



Pinkeln nur in der Pause

Big Business im Fußballstadion: Die zehn wichtigsten Verhaltensregeln für die Einladung in die VIP-Lounge **Seite 26**

WEEKEND Agenda

www.ftd.de/agenda



Frau in natürlicher Umgebung: **Margarete Haase** in der Werkshalle des Motorenherstellers Deutz in Köln. Dass es die Industrie-Ikone heute noch gibt, ist ihr Verdienst

Mrs Impossible

Margarete Haase ist Finanzchefin des Motorenherstellers Deutz. Durch ihre Hartnäckigkeit rettete sie die fast schon totgesagte Industrie-Ikone vor der Pleite. Nun kämpft sie für eine Frauenquote. Die FTD kürt sie zur Managerin des Jahres

Kirsten Bialdiga, Köln

Es gab Momente in ihrem Berufsleben, da wurde Margarete Haase klar, wo die Grenzen für Frauen liegen. Einen dieser Momente erlebte sie 1995. Seit fast zehn Jahren arbeitet sie damals schon für Daimler, hatte sich im Konzern nach oben gekämpft, leitete Tochterfirmen in Nord- und Südamerika. Sie wollte mehr, wollte die nächste Karrierestufe nehmen, weiterkommen, das Kommando über eine Vertriebsgesellschaft im europäischen Ausland. Sie hätte dann 2000 Leute unter sich gehabt, 1 Mrd. Euro Umsatz.

Es war nichts zu machen. „Für so einen Job ist eine Frau nicht tough genug“, hörte sie von ihren Vorgesetzten. Eine Frau in so einer Position, das passte nicht in deren Weltbild.

Haase ließ sich nicht beirren. Sie versuchte es wieder, an anderer Stelle, und wieder und wieder, bis sie Leiterin des Motorenwerks in Berlin wurde. „Mein Motto: Nie aufgeben“, sagt sie und noch einmal leiser dann: „Nie aufgeben.“

Heute, mit 58, führt Margarete Haase einen ganzen Industriekonzern. Deutz, den ältesten Motorenbauer der Welt, eines der traditionsreichsten Unternehmen Deutschlands. Dieselmotoren aus Köln sind in der ganzen Welt ein Begriff. Seit zweieinhalb Jahren ist sie die Finanzchefin im zweiköpfigen Vorstand. Eine Frau in dieser Position – das gibt es außer bei Deutz unter allen 80 Unternehmen im DAX oder MDAX nur noch bei Gildemeister.

Ein Aufstieg in eine solche Position ist schwer für eine Frau. Und Haase ist eine der wenigen Topmanagerinnen, die das ausspricht, die offen sagt, wie groß noch immer die Vorbehalte in der deutschen Indus-

Ausgezeichnet



Leben Geboren 1953 machte Margarete Haase Karriere: Promotion in BWL, Harvard Business School, Analystin, 22 Jahre bei Daimler. 2009 wechselte sie als Finanzchefin zum Motorenhersteller Deutz.

Preis Trotz Finanzkrise sorgte sie dort für den Turnaround – und wird von der FTD als „Managerin des Jahres“ geehrt.

trie sind. Ja, sie fordert sogar offen eine Frauenquote – nahezu einzigartig in dieser Position.

Haase ist ihren Weg nach oben allein gegangen – ohne einflussreiche Familie im Hintergrund, ohne Netzwerke. Die promovierte Betriebswirtin begann einst als Bankanalystin bei der Wiener Kapital-Beteiligungs AG, arbeitete sich über zahlreiche Stationen bei Daimler bis zur Finanzchefin bei Deutz hoch. Dort ist sie auch für Personal zuständig, für IT, Investor Relations und das Joint Venture in China. Und ohne sie wäre die Industrie-Ikone heute wohl pleite.

Als Haase im April 2009 zu Deutz wechselte, war das Unternehmen ein Sanierungsfall, die Finanzkrise hatte den Motorenbauer fest im Griff. Der Absatz schrumpfte weit unter die Schwelle, ab der Deutz profitabel sein konnte. Es drohte der Bruch von Kreditvereinbarungen mit 15 US-Investoren. Für das 147 Jahre alte Unternehmen mit seinen heute 4300 Beschäftigten stand alles auf dem Spiel. Entsprechend schlecht war die Stimmung. Viele Mitarbeiter glaubten nicht mehr daran, dass Deutz die Krise überstehen würde. Es war eine Mission Impossible, ganz nach Haases Geschmack. Auf solche scheinbar aussichtslosen Unterfangen hat sie sich spezialisiert, weil Frauen oftmals nur dann eine Chance bekommen, wenn Männer die Sache sowieso verloren glauben.

Gelobt wurde Haase im Laufe ihrer Karriere viel – und trat doch auf der Stelle. „Sogar männliche Kollegen sagten öfters zu mir: ‚Als Mann wärst du schon weiter‘“, sagt sie. Selbst Ex-Daimler-Vorstand Manfred Gentz räumt ein: „Die Tatsache, dass sie eine Frau war, war für ihr Fortkommen bei Daimler vielleicht eine Zeit lang nicht unbedingt bei jedermann förderlich.“ Rückblickend sagt Haase, habe ihr

eben dies die Erkenntnis gebracht, dass es nicht an ihr liegt. Fortan wählte sie unter zwei Herausforderungen grundsätzlich die schwierigere und stellt fest: „Ich eigne mich ganz gut für Missions Impossible.“ Das seien die wirklich großen Chancen. Sie meistert jede dieser Prüfungen. Auch bei Deutz.

Die US-Gläubiger waren gnadenlos, erinnert sich Haase, sie sahen in Deutz eine Geldanlage, mehr nicht. „Sie waren nicht bereit, sich inhaltlich mit dem komplexen Geschäftsmodell zu beschäftigen“, so die Managerin. Monatelang war sie in ständigem Kontakt mit den Investoren und deren Beratern, redete, verhandelte, um die Finanzierung neu aufzustellen. Vergeblich. „In der Panik der Finanzkrise waren unsere Gläubiger schlechte Zuhörer“, sagt sie. Monatelang pendelte sie zwischen den USA, London und Köln, die Hälfte ihrer Zeit verbrachte sie in Meetings.

Ihre Hartnäckigkeit zahlte sich aus. Immer wieder erklärte Haase den mittelfristigen Businessplan mit allen Prämissen und Details der Märkte, Motoren und Kunden. „Beharrlich haben wir unseren Gläubigern so lange unsere Wachstumsstory erklärt, bis sie unsere Strategie verstanden haben“, sagt sie. Am Ende kam ihr auch die anziehende Konjunktur zu Hilfe – alle Gläubiger stimmten einer neuen Finanzierung zu. Doch Haase hatte – um für jede Situation gerüstet zu sein – parallel mit einem Konsortium deutscher Banken verhandelt. Dank Staatshilfe konnte sie darum die vergleichsweise teure US-Finanzierung wenig später ganz ablösen. Ein Coup, ihr Meisterstück.

Und die Basis dafür, dass Deutz inzwischen so gut dasteht wie lange nicht mehr. Erstmals seit drei Jahren wird das Unternehmen 2011 schwarze Zahlen schreiben. Die Rückkehr in den MDAX ist gelungen, auch eine Dividende steht mittelfristig in Aussicht. Zudem nutzten Vorstandschef Helmut Leube und Haase die Krise, um das Motorenangebot komplett zu erneuern und die Fixkosten deutlich zu senken.

Viele, die Haase lange kennen, sind wenig überrascht von ihrer Leistung bei Deutz. „Dinge, die sie sich vornimmt, zieht sie auch durch“, sagt Ex-Daimler-Vorstand Gentz, heute Aufsichtsratschef der Deutschen Börse. Und Daimler-Aufsichtsratschef Manfred Bischoff sagt: „Aufgrund ihrer Führungsqualitäten und ihres breiten Erfahrungshintergrunds ist sie eine herausragende Topmanagerin.“ Er selbst hatte die damals 34-Jährige 1987 eingestellt. An das Vorstellungsgespräch erinnert er sich gut: Sie sei ihm als hochintelligent, zielbewusst, charakterstark und kenntnisreich aufgefallen.

Haase hat oft lobende Worte gehört, genutzt haben sie ihr häufig nicht. „Männer geben zwar zu, dass Frauen das gut können, was sie gerade tun“, sagt sie. Sie könnten sich aber meist schwer vorstellen, den Frauen mehr Verantwortung zu geben.

Also sorgte Haase selbst dafür. Auch mit ihrem Hang zu eigentlich unmöglichen Missionen. Nicht jeder Erfolg nützte ihr sofort. Oft habe sich zunächst

ein Vorgesetzter die Feder an den Hut gesteckt. „Auf Dauer führte es aber dazu, dass ich mir einen sehr guten Ruf erworben habe“, sagt sie.

Die ungleiche Machtverteilung lernte Haase erst im Berufsleben so richtig kennen. Sie ist im österreichischen Neunkirchen aufgewachsen, in einem für die 50er-Jahre fortschrittlichen Zuhause. Die Eltern teilten sich die Arbeit im gemeinsamen Lebensmittelunternehmen. „Das war für mich ein sehr gutes Rollenmodell“, sagt die Managerin. Beruf und Familie zu vereinbaren sei für sie selbstverständlich. Sie ist verheiratet und Mutter eines erwachsenen Sohnes. Sie selbst wuchs mit drei Schwestern auf. „Wenn kein Sohn da ist, traut man den Töchtern mehr zu“, sagt sie. Ähnliches gilt für das reine Mädchengymnasium, das sie besuchte. Gespielt habe sie lieber mit elektronischen Baukästen als mit Puppen. Der Vater nahm sie oft auf dem Motorrad mit. Trotzdem war sie zu Beginn ihres Berufslebens eher zurückhaltend, wie sich ihr Förderer Bischoff erinnert.

Heute ist das kaum mehr vorstellbar. Haase tritt energisch auf, ihr Redefluss ist kaum zu stoppen, ihr breiter österreichischer Dialekt und das weiche, rollende „R“ klingen charmant, ab und zu bricht sie in herzhaftes Lachen aus. Zum Beispiel, wenn es darum geht, welche Automarke sie fährt. Sie zögert, dann platzt es heraus: „Einen Traktor mit einem Deutz-Motor.“ Sie will keine Kunden verprellen.

Margarete Haase ist angekommen in der Top- etage der Deutschland AG. „Ich schätze sie sehr“, sagt Commerzbank-Aufsichtsratschef Klaus-Peter Müller, der auch die Corporate-Governance-Kommission leitet. Haase sei hochkompetent und sehr professionell. Die Managerin ist Müllers Nachfolgerin im Aufsichtsrat des Frankfurter Flughafenbetriebers Fraport, und sie kontrolliert den Autzulieferer Elring Klinger. Für weitere Mandate ist sie bereit.

Wie hart der Aufstieg dorthin war, hat Haase nicht vergessen. Anders als die meisten Frauen in Führungspositionen setzt sie sich für eine Frauenquote ein: „Wir haben einen solchen Rückstand zu anderen Ländern, dass ich zu dem Schluss gekommen bin, wir brauchen einen Big Bang.“ Eine Quote verändere die Kultur: Sie mache den Vorgesetzten Druck, Frauen Chancen zu geben, aber auch den Frauen, dass sie sich etwas zutrauen.

Häufig zögerten junge Frauen und Mütter, wenn sie als Chefin ihnen eine höhere Position anbiete. Sie müssten erst ihren Mann fragen, höre sie oft, erzählt Haase, worauf sie erwidere: „Ja, Sie müssen Ihre Familie einbeziehen. Zuerst müssen Sie sich aber selbst fragen, was Sie wollen.“ Es mache einen Riesenunterschied, ob man zuerst den Partner frage, der womöglich Unbequemlichkeiten fürchtet und abrät. Oder ob man selbst entschlossen sei, den Job anzunehmen, und erst danach die Familie überzeuge.

Einen Augenblick lauscht sie ihrem letzten Satz nach. Dann schiebt sie hinterher: „So würden es Männer machen“, sie lacht, wird wieder ernst und wiederholt: „So würden es Männer machen.“



First Ladies

Die Liste erfolgreicher Managerinnen wird immer länger. Während über Quoten noch heftig gestritten wird, bewegt sich schon was: In den vergangenen Monaten sind auffällig viele Frauen in die Chefetagen aufgestiegen. Die FTD kürt, wie jedes Jahr, die besten von ihnen

Jenny Genger, Hamburg

Ein Blick in die Kinderstube reicht zumeist, um zu wissen, wer dort sein Spielrevier hat: Jungs horten ihre Autos – Mädchen ihre Püppchen. Und so viel anders sieht das in den Vorstandszimmern der deutschen Wirtschaft auch nicht aus: Männer kümmern sich um Strategie, Finanzen, Technik – Frauen um Personal, Marketing, Einkauf.

Margarete Haase ist da anders. Die ehemalige Daimler-Managerin wurde vor zweieinhalb Jahren zum Finanzvorstand beim Motorenbauer Deutz berufen – ein Kernressort in einem männerdominierten Industriezweig. Sie wechselte den Job mitten in der Finanzkrise und musste umgehend die Refinanzierung des angeschlagenen Kölner Traditionsunternehmens sichern. Für ihre Leistungen ist die 58-Jährige jetzt mit dem ersten Platz im FTD-Ranking der „25 Top-Businessfrauen Deutschlands“ ausgezeichnet worden.

In den vergangenen Monaten ist eine heftige Debatte um Karrierechancen von Frauen entbrannt. Die Bundesregierung sieht angesichts internationaler Vergleichsstudien und zunehmenden Fachkräftemangels Handlungsdruck; die zuständigen Ministerien sind indes uneins, inwieweit Unternehmen zu Quotenregelungen verpflichtet werden sollen.

In den 30 DAX-Konzernen besetzen bislang erst sieben Frauen einen

der insgesamt 189 Vorstandsposten. Davon haben zwei ihr Amt erst Anfang Oktober angetreten: Kathrin Menges bei Henkel und Claudia Nemat bei der Deutschen Telekom. Beide gehören zu den Topaufsteigerinnen des aktuellen FTD-Rankings.

Dass sie dort auftauchen, liegt an einer neuen Methode des Auswahlverfahrens. Zum vierten Mal in Folge haben die Jurymitglieder über 100 Kandidatinnen nach mehreren Kriterien geprüft, Punkte verteilt und die Ergebnisse in mehreren Runden bewertet.

Da Vertreterinnen von Banken und Beratungen dabei nicht angemessen repräsentiert waren und die Funktionen einflussreicher Aufsichtsrätinnen und Unternehmerinnen nur schwer vergleichbar mit operativ verantwortlichen Managerinnen sind, werden von diesem Jahr an sechs Kategorien ausgelobt. Die Aufsteigerinnen werden für ihren Karrieresprung gewürdigt. Wie erfolgreich sie auf dem neuen Posten sind, müssen sie im kommenden Jahr beweisen.

So ergibt sich eine neue Mischung unter den 25 Top-Businessfrauen, von denen viele im Spitzenranking von 2010 nicht vertreten waren. Die diesjährige Gewinnerin Haase hofft, neue Talente motivieren zu können: „Der Preis ermutigt junge Frauen, sich etwas zuzutrauen. Die Vorbildwirkung ist nicht zu unterschätzen.“

Porträt Margarete Haase: Seite 25
Mehr Informationen: www.ftd.de



1. Platz: Margarete Haase, Deutz

Das Auswahlverfahren

Kriterien Die FTD kürt das vierte Jahr in Folge die 25 Top-Businessfrauen in Deutschland. Auf die lange Liste der Kandidatinnen kommen Managerinnen aus Unternehmen und Organisationen, die ihren Hauptsitz oder einen bedeutenden Ableger in Deutschland haben. Sie müssen einer der obersten Führungsebenen angehören, strategischen Einfluss ausüben und Erfolge nachweisen können.

Methode Da verschiedene Positionen und Branchen schwer vergleichbar sind, hat die Jury in diesem Jahr sechs unterschiedliche Kategorien ausgelobt. In dem mehrstufigen Auswahlverfahren haben sie eine Nummer eins gekürt; bei allen anderen 24 Gewinnerinnen wurde jedoch auf eine Rangfolge verzichtet.

Jury Die Auswahl treffen sechs Jurymitglieder, die seit Jahren intensiv die Karriere von Topmanagerinnen verfolgen: **Sabine von Anhalt**, Geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung Amrop Delta, **Sonja Bischoff**, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, **Beatrice Rodenstock**, Geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Naviget, **Kasper Rorsted**, Vorstandschef des Konsumgüterkonzerns Henkel, **Burkhard Schwenker**, Aufsichtsratschef der Unternehmensberatung Roland Berger, **Steffen Klusmann**, Chefredakteur der FTD.

Hinweis

Aus gegebenem Anlass finden Sie den **Alex** und den **Index** heute auf **Seite 8**.

Topmanagerin

Rita Forst



Opel Es gibt nur wenig, was ihre Mitarbeiter besser nicht äußern sollten: „Wenn Menschen mir sagen, warum etwas nicht geht, anstatt zu sagen, wie es gehen könnte“, bringe sie das auf die Palme, sagt Forst. Mit diesem Alles-ist-möglich-Motto schaffte die 56-Jährige Anfang des Jahres den Sprung in den Vorstand von Opel. Und zwar als Entwicklungschefin – bislang eine Männerdomäne. Aber von der Geschlechterdiskussion und politischen Rangeleien um Frauenquoten hält Forst persönlich wenig. Die Mutter zweier Söhne studierte Maschinenbau in Darmstadt und ist seit 1977 bei Opel beschäftigt. MARGRET HUCKO

Birgitt Gebauer



S. Oliver Zwölf Jahre war Birgitt Gebauer beim Textilhändler C&A, seit Herbst ist sie bei S. Oliver. Ihr alter Arbeitgeber setzt zwar fünfmal so viel um, aber beim neuen ist sie für die übergeordnete Strategie zuständig. Und die ist komplex: S. Oliver ist Textilhersteller und -händler gleichzeitig. Gebauer muss mit Inhaber und Geschäftsführer Bernd Freier das große Ganze im Blick behalten. Vor Monaten hat sie mal gesagt, dass Teams erfolgreicher würden, „je mehr verschiedene Talente darin mitarbeiten“. Und lieferte dann einen indirekten Hinweis auf ein Talent, das sie mitbringt: Entschlossenheit. HENNING HINZE

Martina Koederitz



IBM Deutschland Sie dürfte es gewohnt sein, allein unter Männern zu sein. Martina Koederitz arbeitet seit 24 Jahren beim IT-Konzern IBM – in einer männerdominierten Branche. Seit Anfang Mai ist die 47-Jährige die erste Frau an der Spitze der Deutschland-Gesellschaft. Ihre Spuren verdiente sich die als gradlinig und durchsetzungsstark geltende Schwäbin als Vorstandsassistentin bei Konzernchef Sam Palmisano, bevor sie als Vertriebsexpertin nach Deutschland zurückkehrte. Künftig wird sich zeigen, ob Koederitz auch mit Frauen kann: Palmisanos Nachfolger tritt 2012 Virginia Rometty an. ANNIKA GRAF

Sigrig Nikutta



Berliner Verkehrsbetriebe Sigrig Nikutta steht seit Oktober 2010 an der Spitze der landeseigenen BVG – als erste Frau überhaupt in dem anspruchsvollsten Job bei einem kommunalen Verkehrsbetrieb. Im Gegensatz zu manchem männlichen Vorgänger hat die 42-Jährige Ruhe in das Unternehmen mit gut 13.000 Mitarbeitern und die politische Diskussion über dessen Zukunft gebracht. Bis 2016 soll die ehemalige Deutsche-Bahn-Managerin das Geschäft profitabel machen, bei einem klaren Rollenverständnis: „Mein Anspruch ist, das Unternehmen zu führen – und ich führe es die ganze Zeit.“ BERND HOPS

Sandra Peterson



Bayer Sechsmal hat die Amerikanerin in ihrem Berufsleben bereits die Branche gewechselt, nun scheint sie angekommen zu sein: Die 52-Jährige ist seit Ende 2010 Chefin der Bayer-Agrarsparte CropScience und arbeitet sich mit Verve in die Tiefen des Pflanzenschutzes ein. Da das Geschäft bei ihrem Amtsantritt schwächelte, krepelt sie den Teilkonzern mit 6,3 Mrd. Euro Umsatz um und kürzt 600 Stellen. Peterson kommt bei den Mitarbeitern dennoch gut an. Sie ist eine echte Teamplayerin und beherzt ein Motto: „Sei engagiert und enthusiastisch – und erkenne auch die guten Leistungen anderer an.“ ANNETTE RUESS

Martina Sandrock



Iglo „Durchsetzungsstark“, „bestimmt“, „smart“ lauten die Adjektive, mit denen die frühere Sara-Lee-Managerin in der Branche beschrieben wird. Als Deutschland-Chefin der Tiefkühlmarke Iglo hat die 51-Jährige in den vergangenen zwei Jahren all das ausgelebt – mit Erfolg: Der Umsatz der ehemals vernachlässigten und von Sandrock neu positionierten Marke legte zuletzt wieder zweistellig zu, die gesamte Birds-Eye-Iglo-Gruppe konnte den operativen Gewinn steigern. Inzwischen steht das Tiefkühlunternehmen wieder so gut da, dass ein Ausstieg des Finanzinvestors Permira wahrscheinlich wird. GREGOR KESSLER

Anke Schäferkordt



RTL Es gibt Probleme, die wären bei RTL ohne Anke Schäferkordt nie denkbar gewesen: Die Sender der Gruppe haben einen derart großen Marktanteil erreicht, dass RTL für Lockerungen beim Medienkonzentrationsrecht kämpfen muss. Wenn Schäferkordt über solche Erfolge spricht, tut die 48-Jährige das auf bescheidene Art. Die frühere Controllerin wurde deshalb lange unterschätzt. Als 2005 der Chefposten von RTL Deutschland neu besetzt wurde, ging der Job an Jungstar Marc Conrad. Nach 100 Tagen war Conrad weg, und Schäferkordt führte RTL zur unangefochtenen Marktführerschaft. BERNHARD HÜBNER

Andrea Schauer



Playmobil Der Advent ist für Andrea Schauer schon seit Jahren keine beschauliche Zeit mehr. Weil Spielzeugproduzenten vor Weihnachten gut 40 Prozent ihres Geschäfts machen, tingelt die Playmobil-Chefin zu dieser Zeit immer höchstpersönlich durch die Auslandsmärkte und sieht nach dem Rechten. Seit Schauer vor fast zwölf Jahren die Geschäftsführung übernahm, führt die heute 52-Jährige das fränkische Familienunternehmen auf immer neue Umsatzhöhen. Zuletzt knackte Playmobil die 500-Mio.-Euro-Grenze und ist heute in Deutschland hinter Lego zweitgrößter Spielwarenanbieter. GREGOR KESSLER

Annette Winkler



Daimler Dass die Smart-Chefin Vertriebsprofi ist, kann sie kaum verbergen. Wenn die 52-Jährige ein Auto vorstellt, dann streicht sie mit den Fingern über den Lack und stellt mit klarer Stimme die Vorzüge des Stadtfitzers heraus. Die elegant gekleidete Geschäftsfrau hat das Ansehen des Kleinwagens seit ihrem Amtsantritt Anfang des Jahres offenbar schon verbessert. Lange war der schwache Absatz ein Schandfleck für die Bilanz von Mercedes. Nun steigen die Verkaufszahlen. Nicht nur in Deutschland, sondern auch im Wachstumsmarkt China, wo Smart bislang ein Schatten-dasein führte. HEIMO FISCHER

Top-Aufsteigerin

Belén Garijo



Merck Serono Der Spanierin kommt eine Schlüsselrolle beim Umbau der angeschlagenen Pharmasperte des Merck-Konzerns zu. Seit September verantwortet die 50-Jährige das weltweite operative Geschäft von Merck Serono. Sie soll den Arzneimittelhersteller mit einem Umsatz von 5,7 Mrd. Euro effizienter aufstellen. Kein leichter Job. Doch die Ärztin bringt ausreichend Expertise mit: Sie leitete zuvor das Europa-Geschäft von Sanofi und war auf dem wichtigen US-Markt Vice President für Onkologie. In ihrer Heimat Spanien ist sie ein Star: 2009 wurde Garijo dort zum CEO des Jahres gewählt. ANNETTE RUES

Kathrin Menges



Henkel Für die Frauenquote hat Kathrin Menges ebenso wenig übrig wie Henkel-Chef Kasper Rorsted. „Für seine Karriere ist man in erster Linie selbst verantwortlich“, sagte sie einmal. Demnach ist die 46-Jährige ein ziemlich verantwortungsvoller Typ: Im Oktober ist sie als erste Frau in 135 Jahren Henkel-Geschichte in den Vorstand des Waschmittel- und Klebstoffkonzerns eingezogen. Ihr Aufgabenfeld änderte sich dabei nicht großartig. Schon seit 2009 war die Brandenburgerin als Personalchefin für die 48 000 Henkel-Mitarbeiter verantwortlich. Henkels Vorstandsklima aber dürfte sich ändern. GREGOR KESSLER

Claudia Nemat



Deutsche Telekom Seit knapp zwei Monaten leitet die ehemalige McKinsey-Beraterin das Europa-Geschäft der Deutschen Telekom. Die studierte Physikerin hat damit eine der anspruchsvollsten Aufgaben im Konzern übernommen, denn die Krise in Südosteuropa hat das Geschäft enorm erschwert. Mit dem Einzug in den achtköpfigen Vorstand des DAX-Konzerns gehört sie nun europaweit zu den mächtigsten Frauen der Branche. Vor dem Wechsel nach Bonn hat Nemat 17 Jahre bei der Beratung McKinsey gearbeitet. Die 43-Jährige ist mit einem Mediziner verheiratet und hat zwei kleine Kinder. ARNDT OHLER

Topbankerin

Manuela Better



Hypo Real Estate Sie hat sich nicht in den Vordergrund gedrängt. Aber als nach dem fluchtartigen Abgang von Axel Wieandt im März 2010 ein neuer Vorstandschef für die krisengeschüttelte HRE gebraucht wurde, war Manuela Better die erste Wahl. Für die 51-Jährige sprachen ihre enorme Erfahrung im Risikomanagement und ihre langjährige profunde Kenntnis der internen Abläufe der Bank. Ihre wichtigste Aufgabe wird es sein, die HRE nach der völligen Neuordnung wieder in private Hände zu überführen und dabei dem Eigentümer Staat und letztlich dem Steuerzahler möglichst Verluste zu ersparen. ROLF LEBERT

Elizabeth Corley



Allianz Global Investors Der Frankfurter Fischer Verlag preist die Bücher von Elizabeth Corley als „Kultbestseller“. Vier Krimis sind bisher erschienen. Doch Thriller schreiben ist nur das Hobby der 55-Jährigen. Im Hauptjob muss Corley etwas ganz anderes zu Bestsellern machen: Investmentfonds. Sie ist Europa-Chefin des Fondsanbieters Allianz Global Investors (AGI), einer Tochter des Versicherers Allianz. Ab 2012 wird sie das weltweite Geschäft verantworten. Das heißt: ein Vermögen von mehr als 500 Mrd. Euro. Corley wechselte 2005 zu AGI, zuvor arbeitete sie für Merrill Lynch. ELISABETH ATZLER

Sabine Lautenschläger-Peiter



Bundesbank Die Juristin begann ihren Job als Bundesbank-Vizepräsidentin just in dem Moment, als sich die Krise in der Euro-Zone zuspitzte. Seit Juni steht die 47-Jährige dort in der Verantwortung und behauptet sich auch bei öffentlichen Auftritten. Das macht sie, anders als manches männliche Alphanatier, unaufgeregt, mit großem Wissen und argumentativem Geschick. Zugute kommt ihr dabei die jahrzehntelange Arbeit bei der Aufsicht BaFin, wo sie lange rechte Hand von Jochen Sanio war, zuletzt als oberste Bankaufseherin. Auch Diskussionen mit ihrer inzwischen volljährigen Tochter mögen geholfen haben. UTA HARNISCHFEGGER

Topberaterin

Elke König



IASB Ihre Tage als Vorstand beim International Accounting Standards Board, dem Gremium, das für 120 Länder Bilanzierungsregeln erstellt, sind gezählt. Denn Elke König, 57, die sich selbst ganz unfeministisch als „Diplom-Kaufmann“ bezeichnet, wird im Januar oberste Chefin der Finanzaufsicht BaFin. Die Versicherungsexpertin, die von sich sagt, „Bilanzen im Blut“ zu haben, und lange Zeit Finanzvorstand der Hannover Rück war, wechselt dafür von London nach Bonn. Die Rheinländerin kehrt in ihre Heimat zurück und muss künftig auf Mittagspausen in der Tate Modern verzichten. UTE HARNISCHFEGGER

Beatrice Weder di Mauro



Wirtschaftsweise In Berührung mit Staatsschulden kam Beatrice Weder di Mauro früh: Die Schweizerin wuchs im Guatemala der 70er-Jahre auf, als sich in Lateinamerika gerade eine Schuldenkrise aufbaute. Heute muss sich die Mainzer Wirtschaftsprofessorin ständig mit dem Thema beschäftigen. Als erste Frau überhaupt sitzt sie im Sachverständigenrat und berät die Kanzlerin in der Schuldenkrise. Dabei hat sich die 46-Jährige zur leidenschaftlichen Eurofighterin entwickelt: Der einmal im Jahr erscheinende Bericht der Wirtschaftsberater trug in entscheidenden Punkten ihre Handschrift. MARTIN KÄLBLE

Daniela Weber-Rey



Clifford Chance Zuerst war sie in Brüssel eine Nummer – wo sie die Kommission zum Thema Unternehmensführung (Corporate Governance) beriet. Dann in Frankreich, der Heimat ihres Mannes. Dort zog sie 2008 in den Verwaltungsrat der Großbank BNP Paribas ein. Erst seitdem kann die hartnäckige Juristin auch in Deutschland ihre Lieblingsrolle richtig ausspielen: die der Taktgeberin in Corporate-Governance-Fragen. Die 54-Jährige ist Mitglied in der entsprechenden Regierungskommission, inzwischen aber, dank vieler beherzter Auftritte und prominenter Kunden, schon selbst eine Marke. SVEN CLAUSEN

Top-Aufsichtsrätin

Renate Köcher



Allensbach Die Chefin des Instituts für Demoskopie weiß, was Deutschland denkt: Zuletzt fanden ihre Mitarbeiter heraus, dass die Bürger lieber den Abbau von Staatsschulden sähen als Steuersenkungen. Vom Wissen der promovierten Volkswirtin und Soziologin wollen viele Unternehmen profitieren, als derzeit einzige Frau hat es die 59-Jährige in den Aufsichtsrat gleich zweier DAX-Konzerne geschafft: Neben dem Versicherungskonzern Allianz kontrolliert Köcher auch den Autobauer BMW. Zudem gehört die Umfrageexpertin dem Aufsichtsrat des Halbleiterherstellers Infineon an. KATHINKA BURKHARDT

Friede Springer



Axel Springer Ihr Weg an die Spitze der Weltweit begann 1965 mit einer Zeitungsannonce „Villenhaushalt sucht Kindermädchen“. Aufgegeben hatte die der mächtigste Verleger im Land: Axel Springer. Aus dem Kindermädchen wurde die Ehefrau Friede Springer. Nach dem Tod ihres Mannes 1985 verteidigte sie das Erbe gegen Angriffe der Mediengiganten Leo Kirch und Hubert Burda und führte zusammen mit dem Vorstandschef ihres Vertrauens, Mathias Döpfner, den Verlag in die digitale Zukunft. Heute mit 69 beherrscht Springer ein Medienhaus, das wirtschaftlich erfolgreich ist wie nie. BERNHARD HÜBNER

Catherine von Fürstenberg



Dussmann Unter den weiblichen Führungskräften Deutschlands ist sie die Exotin: Erst seit drei Jahren leitet die 60-jährige Amerikanerin als Aufsichtsratsvorsitzende die Dussmann-Gruppe – mit 57 000 Angestellten einer der größten privaten Dienstleister des Landes. Als ihr Mann schwer erkrankte, übernahm die Künstlerin das Unternehmen. Schnell war klar, dass sie sich nicht mit einer Repräsentantenrolle begnügen würde. Wenig zimperlich baute sie den Vorstand um. Mit dem Ausbau von Betriebskindergärten und Altenheimen setzt sie eigene Akzente und will das Unternehmen erneuern. KATHINKA BURKHARDT

Topunternehmerin

Ingrid Hofmann



Hofmann Personal Leasing Die Zeitarbeitsunternehmerin gilt als Expertin für den deutschen Arbeitsmarkt. Rund 22 000 Angestellte arbeiten für die Vermittlungsagentur, die die Oberfränkin 1986 in Nürnberg gegründet hat. Ob Autobau, Medizintechnik oder Wind- und Solarbranche, Hofmann hat Einblick in viele Branchen. 2003 wurde die 57-Jährige ins Präsidium des Arbeitgeberverbands berufen. Letztes Jahr holte auch Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen sie in den Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, wo sie den Vorstand in aktuellen Arbeitsmarktfragen berät. KATHINKA BURKHARDT

Antje von Dewitz



Vaude Seit sich Menschen in Fußgängerzonen wie Hochalpinisten kleiden, wird Outdoor-Marken ein schwieriger Spagat abverlangt: Funktionell und modisch sollen sie sein. Antje von Dewitz hat die Übung schon mit Mitte 20 gemeistert. Da entwarf die Praktikantin im väterlichen Betrieb eine Taschenlinie. Das machte die Marke bekannt, ohne die Materialkompetenz zu schmälern. 2009 hat sie die Geschäftsleitung übernommen und trimmt Vaude auf Nachhaltigkeit. Mit Erfolg: Die Umsätze, sagt das verschwiegene Familienunternehmen, stiegen in den letzten Jahren immer um zehn bis 15 Prozent. GREGOR KESSLER

Regina Ziegler



Ziegler Film Als sie den größten Flop ihrer Karriere erlebte, war Regina Ziegler kaum ein Einsatz zu hoch, um ihre Firma zu schützen. Ziegler war 2010 mit dem 19 Mio. Euro teuren Film „Henri 4“ an der Kinokasse gescheitert. Die Konsequenz: Ziegler verzichtete ein Jahr lang auf ihr Gehalt. Seit 1973 hat sie über 400 Filme produziert. Ziegler ließ anspruchsvolle Literaturverfilmungen fürs Kino drehen und machte Christine Neubauer zur Ikone des leichten deutschen Fernsehfilms. Die 67-Jährige hat ihre Firma zum Familienunternehmen ausgebaut. Die Geschäftsführung teilt sie sich mit ihrer Tochter Tanja. BERNHARD HÜBNER