tochtergesellschaft

1. **Briefing:** Die Zentrale, lokale Stakeholder und CFR-Partner definieren die Rolle gemeinsam – also strategisches Mandat, Berichtswege, Entscheidungsbefugnisse und Erfolgskriterien für die ersten 12 bis 24 Monate.
2. **Lokale Kalibrierung:** Der lokale Partner gleicht das Profil mit der Marktrealität ab: Welche Anforderungen sind realistisch, welche Vergütung ist wettbewerbsfähig, welche Titel und Benefits werden erwartet?
3. **Market Mapping:** Zielunternehmen und potenzielle Kandidaten werden systematisch identifiziert – bei Wettbewerbern, in angrenzenden Branchen und bei internationalen Unternehmensgruppen in der Region.
4. **Direktansprache:** Berater, die Sprache und berufliches Umfeld der Kandidaten kennen, sprechen diese diskret an.



5. **Auswahl:** Interviews und Assessments verbinden die Kriterien der Zentrale mit lokalem Know-how – mit Blick auf Fachkompetenz, Führungsstil und kulturelle Passung zur Gruppe ebenso wie zum lokalen Team.
6. **Angebot:** Der lokale Partner berät zu landesüblichen Gepflogenheiten – von der Vertragsgestaltung bis zu Kündigungsfristen – und begleitet den Kandidaten bis ins Onboarding.

Checkliste für die Zentrale vor dem Suchstart

- Ist das Mandat klar definiert: Turnaround, Wachstum, Integration oder Stabilisierung?
- Welche Entscheidungsbefugnisse hat die neue Geschäftsführung, und wer ist ihr Gegenüber in der Zentrale?
- Wer ist an Auswahl und Entscheidung beteiligt - in der Zentrale wie vor Ort?
- Kennen wir die Marktbedingungen im Zielland, und lässt der Vergütungsrahmen genügend Spielraum?
- Welche Sprachen sind erforderlich: Konzernsprache, Landessprache oder beide?

Fazit: Vertraute Rolle, neue Spielregeln

Eine Führungsrolle im Ausland ist nie bloß die Kopie derselben Rolle im Heimatmarkt. Erfolg setzt Klarheit in der Zentrale und fundierte lokale Marktkennntnis voraus – sowie ein Set-up, in dem beides nahtlos ineinandergreift. Wer Briefing, Benchmarks und Ansprache frühzeitig auf den Zielmarkt ausrichtet, senkt das Risiko einer kostspieligen Fehlbesetzung.

Sie planen eine Führungsbesetzung in einer ausländischen Tochtergesellschaft?

Sprechen Sie uns an, damit wir Sie mit dem richtigen Partner in Ihrem Zielmarkt vernetzen. Gemeinsam definieren wir das passende Set-up für Ihre Suche: ein Ansprechpartner, ein Vertrag, lokale Expertise.

