

SH 1/2026

+ VERGÜTUNGS-CHECK Wo man am besten verdient

DE 12,00 EUR

manager

SPEZIAL

magazin

NETZWERKE

Welche Elitezirkel
sich noch lohnen

ACHTUNG, EGO!

Wie Chefs an sich
selbst scheitern

HOW TO CEO

Was Sie heute können
müssen, um es ganz nach
oben zu schaffen

Deutschland EUR 12,00 / Benelux EUR 13,70
Frankreich EUR 14,20 / Griechenland
EUR 14,80 / Italien EUR 14,20 / Österreich EUR 13,20
Schweiz sfr 19,20 / Spanien EUR 14,20

4 196603 112007 0 1

DIE MACHT DER JÄGER



MATTHIAS SCHEIFF RAJA AKRAM

Finanzcoup:
Kopfhäger (J) **Matthias
Scheiff** von Russell
Reynolds holte
den ehemaligen
JP-Morgan-Manager
(M) **Raja Akram**
als CFO zur
Deutschen Bank

Bei fast allen Spitzenpersonalien in der deutschen Wirtschaft sind Headhunter beteiligt. Die Personalvermittler durchleuchten die Kandidaten immer öfter systematisch. Wer mit ihnen Karriere machen will, sollte einiges beachten.

M

Matthias Scheiff (56) gehört zweifellos zu den umtriebigen Personalberatern Deutschlands. Auf das Konto des Frankfurter Headhunters – 1,93 Meter groß, Ex-Leistungsruderer, Ironman-Läufer, Spross des Miele-Clans und mit großem Selbstbewusstsein gesegnet – gehen etliche prominente Besetzungen, vor allem im Finanzressort.

Dem Spezialchemiekonzern Evonik zum Beispiel führte der Deutschlandchef der internationalen Personalberatung Russell Reynolds mit **Michael Rauch** (54) im Frühjahr 2026 einen neuen CFO zu. Im Jahr zuvor eiste er den neuen Deutsche-Bank-CFO **Raja Akram** (53) bei Morgan Stanley in New York los. Seinen vorerst größten Coup landete er weit abseits seines angestammten Jagdreviers, im öffentlichen Verkehrswesen. Scheiff brachte 2019 die Südtirolerin **Evelyn Palla** (52) zur Deutschen Bahn. Die Managerin startete dort richtig durch und fungiert seit Oktober 2025 als CEO.

Kaum ein Spitzenposten in der deutschen Wirtschaft wird besetzt, ohne dass ein Headhunter oder eine Headhunterin die Hand im Spiel hatte. Mit ihrem fein gesponnenen Kontaktnetz in die Führungsetagen können die Consultants talentierten Managerinnen und Managern den Weg zu einer Topkarriere ebnen. Was allerdings nicht bedeutet, dass jede Besetzung passt.

Scheiffs Protégée **Karin Dohm** (54) hielt sich nur vier Monate im Vorstand der Deutschen Bahn, bevor in diesem März abrupt Schluss und ihr Ruf verspielt war. Dass sie schon bei ihrem vorherigen Arbeitgeber Continental für Irritationen gesorgt hatte, hatte weder den Berater noch den Staatskonzern von einer Verpflichtung abgehalten. Beim Medienriesen Burda entpuppte sich zuletzt der frühere Metro-CEO **Olaf Koch** (56) als Missgriff, nach knapp einem Jahr schmiss er Ende 2025 als Präsident des Verwaltungsrats hin. Dort war die im Schweizerischen Zug residierende Headhunterin **Christina Virzì** (46) am Werk gewesen.

Die Hamburger Headhunting-Expertin **Karin Siegle-Kvarnström** (66) überraschen solche Pannen nicht. „Viele Besetzungen sind mit der heißen Nadel gestrickt, ohne tiefere Analyse der Frage, ob der oder die Kandidatin fachlich-kulturell wirklich zum Unternehmen passt“, sagt die frühere Partnerin des deutschen Marktführers Egon Zehnder International, die sich mittlerweile selbstständig gemacht hat. Sie unterstützt Börsenunternehmen, Private

Equity sowie misstrauische Familienunternehmen wie Haniel oder Heraeus bei der Auswahl ihrer Personalberater und begleitet den Besetzungsprozess.

Wechselwillige Managerinnen und Manager ermuntert sie zu einem kritischen Blick auf die Headhunterszene: „Ein bekannter Name auf dem Firmenschild garantiert noch keine erfolgreiche Zusammenarbeit. Auftraggeber und Kandidatinnen und Kandidaten sollten sich nicht vom großen Namen blenden lassen: Entscheidend ist vielmehr, ob der Berater ihre Situation wirklich versteht.“ Worauf also sollte man achten, wenn man mit einem Headhunter die nächsten Karriereschritte angehen will?

Die Topmanagersuche – im Branchenslang Executive Search und üblicherweise für Positionen ab rund 250.000 Euro Zieleinkommen – wird global von fünf Beratungsfirmen dominiert, die auch in Deutschland aktiv sind. Dazu zählen die US-Firmen Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, Russell Reynolds Associates sowie – als Schweizer Gründung die einzige europäische Truppe von Rang – Egon Zehnder. Das US-Haus Korn Ferry macht das in der Szene gebräuchliche Akronym komplett: „SHREK“. Einige dieser Beratungsriesen lotsen mit ihrem weltumspannenden Netzwerk auch regelmäßig Vorstandspersonal in die Dax-Welt. Bayer-CEO **Bill Anderson** (59) etwa fand über den Zehnder-Partner **Johannes von Schmettow** (64) den Weg nach Leverkusen. Russell Reynolds, Zehnders härtester Verfolger in Deutschland, platzierte den Niederländer **Alexander Wynaendts** (65) als Chefaufseher der Deutschen Bank.

NICOLAS VON ROSTY EMMA DELANEY

Perfektes Match:
Heidrick-Partner
Nicolas von Rosty
warb die irische
Energieexpertin
Emma Delaney
bei BP ab. Sie
wechselt zum
1. September als
CEO zum österreichischen
Petrochemie-
konzern OMV.





CHRISTOPH ZEISS LUKA MUCIC

Mischt kräftig ganz oben mit: Heads-Gründer **Christoph Zeiss** brachte 2025 den früheren SAP-Finanzvorstand **Luka Mucic** als CEO zum Wohnungsbaukonzern Vonovia

Für global orientierte Tectalente ist Heidrick & Struggles eine beliebte Adresse, in den USA gehören Microsoft, Apple und neuerdings auch Anthropic zum Kundenstamm. In Berlin arbeitet Partner **Chris Nagel** (39), Experte für Venture-Capital und künstliche Intelligenz, daran, den Schwerpunkt auch hierzulande und in Europa auszubauen. Mit Deutschlandchef **Nicolas von Rosty** (64) haben die Amerikaner zugleich einen der Altmeister der Zunft an Bord: Er ist, abgesehen von einer Stippvisite in der Führungskräfteentwicklung von Siemens, seit mehr als zwei Dekaden im Geschäft. Kürzlich lockte er die irische Energiemanagerin **Emma Delaney** (52), zuletzt Bereichsvorständin bei BP, an die Spitze des österreichischen Mineralölkonzerns OMV.

Unterhalb des SHREK-Quintetts buhlen diverse Boutiquen um Aufträge. Am erfolgreichsten agiert dabei wohl **Christoph Zeiss** (51), Gründer von Heads. Der Ururenkel von Optikpionier Carl Zeiss fuhr in jungen Jahren schon mal im Mercedes-Flügelträger bei seinen Kunden vor. Grandezza demonstrativ zur Schau stellen muss er heute nicht mehr. Aus der One-Man-Show hat er innerhalb von knapp 30 Jahren ein mittelständisches Beratungsunternehmen mit Dependancen in Zug, London und New York gemacht und mischt kräftig auf Topebene mit. **Luka Mucics** (54) Besetzung als Vonovia-CEO geht auf sein Konto, ebenso **Daniel Grieders** (64) Engagement als CEO von Hugo Boss und die Installation von **Katja Garcia Vila** (54) als Finanzvorständin von MTU.

Wer selbst Kontakt zu Headhuntern aufnehmen will, sollte daher nicht einfach den Lebenslauf verschicken, sondern zielbewusst vorgehen: Muss es ein Suchkonzern sein oder führt eine auf wenige Industrien spezialisierte Boutique weiter? Kennt sich der Berater wirklich in der angepeilten Branche aus? Stimmt die Chemie im persönlichen Umgang? Die Edelberater geben gern vor, nur auf C-Level unterwegs zu sein. Davon sollten sich interessierte Manager nicht blenden lassen. Das Gros der Suchen findet unterhalb der Vorstände statt. Alle Headhunter sind interessiert an frischen Köpfen, gerade in Krisenzeiten, berichtet Heidrick-Partner von Rosty: „In der Krise suchen Unternehmen Schuldige und tauschen mehr Manager gegen Transformations- und Restrukturierungsexperten ein.“

Und wenn sie kurzfristig keine passende Stelle zu bieten haben, halten professionell agierende Headhunter Kontakt zu Kandidatinnen und Kandidaten, geben Tipps für die persönliche Weiterentwicklung und helfen ihnen, ihr Netzwerk zu vergrößern. Nicht wenige Stars der Szene betreiben muntere Privatzirkel und pflegen ihre Schützlinge über viele Jahre – bis diese in die Aufsichtsratskarriere wechseln und selbst zum Auftraggeber werden. Dass ein Berater im vertraulichen Kontakt mit Vorständen oder Aufsichtsräten seinen Kandidaten einfach durchsetzt, ist selten geworden. So gut wie immer laufen strukturierte Prozesse.

Karrierefalle Partyfoto

Im Research – also bei der Suche nach geeigneten Personen für bestimmte Positionen – regiert zunehmend künstliche Intelligenz. Bei Russell Reynolds etwa filtert ein KI-Modell die in der Datenbank gespeicherten vier Millionen Suchprofile vor.

Läuft die Kontaktaufnahme klassisch ab, spricht also der Headhunter den Kandidaten oder die Kandidatin an, dann wird der Auftraggeber zunächst üblicherweise vertraulich behandelt, berichtet **Caroline Biermann** (57), Partnerin bei Heads. „Erst nach Unterzeichnung eines Non-Disclosure Agreement verschicken wir das Exposé.“ Als Nächstes führen die Berater, mal virtuell, mal persönlich, sogenannte Interviews mit den Kandidaten. Zwei dieser Termine sind Minimum, sagt Biermann: „In dem einen Gespräch geht es um die fachliche Passung, im zweiten um Persönlichkeit und Führung.“ Punkten kann hier, wer sachlich und ehrlich auftritt. Selbstbeweihräucherung führt nicht weit, zu viel Bescheidenheit aber auch nicht, warnt Russell-Reynolds-Mann Scheiff: „Ich will wissen, wofür jemand steht. Funktion, erreichte Ziele, Führungsqualifikation. Der Rest ist Authentizität.“

Parallel zu den Interviews laufen im Hintergrund knallharte Backgroundchecks. Speziell in Private-Equity-Kreisen ist das systematische Durchleuchten

der Jobaspiranten seit Jahren Usus, sagt ein Insider: „Finanzinvestoren achten nur auf Performance und Außenwirkung.“ Die Managerinnen und Manager, die bei den großen Fonds über die Portfoliounternehmen wachen und Mitarbeiter suchen, seien selbst oft sehr jung und absicherungsorientiert: „Wenn die eine Negativeinschätzung über jemanden bei ChatGPT finden, ist der Kandidat tot.“

Doch das Sicherheitsdenken zieht längst außerhalb der Investorenszene Kreise. Vor allem im Auftrag ihrer börsennotierten Kunden schauen die Personalberater immer genauer hin, betont Zehnder-Partnerin **Sandra Stegmann** (57). Falsche Angaben in Lebensläufen seien ein „klares K.-o.-Kriterium“. Es gehe um Werte, Transparenz und Glaubwürdigkeit. Routinemäßig checkt Zehnder etwa Social-Media-Postings, Presseartikel, Studienabschlüsse und akademische Titel – beides geht nur mit Zustimmung des Kandidaten. So kommen nicht nur peinliche Partyfotos auf Instagram zum Vorschein, sondern auch mögliche Ermittlungen der US-Börsenaufsicht wegen Insiderhandels.

Anke Hoffmann (55), Inhaberin einer mittelständischen Personalberatung in Berlin mit Schwerpunkt bei Familienunternehmen und im öffentlichen Sektor, wundert sich über die Naivität mancher arrivierter Kandidaten im Umgang mit Social Media: „Wer mit offenem Hemd und blanker Brust auf Partys posiert, ist als Vorstandskandidat im Versicherungsgeschäft undenkbar“, sagt sie.

Einige große Dax-Unternehmen führen solche Hintergrund-Screenings inzwischen sogar selbst durch, um frühzeitig Risiken zu erkennen. Beratung und Auftraggeber stimmen sich dazu ab.

Beistand in Gehaltsfragen

Kommt schon in den Interviews die Vergütungsfrage auf den Tisch, ist Schummeln keine gute Idee. Die Wahrheit über das bisherige Gehalt kommt spätestens heraus, wenn der Auftraggeber diese Informationen später offiziell vom Kandidaten anfordert, und zwar per Screenshot der letzten jährlichen Vergütungsübersicht. Auch Unternehmensbeteiligungen oder Aufsichtsratsmandate bei der Konkurrenz sollten bereits angesprochen und mögliche Vorbehalte ausgeräumt sein, bevor der Suchprozess in die Endrunde geht. Von manchen Engagements muss sich die Managerin oder der Manager dann trennen, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

Über einen Zeitraum von üblicherweise etwa drei Monaten zwischen Erstkontakt und der Präsentation der finalen Kandidaten beim Mandanten dünnen versierte Beraterinnen und Berater das Teilnehmerfeld immer weiter aus – nicht zuletzt mithilfe von Referenzgebern des Kandidaten. Wie „brutal ehrlich“ diese Gesprächspartner oft Auskunft geben, überrascht Zehnder-Partnerin Steg-

mann immer wieder. Manchmal entlarven sie so die allzu schöngefärbten Selbstdarstellungen der Wechsler – ohne es zu bemerken.

Bei der Zusammenstellung der Shortlist aktivieren die Headhunter zusätzlich zu den Referenzen des Kandidaten ihr persönliches Kontaktnetz, um ungefilterte Einschätzungen zu erhalten. Spätestens dann offenbaren sich Unstimmigkeiten.

Die Shortlistkandidaten werden auch in Gehaltsfragen beraten, um aufseiten des Kandidaten komplett unrealistische Erwartungen zu dämpfen und den Manager andererseits nicht unter Wert zu präsentieren, berichtet Heads-Partnerin Biermann: „Seriöse Berater vertreten nicht einseitig die Interessen des Unternehmens. Der Kandidat nimmt mit dem Wechsel schließlich ein Risiko auf sich.“ Der vorletzte Schritt bei Besetzungen auf Topebene ist das persönliche Vorstellungsgespräch beim Besetzungsgremium – bei Vorständen ist das der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats. Der Headhunter sitzt dabei mit am Tisch. Hat der Auftraggeber seine Entscheidung für einen Kandidaten final getroffen, informiert der Personalberater auch die Verlierer und gibt Feedback.

Zuletzt kommt das sogenannte Onboarding. Auch dabei stehen versierte Consultants den Einsteigern zur Seite. Denn springt der Neuvorstand nach ein paar Monaten ab, kratzt die Malaise auch am Ruf des Beraters und bereitet ihm zusätzliche Arbeit: Üblicherweise drängen Auftraggeber dann auf Wiederaufnahme der Suche – und zwar ohne Honorar. ■ *Eva Buchhorn*

Jagdreviere

Die größten Executive-Search-Firmen, nach Umsatz, in Mrd. Dollar

■ 2024 ■ 2025

Korn Ferry 2,7
2,9

Heidrick & Struggles 1,1
1,3

Spencer Stuart 1
1,2

Russell Reynolds 1,1
1,2

Egon Zehnder 0,9
1

Quelle: Hunt Scanlon
Grafik: manager magazin

Fotos [M]: Henrik Nielsen, Andreas Buck / FUNKE Foto Services / IMAGO, PR: Rolf Vennenbernd / dpa / picture alliance

CHRISTINA VIRZÍ OLAF KOCH

Missgriff: Solistin **Christina Virzí** lockte Ex-Metro-CEO **Olaf Koch** an die Spitze des Verwaltungsrats von Burda. Nach knapp einem Jahr warf er Ende 2025 wieder hin.

