

Verleger: Dieter von Holtzbrinck

Redaktion

Chefredakteur: Sebastian Matthes
Stv. d. Chefredakteurs: Peter Brors, Kirsten Ludowig
Mitglied der Chefredaktion: Charlotte Haunhorst
 (Head of Digital)

Textchef: Christian Rickens (Morning Briefing)

Senior Editor: Hans-Jürgen Jakobs

Nachrichtenchef: Sven Prange

Kommentarchef: Dr. Jens Münchrath

Podcast, Live & Video: Ina Karabas

Chefökonom: Prof. Dr. Bert Rürup

Ressortleiter: Thomas Sigmund (Politik),
 Markus Fasse, Jürgen Flauger (Unternehmen),
 Michael Maisch (Finanzen), Nicole Bastian (Ausland),
 Sönke Iwersen, Martin Murphy (Investigative Recherche),
 Tobias Böhnke (Performance Desk)

Chefs vom Dienst: Stefan Kaufmann (Leitung),
 Tobias Döring, Andreas Dörnfelder, Tom Körkemeier,
 Marc Renner,
 Claus Baumann (Print), Susanne Wesch (Print)

Art Direction: Michel Becker, Ralf Peter Paßmann

International Correspondents:
 Mathias Brüggmann, Torsten Riecke

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die
 jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die
 Chefredaktion.

Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887-0, Telefax: 0211 - 887-97-0,
 E-Mail: info@handelsblatt-research.com
 Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup (Präsident),
 Dr. Christian Sellmann (Managing Director)

Verlag

Handelsblatt GmbH
 (Verleger im Sinne des Presserechts).

Geschäftsführung: Andrea Wasmuth

**Verantwortlich für Herstellung
 und Anzeigen:** Christian Wiele

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf.
 Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung:
 Toulouse Allee 27, D-40211 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0
 Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte
 Manuskripte, Unterlagen und Fotos.
 Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kettwig,
 Im Teelbruch 100, 45219 Essen; Pressedruck Potsdam GmbH,
 Friedrich-Engels-Str. 24, 14473 Potsdam;
 Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH,
 Zamdorfer St. 40, 81677 München

Vertrieb Einzelverkauf:

Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Kundenservice:
 Postfach 103345, 40024 Düsseldorf, Telefon: 0211 887 3602,
 Aus dem Ausland: 0049 211 887 3602
 E-Mail: kundenservice@handelsblatt.com
 Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung
 übermittelt an Zustellpartner und an die Medienservice GmbH
 & Co. KG, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

Anzeigen:

Anzeigenverkauf Handelsblatt
 Tel.: 0211 - 887-0, Fax: 0211 - 887-33 59
 E-Mail: info@iqm.de, Internet: www.iqm.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt.com
 Tel.: 0211 - 887-26 26, Fax: 0211 - 887-97 26 56
 E-Mail: info@iqdigital.de; Internet: www.iqdigital.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt Personalanzeigen
 Tel.: 040-3280 5800
 E-Mail: angelika.brandenstein-wendt@zeit.de
 Internet: https://talent.zeit.de/

Anzeigenposition Handelsblatt
 Tel.: 0211 - 887 - 26 60, Fax: 0211 - 887 - 97 26 60
 E-Mail: dispo.hb@iqm.de

Redaktion:
 Telefax: 0211 - 887-97 12 40
 E-Mail: handelsblatt@vhb.de

Politik
 Tel.: 030 - 61 68 61 92, Fax: 0211 - 887-97 80 27
 E-Mail: hb.berlin@vhb.de

Unternehmen
 Tel.: 0211 - 8 87-13 65, Fax: 0211 - 8 87-97 12 40
 E-Mail: hb.um@vhb.de

Finanzen
 Tel.: 0211 - 887-4002, Fax: 0211 - 887-97 41 90
 E-Mail: hb.fz@vhb.de

Handelsblatt Veranstaltungen

Tel.: 0211 - 887 0, Fax: 0211 - 887 43-40 00
 E-Mail: info@euroforum.com
 www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital
 vertrieben. Alle Rechte vorbehalten.
 Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung
 des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses
 Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie,
 die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die
 Vervielfältigung auf CD-ROM.

Nutzungsrechte:
 Telefon: 0211 - 2054-4640 (Dieser Service steht Ihnen
 Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung) E-Mail:
 nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdrucke:
 Tel.: 0211 - 887-1748, Fax: 0211 - 887-97-1748
 E-Mail: sonderdrucke@vhb.de

Bezugspreise Inland und EU:
 monatlich € 66,70 (Inland inkl. € 4,36 MwSt./EU zzgl. der
 jeweiligen MwSt.). Jahresvorzugspreis: € 799,- (Inland inkl. €
 52,27 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.). Vorzugspreis für
 Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung):
 Monatlich € 33,30 (Inland inkl. € 2,18 MwSt. / EU zzgl. der
 jeweiligen MwSt.). Jahresvorzugspreis € 399,- (Inland inkl. €
 26,10 MwSt. / EU zzgl. der jeweiligen MwSt.). Lieferung jeweils
 frei Haus. Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.
 Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.

Abonnementskündigungen sind nur schriftlich mit einer Frist von 21
 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich,
 solange keine andere Regelung vorgesehen ist. Im Falle höherer
 Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Belieferungs-
 oder Entschädigungsanspruch. Erfüllungsort und Gerichtsstand:
 Düsseldorf. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte
 Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Für die Übernahme von Artikeln
 in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen
 Rechte über die PMC Presse-Monitor GmbH. Telefon:
 030/284930 oder www.presse-monitor.de.
 Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296



Headhunter

Kampf um Köpfe

Die Personalberater haben so gut zu tun wie noch nie. Das heizt
 den Konkurrenzkampf in der Branche an. Heidrick & Struggles
 hat nun einen Coup gelandet.

Tanja Kewes Düsseldorf

Anfang Februar hat die weltweit zweitgrößte
 Personalberatung Heidrick & Struggles stra-
 tegisch in Deutschland investiert. Die Über-
 nahme von Atreus, dem deutschen Markt-
 führer für sogenanntes Interim-Management,
 ist nicht nur die bisher größte Akquisition
 für den börsennotierten US-Konzern außerhalb
 des Heimatmarkts.

Heidrick & Struggles sortiert damit auch die
 Reihenfolge der größten Headhunter im deut-
 schen Markt neu. Durch die Übernahme rückt das
 US-Unternehmen mit Blick auf die Bilanz im lau-
 fenden Jahr auf den zweiten Platz hinter Markt-
 führer Egon Zehnder vor. „Mit Atreus verbreitern wir
 unser Angebot in Deutschland und Europa mas-
 siv“, erklärt Nicolas von Rosty, Partner und
 Deutschlandchef der Personalberatung, im Ge-
 spräch mit dem Handelsblatt.

Neben den bisherigen Kerngeschäften, dem
 Suchen und Finden von Topmanagern und der
 Führungskräfteberatung („Headhunting“), enga-
 giere man sich nun auch im On-Demand-Talent-
 Management. Dabei geht es darum, Toppositio-
 nen kurzfristig und temporär zu besetzen. Das sei
 insbesondere in einer Zeit großer Veränderungen
 und ausgeprägter Volatilität wichtiger denn je.

Atreus mit Sitz in München wird seit 20 Jahren
 von den Gründern Rainer Nagel, 58, und Harald
 Linne, 60, geführt. Die Gesellschaft verfügt über



Nicolas von Rosty:
 Der Chef von Heidrick
 & Struggles in Deutsch-
 land will wachsen.

eine Datenbank, in der eigenen Angaben zufolge
 rund 15.000 erfahrene Manager gelistet sind, die
 in Unternehmen für Zeiträume von sechs bis 18
 Monaten tätig werden. Atreus stellt diese Manager
 bei Bedarf in einer auf Arbeitnehmerüberlassung
 spezialisierten Tochtergesellschaft temporär an
 und verleiht sie an Firmen.

Aktuell laufen rund 200 Projekte bei Atreus,
 für die bei der Atreus Interim Management GmbH
 mehr als 45 Manager temporär angestellt sind. Da-
 zu gehören etwa ein Interim-CEO eines auf Le-
 bensmittelprodukte spezialisierten Mittelständlers
 mit 150 Millionen Euro Umsatz, ein Interim-CFO
 für einen Automobilzulieferer mit mehr als einer
 Milliarde Umsatz sowie ein Personalleiter für ein
 von Finanzinvestoren getriebenes Unternehmen.

Die Vermittlung von Managern durch Atreus
 war zuletzt zunehmend gefragt. Die Gesellschaft
 hat inzwischen 80 Mitarbeiter, darunter 27 Direk-
 toren, die die Projekte jeweils verantworten. Im
 Jahr 2021 machte Atreus eigenen Angaben zufolge
 einen Umsatz von 52 Millionen Euro.

2022 konnte der Umsatz den Angaben zufolge
 erneut um rund 30 Prozent gesteigert werden. Das
 Geschäft sei „hochprofitabel“, so Atreus-Co-Grün-
 der und Geschäftsführer Harald Linne. Für die wei-
 tere, vor allem internationale Expansion erschien
 Heidrick & Struggles als „der ideale Partner“. Künf-
 tig sollen die derzeit 21 Berater von Heidrick &
 Struggles und die 27 Direktoren von Atreus ge-
 meinsam aktiv werden. Sie sollen Unternehmen

Personalberatung in Deutschland

Kennzahlen 2022 der sechs größten Personalberater in Deutschland

Unternehmen	Zentrale/Rechtsform	Deutschland: Umsatz und Berater	Weltweit: Umsatz und ...	Berater
1. Egon Zehnder	Schweiz Partnerschaft	110 Mio. €* 70	866 Mio. US\$	560
2. Heidrick & Struggles	USA AG	72 Mio. €* (20 Heidrick/52 Atreus) 48	1.003 Mio. US\$	461
3. Korn Ferry	USA AG	70 Mio. € 39	2.460 Mio. US\$	587
4. Russell Reynolds	USA Partnerschaft	K. A. 40	1.038 Mio. US\$	520
5. Kienbaum	Deutschland GmbH	60 Mio. €* 84	80 Mio. US\$	114
6. Spencer Stuart	USA Partnerschaft	37 Mio. €* 24 ab 1.3.2023	1.006 Mio. US\$	450

HANDELSBLATT • Angaben teilweise geschätzt

*2021 • Quelle: Unternehmen

bei der Besetzung von Managementpositionen umfassend betreuen: Die Atreus-Direktoren sollen den Bedarf an Übergangslösungen decken, während die Heidrick-Berater den langfristigen Kandidaten für die Führungsaufgabe suchen.

Die Neuaufstellung genügt nicht, um die Position Egon Zehnders als Marktführer anzugreifen. Die Gesellschaft mit Sitz in Zürich machte bereits 2021 rund 110 Millionen Euro Umsatz in Deutschland. Und 2022 dürften es noch einmal zwischen zehn und 20 Prozent mehr gewesen sein. Doch auf den Folgeplätzen wird es zunehmend eng.

Um die Plätze zwei bis fünf kämpfen vier Wettbewerber: Mit dem konsolidierten Umsatz von Atreus hat Heidrick & Struggles mit rund 72 Millionen Euro im Jahr 2021 und derzeit 48 Beratern die besten Voraussetzungen, um die neue Nummer zwei zu werden. Es folgen Korn Ferry mit zuletzt 70 Millionen Euro Umsatz (2022) und 39 Beratern sowie Russell Reynolds mit 40 Beratern.

Wieder im Angriffsmodus ist zudem Kienbaum. Nach mehreren Krisenjahren wächst die deutsche Personal- und Managementberatung eigenen Angaben zufolge seit 2021 wieder. Und auch Spencer Stuart hält Anschluss. Der neue Deutschlandchef Lars Gollenia hat mit Anna Hocker nun eine neue Beraterin von McKinsey verpflichtet. Ein weiterer Neuzugang soll die Zahl der Spencer-Stuart-Berater zum 1. März auf 24 steigen lassen.

Mit Atreus gewinnt Heidrick & Struggles nicht nur quantitativ an Einfluss, sondern positioniert sich auch strategisch in einem Wachstumssegment. Denn: Interim-Management ist inzwischen auch im Spitzenbereich der Führungsgremien sehr nachgefragt. Immer mehr Unternehmen brauchen kurzfristige Unterstützung.

Gute Perspektiven für Personalberater

So rechnet der Branchenverband DDIM für 2023 mit einem Plus von zehn Prozent auf ein Honorarvolumen von 2,75 Milliarden Euro. „Wir verzeichnen sowohl mehr Einsätze von Interim-Managern als auch gestiegene Tagessätze“, sagt Verbandschefin Marei Strack. Treiber des Geschäfts sind neben Atreus als größere Vermittler noch EIM und Taskforce sowie Personaldienstleister wie Hays, Michael Page und Robert Half. Daneben gibt es einige Boutiquen sowie auch Interim-Manager, die sich selbst vermarkten.

Die gestiegene Nachfrage nach Interim-Managern liegt zum einen an andauernden Transformationsprozessen und zunehmenden Restrukturierungsfällen in der Wirtschaft, bei denen erfahrene und unabhängige Manager gefragt sind. Zum anderen gibt es strukturelle Gründe: Die Kündigungsfristen in Deutschland waren und sind im internationalen Vergleich lang, hinzu kommen Wettbewerbsverbote bei Wechseln. Das führt dazu, dass es bis zu eineinhalb Jahre dauert, bis ein neuer Vorstand anfangen kann. Diese Zeit gilt es zu überbrücken.

Wie relevant der Einsatz dieser Zwischenlösungen inzwischen ist, zeigt die jüngste Akquisition Roland Bergers. Die größte deutsche Managementberatung erwarb zum 1. Februar die auf Interim-Management spezialisierte Beratung Candidus und stellte sich damit neu auf.

Laut Sascha Haghani, dem Geschäftsführer Deutschland, Österreich und Schweiz von Roland Berger, sollen „unsere Berater und Beraterinnen künftig in Sonder- und Krisensituationen verstärkt in die unternehmerische Verantwortung gehen“ und so etwa „Vorstandspositionen übernehmen“.

Mit Atreus hat sich Heidrick & Struggles den deutlich größeren Wettbewerber gesichert. Die börsennotierte Gesellschaft ist zuletzt stark gewachsen: um 61 Prozent von 621 Millionen Dollar im Jahr 2020 auf gut eine Milliarde Dollar 2021. Die Ebitda-Marge lag bei 14 Prozent.

Wachstum und Profitabilität des Konzerns trieben dabei auch eine ebenfalls kleine, aber strategische Übernahme: die der auf Interim-Management spezialisierten Beratung BTG in den USA. Laut Geschäftsbericht trug die Gesellschaft 2021 bereits 67 Millionen Dollar zum Umsatzplus bei – dabei wurde sie erst neun Monate konsolidiert.

Mit Atreus und BTG hat Heidrick nun zwei Stützen im Interim-Management. Für Deutschlandchef von Rosty ist die Atreus-Übernahme „zudem ein klares Bekenntnis von Heidrick & Struggles für den deutschen Markt“. Deutschland sei nun nach den USA der zweitgrößte Standort.

Dennis Pesch Düsseldorf

Je mehr Frauen einen Vorstandsposten in europäischen, börsennotierten Konzernen bekleiden, desto geringer ist die Chance für andere Frauen, berufen zu werden. Zwei Frauen schaffen es maximal in die Chefetage, danach ist meist Schluss. Das ist das Ergebnis einer Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt.

Auch für Konzerne im Dax, MDax und SDax bestätigt sich dieser Trend, wie ein im Oktober 2022 erschienener Bericht der Allbright-Stiftung zeigt. Die Stiftung zählt jährlich, wie viele Frauen in Vorstände und Aufsichtsräte berufen werden. Deren Bilanz für eine unsichtbare Obergrenze des Frauenanteils in Vorständen deutscher Unternehmen fällt teils noch düsterer aus.

Das Handelsblatt hat mit einer ZEW-Studienautorin, der Geschäftsführerin der Allbright-Stiftung und Vertreterin von Dax-Konzernen darüber gesprochen, welchen Einfluss die gesetzliche Frauenquote bei der Besetzung im Vorstand hat – und welche Rolle die Öffentlichkeit dabei spielt.

Frauenquote: Neue Studie beschreibt Sättigungseffekt

Die Autorinnen und Autoren haben mit ihrer Studie erstmals empirisch einen „Sättigungseffekt“ beim Thema Diversität in europäischen börsennotierten Konzernen nachgewiesen. Grundlage dafür ist eine Stichprobe von über 27.000 Beobachtungen in mehr als 3300 börsennotierten Unternehmen aus 17 Ländern im Zeitraum von 2002 bis 2019. Allbright-Geschäftsführerin Wiebke Ankersen zeigt sich überrascht: „Wir gehen davon aus, dass es in Deutschland meist schon nach einer Frau eine Art Sättigungseffekt gibt“, sagt sie.

Eine Erkenntnis ist zudem, dass die Konzerne meistens nicht hinter ihre Quoten zurückfallen. Wenn eine Frau einen Vorstand verlässt, ist es wahrscheinlicher, dass wieder eine Frau berufen wird. „Scheidet ein Mann aus dem Vorstand aus, folgt daraufhin jedoch seltener eine Frau“, beobachtet ZEW-Studienautorin Hanna Hottenrott.

Der Immobilienkonzern Vonovia etwa hat zum Jahresbeginn 2022 seinen Vorstand wegen der Übernahme der Deutschen Wohnen auf fünf Mitglieder vergrößert – mit einem Mann. Dabei wechselte die langjährige Finanzvorständin Helene von Roeder auf einen neu geschaffenen Posten für Digitalisierung und Innovation. Das neue Vorstandsmitglied Philip Grosse übernahm als Finanzvorstand. „Wir besetzen Führungspositionen vor allem nach fachlicher sowie sozialer Qualifikation“, heißt es von Vonovia auf Anfrage.

Obwohl Aufsichtsräte mittlerweile durchschnittlich zu 25 Prozent mit Frauen besetzt sind, sind nur rund elf Prozent geschäftsführender Vorstände weiblich. Im Durchschnitt sitzt immer noch weniger als eine Frau im Vorstand börsennotierter europäischer Konzerne. Allbright-Geschäftsführerin Ankersen sagt: „Die Dynamik hängt stark

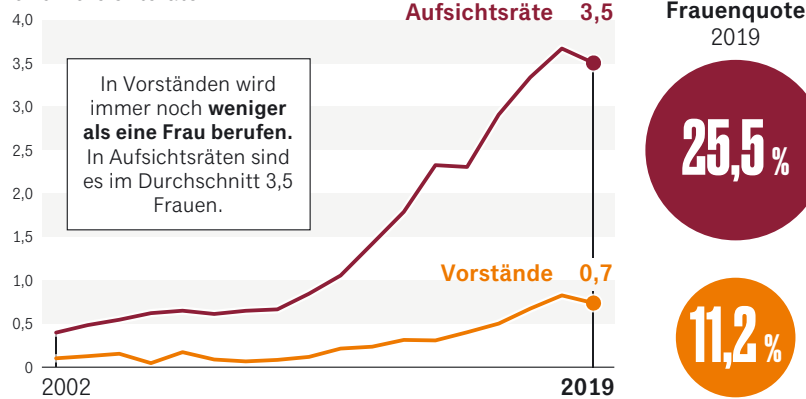
Frauenquote

Warum Frauen in Vorständen in der Minderheit bleiben

Europas börsennotierte Konzerne berufen mehr Frauen in Vorstände. Doch eine Studie zeigt, dass der Trend ab einer bestimmten Zahl an Frauen abrupt endet.

Berufungen von Frauen

Durchschnittliche Berufung von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten



Basis: 28.000 Beobachtungen aus 3.300 börsennotierten europäischen Konzernen
 HANDELSBLATT Studie: Appointment Dynamics of Women as Directors • Quelle: ZEW

vom Mindset des Aufsichtsratsvorsitzenden ab. Wenn der keine echte Transformation will, findet sie in der Regel auch nicht statt.“

Bis zu vier Frauen werden in der Regel in Aufsichtsräte großer europäischer Konzerne berufen. Beim Dax-Konzern Vonovia sind vier der zwölf Mitglieder weiblich. Bei Siemens liegt der Frauenanteil sogar bei 45 Prozent. Allerdings sitzt trotzdem nur eine Frau im geschäftsführenden Vorstand von Siemens. Zur Hauptversammlung im Mai 2023 plant Vonovia, Clara-Christina Streit zur Aufsichtsratsvorsitzenden zu machen. Ob dann auch mehr Frauen in den Vonovia-Vorstand berufen werden, ist ungewiss.

Worin sich Expertinnen und Experten einig sind: Der öffentliche Druck hat es Frauen leichter gemacht, in Vorstandsposten zu kommen. „Alibi oder echte Gleichstellung: Da sehen wir die Schere in der deutschen Wirtschaft auseinandergehen“, sagt Ankersen.

Die Studienlage zeige, dass diverse Teams profitabler entscheiden. „Es ist aus betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll, genauso viele Frauen zu berufen wie Männer“, sagt die Allbright-Geschäftsführerin. Auch Konzerne, die nur eine Frau im Vorstand haben, sagen, dass sie von Diversität überzeugt seien, wie etwa Siemens: „Wir sind grundsätzlich der Auffassung, dass

Quoten nur ein Mittel zum Zweck sein können“, schreibt der Konzern.

Doch Studienautorin Hottenrott hat empirisch nachgewiesen, dass die Überzeugung an Grenzen stößt: „Wenn etwa eine gesetzliche Frauenquote erreicht ist, ist eine weitere Ernennung einer Frau viel unwahrscheinlicher.“

Die vom Handelsblatt angefragten Konzerne BMW, Siemens und Vonovia erfüllen zwar die gesetzliche Quote, doch die Zahl der Frauen im Vorstand liegt seit drei Jahren bei eins. Die ZEW-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass „Quoten die Aufmerksamkeit für die Geschlechterfrage zwar erhöhen, aber auch zu symbolischen Ernennungen führen können“. Das dementieren die angefragten Konzerne indirekt.

Höhere Frauenquoten in Dax-Konzernen

Der Bericht der Allbright-Stiftung zeigt, dass durchschnittlich 20,2 Prozent der Dax-Vorstände weiblich sind. Die Quote von Dax-, MDax- und SDax-Unternehmen zusammen liegt nun bei 14,2 Prozent, denn MDax- und SDax-Konzerne hatten 2022 im Durchschnitt nur 11,3 und 10,4 Prozent Vorständinnen.

Damit liegt die Frauenquote in Vorständen bei Dax-, MDax- und SDax-Konzernen zusammen (14,2 Prozent) über der von europäischen börsennotierten Konzernen. Dort lag die Quote laut der ZEW-Studie bei rund elf Prozent. Das dürfte damit zu tun haben, dass der Datensatz der Studie nur Beobachtungen bis Ende 2019 enthält. In dieser Größenordnung handelt es sich dennoch um die aktuellste Stichprobe, da sich die europaweite Erfassung durch das Einlesen jährlicher Geschäftsberichte von über 3300 Konzernen stark verzögert.

In Deutschland stechen vier Konzerne heraus, bei denen ab der zweiten Frau im Vorstand kein Sättigungseffekt eingesetzt hat: Allianz, Beiersdorf, Deutsche Telekom und Mercedes-Benz. Beiersdorf hat mit vier Männern und drei Frauen (42 Prozent) sogar fast die Parität erreicht. Ankersen gibt jedoch zu bedenken: „Unternehmen, die schon zwei oder mehr Frauen im Vorstand haben, sind die absolute Ausnahme in Deutschland.“



Helene von Roeder:
Die Vonovia-Vorständin ist verantwortlich für Digitalisierung und Innovation.

Vonovia/Catrin Moritz