

ENTSCHEIDUNGSLEITFADEN

Schlüsselpositionen im Finanzbereich besetzen

Der Entscheidungsleitfaden für Geschäftsführung und Finanzvorstand

Wann man intern besetzt und wann extern. Was ein Retained-Mandat von der erfolgsbasierten Vermittlung unterscheidet. Wie ein Anforderungsprofil trägt, ein Search-Partner geprüft und ein Auswahlverfahren geführt wird – bis die Besetzung hält.

Thomas Hartenfels

Executive Search & Specialist Recruiting, Finance

BVMID Top-Experte 2025 & 2026 · ProvenExpert

5,00 / 5,00

100 % Weiterempfehlung · 18+ Jahre

Personalberatung

ZUR ORIENTIERUNG

Wozu dieser Leitfaden

Eine Schlüsselposition im Finanzbereich zu besetzen ist keine Personalfrage, sondern eine unternehmerische Weichenstellung: An dieser Stelle entscheidet sich, ob Zahlen führen oder nur verwaltet werden. Ich habe in über achtzehn Jahren Personalberatung viele dieser Besetzungen begleitet – und dabei immer wieder festgestellt, dass die teuerste Variante nicht der gründliche Berater ist, sondern die schnelle, unbedachte Entscheidung.

Dieser Leitfaden richtet sich an Geschäftsführung und Finanzvorstand, die vor einer solchen Besetzung stehen. Er ist bewusst kein Verkaufsprospekt, sondern eine Entscheidungs- und Steuerungshilfe: Er zeigt, welche Wege es gibt, wann welcher trägt und wie man den Prozess so führt, dass am Ende nicht nur eine Unterschrift steht, sondern eine Besetzung, die hält.

Ich schreibe aus der Perspektive des Beraters – aber in der Sprache des Entscheiders, der Kapital nicht verschwendet sehen will. Deshalb finden Sie hier keine Heilsversprechen und keine geschönten Quoten, sondern Kriterien, Abwägungen und Werkzeuge für eine belastbare Entscheidung. Ob Sie diese am Ende allein, mit Ihrer HR-Funktion oder mit einem Search-Partner treffen, bleibt Ihre. Dieser Leitfaden macht sie nachvollziehbar.

01	Was eine Fehlbesetzung im Finanzbereich wirklich kostet	S. 03
02	Intern befördern, selbst suchen oder den Search-Partner rufen	S. 05
03	Wie Executive-Search-Mandate funktionieren: retained und erfolgsbasiert	S. 07
04	Das Anforderungsprofil, das wirklich trägt	S. 09
05	Den Search-Partner auswählen und briefen	S. 11
06	Das Assessment: über den Lebenslauf hinaus prüfen	S. 13
07	Die ersten 100 Tage: Auswahl hält nur mit Anschluss	S. 14
—	Selbst-Check: Bin ich bereit, eine Finance-Schlüsselrolle zu besetzen?	S. 15

KAPITEL EINS

01

Was eine Fehlbesetzung im Finanzbereich wirklich kostet

Die Frage nach den Kosten einer Fehlbesetzung wird fast immer zu klein gestellt: Man rechnet das Gehalt der Monate, in denen jemand kam und wieder ging, und hält das für den Schaden. Doch der eigentliche Schaden steht nicht auf der Gehaltsabrechnung. Er verteilt sich auf Posten, die in keiner Kostenstelle sauber auftauchen – und gerade deshalb unterschätzt werden.

Im Finanzbereich wiegt das schwerer als anderswo. Wer die Zahlen eines Unternehmens verantwortet, sitzt an einer Stelle, an der Fehler nicht nur teuer, sondern spät sichtbar werden. Eine schwache Besetzung im Rechnungswesen, im Controlling oder in der Treasury fällt selten am ersten Tag auf. Sie fällt auf, wenn ein Abschluss wackelt, wenn eine Kennzahl zu spät kommt, wenn eine Finanzierung zu schlechteren Bedingungen zustande kommt, weil die Vorbereitung nicht trug.

Die Kostenarten, die niemand bucht

- **Suchkosten, doppelt getragen:** Die erste, gescheiterte Suche war nicht kostenlos. Die zweite kommt hinzu – samt der Zeit, die Führung und Team ein zweites Mal binden.
- **Vakanzzeit als stille Kostenstelle:** Jeder Monat ohne belastbare Führung im Finanzbereich ist ein Monat, in dem Entscheidungen aufgeschoben, Risiken schlechter gesteuert und Chancen nicht gehoben werden. Diese Kosten stehen nirgends – und sind doch real.
- **Einarbeitung, die zweimal anfällt:** Was ein Vorgänger an Zeit und Aufmerksamkeit gebunden hat, ist mit seinem Weggang nicht zurück. Die Nachfolge beginnt wieder bei null.
- **Opportunität:** Während eine Schlüsselrolle schwächelt, unterbleibt das Eigentliche – die vorausschauende Steuerung, der Blick nach vorn. Was in dieser Zeit liegen bleibt, lässt sich später kaum nachholen.
- **Wirkung auf das Team:** Eine Fehlbesetzung an der Spitze eines Finanzteams bleibt selten ein Einzelfall. Gute Leute im Rücken einer schwachen Führung gehen – und ihr Weggang kostet ein zweites Mal.
- **Reputation:** Wie ein Unternehmen mit einer Schlüsselrolle umgeht, spricht sich im Markt herum. Eine Rolle, die in kurzer Zeit zweimal neu besetzt wird, sendet ein Signal – an Kandidaten, an Banken, an Investoren.

Die teuerste Variante einer Besetzung ist nicht der gründliche Prozess. Es ist die schnelle, unbedachte Entscheidung, die man ein Jahr später korrigieren muss.

Ich sage das nicht, um Dringlichkeit zu erzeugen, sondern um sie zu relativieren. Der Druck, eine offene Schlüsselrolle schnell zu schließen, ist verständlich – und er ist ein schlechter Ratgeber. Denn die Kosten der Vakanz, so real sie sind, sind endlich und kalkulierbar. Die Kosten einer falschen Dauerbesetzung sind es nicht.

Hinzu kommt ein psychologischer Effekt, den ich in meinen Mandaten immer wieder beobachte: Wer eine Rolle unter Zeitdruck besetzt, neigt dazu, an dieser Entscheidung festzuhalten, auch wenn die ersten Anzeichen dagegensprechen. Man hat investiert, man will recht behalten – und verlängert damit den Fehler, statt ihn zu beenden. Der schnelle Griff wird so zweimal teuer: einmal in der Sache und einmal in der verspäteten Korrektur.

Wesentlich ist, dass diese Rechnung vor der Entscheidung aufgemacht wird, nicht danach. Wer die wahren Kostenarten einmal nebeneinanderlegt, trifft die folgenden Entscheidungen dieses Leitfadens – intern oder extern, retained oder erfolgsbasiert, breit oder eng gesucht – mit einem anderen Maßstab. Nicht: Wie schnell und wie günstig? Sondern: Was trägt?

Vakanzkosten sind endlich und planbar. Die Kosten einer falschen Dauerbesetzung sind es nicht – deshalb ist Gründlichkeit hier kein Luxus, sondern die günstigere Wahl.

KAPITEL ZWEI

02

Intern befördern, selbst suchen oder den Search-Partner rufen

Bevor die erste Ausschreibung entsteht, steht eine Grundsatzentscheidung: Wer soll diese Rolle füllen – jemand, der bereits im Haus ist, jemand, den wir selbst am Markt finden, oder jemand, den ein spezialisierter Partner diskret für uns sucht? Diese drei Wege schließen sich nicht aus. Aber sie sind nicht beliebig austauschbar.

- **Intern befördern.** Die naheliegendste und oft unterschätzte Option. Wer die eigene Pipeline kennt, spart Marktrisiko, Einarbeitungszeit und Geld, und signalisiert dem Team, dass Leistung einen Weg nach oben hat. Ihre Grenze liegt dort, wo vorhandene Erfahrung die neue Rolle nicht abdeckt – und wo eine Beförderung aus Bequemlichkeit eine ehrliche Eignungsfrage übergeht. Eine Schlüsselrolle im Finanzbereich ist kein Ort, an dem man jemanden „wachsen lässt“, wenn die Zeit dafür fehlt.
- **Selbst am Markt suchen.** Der richtige Weg, wenn die Rolle klar umrissen, der relevante Kandidatenkreis erreichbar und Diskretion zweitrangig ist. Er verlangt jedoch Kapazität und Marktzugang, die im laufenden Geschäft oft nicht vorhanden sind. Wer selbst sucht, konkurriert um dieselben wenigen Profile wie alle anderen – und erreicht meist nur die, die aktiv suchen.
- **Den Search-Partner rufen.** Trägt, wenn der Markt eng, die Besetzung vertraulich oder der passende Kandidat nur über eine gezielte, diskrete Ansprache erreichbar ist. Der Unterschied ist nicht die Anzeige, sondern der Zugang: zu Menschen, die auf keine Ausschreibung reagieren, weil sie in ungekündigter Stellung sitzen und gut sind.

Die ehrlichste Frage an dieser Stelle ist nicht, welcher Weg der günstigste ist, sondern welcher zu dieser Rolle, diesem Markt und diesem Zeitpunkt passt. Die Matrix auf der folgenden Seite ordnet die vier Kriterien, die dabei am meisten wiegen.

ENTSCHEIDUNGSMATRIX – WELCHER WEG WANN TRÄGT

KRITERIUM	INTERN BEFÖRDERN	SELBST SUCHEN	SEARCH-PARTNER
Dringlichkeit	Nur, wenn intern jemand sofort bereitsteht	Langsam – Reichweite muss erst aufgebaut werden	Geführter Parallelprozess mit planbarer Zeitachse
Vertraulichkeit	Hoch – bleibt im Haus	Gering – jede Ausschreibung ist öffentlich	Hoch – Ansprache ohne sichtbare Vakanz
Marktenge	Umgeht den Markt ganz	Schwierig – erreicht nur aktiv Suchende	Stärke – Zugang zu passiven Kandidaten
Interne Pipeline	Setzt eine tragfähige Pipeline voraus	Unabhängig von der Pipeline	Unabhängig – ergänzt eine dünne Pipeline

Die Matrix ist keine Formel, sondern eine Ordnungshilfe. In der Praxis überlagern sich die Kriterien: Eine Rolle kann dringend und zugleich vertraulich sein, der Markt eng und die interne Pipeline dünn. Dann zeigt sich der eigentliche Wert der Abwägung – sie zwingt dazu, das schwerste Kriterium zu benennen, statt sich vom bequemsten leiten zu lassen.

Ein letzter Hinweis aus der Erfahrung: Die drei Wege lassen sich kombinieren. Eine interne Kandidatur ernsthaft zu prüfen und parallel den Markt sondieren zu lassen, ist kein Misstrauensvotum, sondern Sorgfalt. Wer beide Optionen nebeneinanderlegt, entscheidet am Ende freier – und kann der internen wie der externen Lösung offen in die Augen sehen.

*Die Wahl des Weges ist keine Kostenfrage, sondern eine Passungsfrage.
Der günstigste Weg, der die falsche Person bringt, ist der teuerste.*

KAPITEL DREI

03

Wie Executive-Search-Mandate funktionieren

Sobald ein externer Partner ins Spiel kommt, stellt sich eine Frage, die mehr über das Ergebnis entscheidet als jede andere: Wie wird er bezahlt? Denn das Honorarmodell ist nicht nur eine kaufmännische Größe. Es steuert, wie gearbeitet wird.

- **Erfolgsbasiert (Contingency).** Der Partner wird nur im Erfolgsfall bezahlt, meist als Anteil des Jahresgehalts. Das klingt nach geteiltem Risiko und ist auf den ersten Blick bestechend: Man zahlt nur, was ankommt. Der Preis dafür steht an anderer Stelle. Wer nur bei Abschluss verdient, arbeitet in der Breite, nicht in der Tiefe – er reicht schnell viele Profile ein, oft dieselben, die auch bei anderen liegen, und setzt auf Geschwindigkeit statt auf Passung. Diskretion ist in diesem Modell schwer zu halten, weil dieselbe Suche parallel an mehreren Stellen läuft.
- **Retained (mandatiert).** Der Partner wird für den Prozess bezahlt, in Stufen, unabhängig vom Ausgang eines einzelnen Gesprächs. Das verändert die Arbeitsweise grundlegend: Er nimmt sich Zeit für ein sauberes Anforderungsprofil, bearbeitet den Markt systematisch und exklusiv, spricht auch passive Kandidaten an – und er kann Nein sagen, wenn niemand passt, statt einen mittelmäßigen Kandidaten durchzudrücken. Er trägt Verantwortung für den Prozess, nicht nur für den Abschluss.

Beide Modelle haben ihren Ort. Für eine breit verfügbare Fachrolle, die schnell und öffentlich besetzt werden kann, ist ein erfolgsbasiertes Mandat legitim und wirtschaftlich. Für eine Schlüsselrolle im Finanzbereich – eng, vertraulich, an passive Kandidaten gebunden – ist es das selten. Nicht, weil das eine Modell besser wäre, sondern weil das eine auf Volumen ausgelegt ist und das andere auf Passung.

Ein Honorarmodell ist eine Verhaltenssteuerung: Wer in der Breite bezahlt wird, arbeitet in der Breite. Wer für Tiefe bezahlt wird, kann Tiefe liefern.

Ich arbeite in meinem Feld bewusst mandatiert, nicht erfolgsbasiert – nicht aus Prinzipienreiterei, sondern weil ich für Führungsgrößen stehe, die man messen kann. Und die entstehen nur in einem Prozess, der Tiefe vor Tempo stellt. Wer das Gegenteil verspricht, verspricht Geschwindigkeit; die Passung liefert er nicht mit.

DIE ZWEI MODELLE IM DIREKTEN VERGLEICH

MERKMAL	ERFOLGSBASIIERT	RETAINED
Bezahlung	Nur im Erfolgsfall, Anteil des Jahresgehalts	In Stufen, für den Prozess
Exklusivität	Meist parallel zu weiteren Partnern	Ein Partner, ein Mandat
Passive Kandidaten	Kaum – Fokus auf schnell Verfügbare	Gezielte, diskrete Direktansprache
Diskretion	Schwer zu halten	Kern des Modells
Tiefe der Prüfung	Auf Tempo optimiert	Auf Passung optimiert
Sinnvoll bei	Breiten, öffentlich besetzbaren Rollen	Engen, vertraulichen Schlüsselrollen

Die Frage an den Entscheider lautet daher nicht „Welches Modell ist billiger?“, sondern „Welche Arbeitsweise verlangt diese Rolle?“. Bei einer Schlüsselbesetzung im Finanzbereich ist die Antwort in aller Regel dieselbe – und sie hat mit dem Preis am Anfang weniger zu tun als mit den Kosten am Ende.

KAPITEL VIER

04

Das Anforderungsprofil, das wirklich trägt

Die meisten Suchen scheitern nicht an der Suche, sondern am Profil. Was als Anforderungsprofil durch die Tür kommt, ist häufig ein Wunschzettel: eine Aufzählung all dessen, was man sich idealerweise vorstellt, ohne Rangfolge, ohne Realitätsprüfung, ohne den Mut zur Auswahl. Ein solches Profil beschreibt keine Person – es beschreibt eine, die es nicht gibt.

- **Muss und Kann trennen.** Ein tragfähiges Profil unterscheidet hart zwischen dem, was unverzichtbar ist, und dem, was wünschenswert wäre. Ein Profil, das alles zum Muss erklärt, hat keine Prioritäten – und zwingt später zu Kompromissen an der falschen Stelle.
- **Kompetenzen statt Etiketten.** „Durchsetzungsstark“, „hands-on“, „strategisch“ – solche Worte fühlen sich präzise an und sind es nicht. Tragfähig wird ein Profil, wenn es beschreibt, was jemand konkret können und getan haben muss: einen Konzernabschluss verantwortet, ein Team durch eine Transformation geführt, eine Finanzierung strukturiert. An beobachtbaren Leistungen misst man; an Adjektiven nicht.
- **Realistische Vergütungsbänder.** Ein Profil, dessen Vergütung nicht zum Markt passt, ist kein Profil, sondern ein Missverständnis. Wer Spitzenkräfte zu Konditionen des vorletzten Jahrzehnts sucht, sucht vergeblich – und merkt es erst nach Monaten. Das ehrliche Gehaltsband gehört an den Anfang, nicht ans Ende der Verhandlung.

Ein gutes Anforderungsprofil ist kein Wunschzettel, sondern eine Entscheidung. Es sagt nicht, was man gern hätte, sondern was die Rolle wirklich verlangt – und was sie kostet.

ARBEITSVORLAGE – DAS PROFIL-RASTER

DIMENSION	MUSS / KANN	WORAN MESSBAR
Fachliche Kernkompetenz	Muss	Verantwortete Abschlüsse, Systeme, Regelwerke
Führungserfahrung	Muss / Kann	Teamgröße, nachweislich geführte Veränderung
Branchen- und Marktkontext	Kann	Vergleichbare Unternehmensgröße oder -phase
Kulturelle Passung	Muss	Beobachtbares Verhalten – nicht Sympathie
Vergütungsband	Muss	Marktgerecht, vorab festgelegt
Nicht verhandelbar	K.-o.	Die ein bis zwei echten Ausschlusskriterien

Als Vorlage gedacht: Für jede Zeile vor der Suche eine ehrliche Antwort formulieren. Bleibt eine Zeile leer, ist das Profil noch nicht fertig – und die Suche noch nicht reif.

Der häufigste Fehler: alles ist Muss

In der Praxis sehe ich zwei typische Verfehlungen. Die erste ist das überladene Profil, in dem jede Zeile unverzichtbar erscheint. Es klingt anspruchsvoll und ist in Wahrheit orientierungslos: Wer alles gleich wichtig nennt, hat nichts priorisiert. Die zweite ist das Gegenteil – ein Profil, das so weich formuliert ist, dass am Ende jeder passt und niemand überzeugt.

Zwischen beiden liegt das tragfähige Profil. Es benennt die wenigen Dinge, ohne die es nicht geht, öffnet sich bei allem anderen für Kandidaten, die anders sind als gedacht, und macht die Vergütung von Beginn an ehrlich. Ein solches Profil beschleunigt nicht nur die Suche – es schützt vor dem stillen Kompromiss, den man später am teuersten bezahlt.

KAPITEL FÜNF

05

Den Search-Partner auswählen und briefen

Einen Search-Partner wählt man nicht nach der Hochglanzbroschüre, sondern nach den Fragen, die er selbst stellt. Ein guter Partner will zuerst verstehen, bevor er verspricht: Wer im ersten Gespräch schon Kandidaten andeutet, verkauft – er sucht nicht.

- **Echter Marktzugang.** Kann der Partner die passiven Kandidaten erreichen, die auf keine Anzeige reagieren? Genau dort liegt sein Wert – nicht in der Datenbank, die alle haben.
- **Nachgewiesene Finance-Spezialisierung.** Ein Generalist, der heute im Vertrieb und morgen im Finanzbereich sucht, kennt die Rolle nicht tief genug, um Kandidaten wirklich zu prüfen. Fachliche Nähe ist keine Kür, sondern Voraussetzung.
- **Ein nachvollziehbarer Prozess.** Wie sucht der Partner, wie prüft er, wie berichtet er? Ein seriöser Prozess lässt sich erklären – in Stufen, mit Zwischenständen. Wo das im Nebel bleibt, bleibt auch das Ergebnis Glückssache.
- **Referenzen, die man sprechen kann.** Nicht die Logos auf der Website, sondern Auftraggeber, die man anrufen darf. Ein Partner, der stolz auf seine Arbeit ist, stellt diesen Kontakt gern her.
- **Diskretion als Haltung, nicht als Klausel.** Vertraulichkeit erkennt man daran, wie ein Partner über andere Mandate spricht: gar nicht. Wer über frühere Kunden plaudert, wird auch über Sie plaudern.

Und dann kommt der Teil, den Auftraggeber am häufigsten unterschätzen: das Briefing. Ein Partner ist nur so gut wie die Wahrheit, die man ihm gibt. Wer die eigene Lage schön, das schwierige Teamumfeld verschweigt oder den Entscheidungsweg offenlässt, bekommt eine Suche, die an der Realität vorbeigeht. Klarheit über die Rolle, Ehrlichkeit über die Situation und ein fester Ansprechpartner auf Ihrer Seite sind der halbe Erfolg.

Acht Fragen, die ich an Ihrer Stelle stellen würde

Diese Fragen trennen den Verkäufer vom Sucher. Nicht die Antworten allein zählen, sondern die Bereitschaft, sie klar und ohne Ausweichen zu geben.

- ☐ Wie erreichen Sie Kandidaten, die aktuell gar nicht suchen?
- ☐ Welche vergleichbaren Finance-Mandate haben Sie in den letzten Jahren geführt?
- ☐ Wie sieht Ihr Prozess aus – und wann sehe ich die ersten belastbaren Zwischenstände?
- ☐ Arbeiten Sie an diesem Mandat exklusiv?
- ☐ Wie stellen Sie Diskretion sicher, solange die Rolle vertraulich ist?
- ☐ Mit welchen Referenzen darf ich sprechen?
- ☐ Was tun Sie, wenn nach der vereinbarten Zeit niemand passt?
- ☐ Wie begleiten Sie die Besetzung nach der Unterschrift?

Ein guter Partner beantwortet die unbequeme Frage genauer als die bequeme. Wer bei „Was, wenn niemand passt?“ ausweicht, hat die Antwort schon gegeben.

Wenn diese acht Fragen offen und belegbar beantwortet sind, haben Sie mehr als einen Dienstleister gefunden – Sie haben einen Partner, dem Sie eine der folgenreichsten Entscheidungen Ihres Unternehmens anvertrauen können. Alles Weitere ist eine Frage der gemeinsamen Steuerung, nicht des Vertrauensvorschlusses.

KAPITEL SECHS

06

Das Assessment: über den Lebenslauf hinaus prüfen

Der Lebenslauf sagt, wo jemand war. Er sagt nicht, was er dort bewirkt hat, und noch weniger, ob er in Ihr Unternehmen passt. Genau hier trennt sich ein Auswahlverfahren, das trägt, von einem, das auf Bauchgefühl setzt.

- **Strukturiert statt beliebig.** Wer jeden Kandidaten dieselben, an der Rolle ausgerichteten Fragen stellt und die Antworten an vorab definierten Ankern misst, macht Gespräche vergleichbar. Das ersetzt kein Urteil, aber es schützt vor dem teuersten Fehler: sich in den Falschen zu verlieben.
- **Fachtiefe wirklich prüfen.** Bei einer Finance-Schlüsselrolle gehört die fachliche Prüfung in die Hände von jemandem, der die Rolle selbst beherrscht. Oberflächenwissen entlarvt sich nur, wenn der Prüfer tiefer bohren kann.
- **Referenzen aktiv führen.** Die aussagekräftigsten Referenzen sind die, die man selbst auswählt, nicht die, die der Kandidat mitbringt. Ein sorgfältiges Referenzgespräch bringt mehr ans Licht als eine weitere Interviewrunde.
- **Daten und KI als Ergänzung.** Werkzeuge helfen, Märkte zu screenen und die Vorauswahl zu strukturieren. Sie liefern Hinweise, kein Urteil. Die Entscheidung über einen Menschen an einer Schlüsselstelle trifft ein Mensch – mit den Daten, nicht statt ihrer.

Kein Assessment schützt vollständig vor einer Fehleinschätzung. Aber ein strukturiertes schützt vor der bequemen.

KAPITEL SIEBEN

07

Die ersten 100 Tage: Auswahl hält nur mit Anschluss

Eine Besetzung endet nicht mit der Unterschrift. Sie endet – oder scheitert – in den ersten Monaten. Ich habe mehr als eine exzellente Auswahl an einem missglückten Einstieg scheitern sehen: der richtige Mensch, am richtigen Platz, aber allein gelassen.

- **Onboarding ist Teil der Besetzung, nicht ihr Anhang.** Wer die Einarbeitung dem Zufall überlässt, riskiert die gesamte Investition der Suche. Der Plan für die ersten Wochen gehört geschrieben, bevor die Person kommt – nicht danach.
- **Erwartungen ausgesprochen, nicht vorausgesetzt.** Die ersten Wochen entscheiden sich an dem, was klar gesagt wurde – und an dem, was man stillschweigend annahm. Was beide Seiten unter Erfolg verstehen, gehört auf den Tisch, ehe die ersten Reibungen es klären.
- **Ein ehrliches Zwischengespräch, früh.** Nicht nach einem Jahr, sondern nach wenigen Wochen. Ein früher, offener Abgleich verhindert, dass sich kleine Fehlannahmen zu großen Enttäuschungen auswachsen.

Die beste Auswahl scheitert, wenn der Einstieg misslingt. Bindung ist keine Frage des ersten Jahres, sondern des ersten Tages.

Damit schließt sich der Kreis, der auf Seite drei begann. Eine Besetzung ist keine Transaktion, die mit der Unterschrift abgeschlossen ist, sondern eine Investition, die sich erst im Bestand auszahlt. Wer sie von den wahren Kosten her denkt, den Weg bewusst wählt, das Profil ehrlich schneidet und den Einstieg begleitet, hat das Wesentliche getan – lange bevor der erste Erfolg sichtbar wird.

AUF EINER SEITE

Bin ich bereit, eine Finance-Schlüsselrolle zu besetzen?

Zwölf Punkte, die die vorangegangenen Kapitel verdichten. Wo Sie zögern, lohnt der Blick zurück in das jeweilige Kapitel.

- ☐ Ich habe die wahren Kosten einer Fehlbesetzung benannt – nicht nur das Gehalt. **(Kap. 01)**
- ☐ Ich weiß, warum diese Rolle intern, selbst oder über einen Partner besetzt werden soll. **(Kap. 02)**
- ☐ Ich kenne den Unterschied zwischen retained und erfolgsbasiert – und habe bewusst gewählt. **(Kap. 03)**
- ☐ Mein Anforderungsprofil trennt Muss von Kann. **(Kap. 04)**
- ☐ Es beschreibt Kompetenzen und Leistungen, keine Adjektive. **(Kap. 04)**
- ☐ Das Vergütungsband ist marktgerecht und vorab festgelegt. **(Kap. 04)**
- ☐ Ich weiß, welche ein bis zwei Kriterien nicht verhandelbar sind. **(Kap. 04)**
- ☐ Ich habe Kriterien, nach denen ich einen Search-Partner auswähle – nicht nur einen Namen. **(Kap. 05)**
- ☐ Mein Auswahlverfahren ist strukturiert und über Kandidaten hinweg vergleichbar. **(Kap. 06)**
- ☐ Die fachliche Prüfung liegt in kompetenten Händen. **(Kap. 06)**
- ☐ Referenzen führe ich selbst, statt sie mir vorlegen zu lassen. **(Kap. 06)**
- ☐ Für die ersten 100 Tage gibt es einen Plan, bevor die Person kommt. **(Kap. 07)**

Mehr als zwei offene Punkte? Dann beginnt die Arbeit nicht bei der Suche, sondern davor.

Die beste Besetzung beginnt vor dem Mandat.

Wenn dieser Leitfaden eine einzige Überzeugung hinterlässt, dann diese: Die Qualität einer Besetzung entscheidet sich, bevor der erste Kandidat im Raum sitzt. Sie entscheidet sich an der Ehrlichkeit des Profils, an der Klarheit des Weges und an der Bereitschaft, Tiefe vor Tempo zu stellen. Vertrauen und Marktkennntnis lassen sich nicht auf Zuruf herstellen – sie sind der eigentliche Wert, den ein guter Prozess schützt.

Ich stehe für Führungsgrößen, die man messen kann, nicht für Versprechen. Wenn Sie vor einer Schlüsselbesetzung im Finanzbereich stehen und sie mit jemandem durchdenken möchten, der diesen Markt kennt, sprechen wir vertraulich darüber – ohne Verpflichtung und ohne Verkaufsgespräch.

VERTRAULICHES ERSTGESPRÄCH

info@thomas-hartenfels.de

Hartenfels Consulting Group · Mediapark 5, 50670 Köln · +49 152 29578069

Thomas Hartenfels

Executive Search & Specialist Recruiting, Finance · Director bei Robert Walters (Finance & Accounting Leadership)

BVMID Top-Experte 2025 & 2026 · BVMID Experte für Führung & Leadership ·

ProvenExpert 5,00 / 5,00 · 100 % Weiterempfehlung · 18+ Jahre Personalberatung