

EXTRA

+ **TOP 100** Die einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft 2022

2023

manager magazin

FRAU DES JAHRES

Porträt:
Commerz-
bank-
Vorständin
*Bettina
Orlopp* ist
Prima inter
Pares 2022.



GRÜNES GELD

Warum
Sustainable
Finance fest
in weiblicher
Hand ist

GENDER DIVERSITY INDEX

Welche
Unternehmen
Frauen den
Weg ebnen

Die Unverzichtbare

Mehrfach schaute die Commerzbank zuletzt in den Abgrund. *Bettina Orlopp*, inzwischen stellvertretende Chefin, richtete das Geldhaus immer wieder auf. Porträt einer Ausnahmeführerin, die viel Wert auf ihre Normalität legt.

Von Eva Buchhorn und Katharina Slodczyk

Deutschlands Wirtschaft hat zu wenige Frauen in Führungspositionen. Das manager magazin will dies ändern, unter anderem durch die Initiative Top 100 Frauen, gemeinsam mit der Boston Consulting Group und einer hochkarätigen Jury (siehe Seite 4). Welche Frauen die deutsche Wirtschaft besser machen können – und wie – finden Sie in diesem Dossier.

Seite 7
BILANZSKANDAL

Der Aufstieg von Frauen in Vorstände stagniert.

Seite 10
BESTENLISTE

Die 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft.

Seite 20
GRÜNE KRAFT

Welche Frauen Billionen für den globalen Kampf gegen die Klimakrise organisieren.



An den Wänden in **Bettina Orlop**s (52) Büro hängen ein paar bunte Werke des Minimal-Art-Künstlers **Imi Knoebel**. Ihr Arbeitgeber hat sie gestellt. Ansonsten: ein Konferenztisch, ein Schreibtisch, ein Gummibaum. Ganz hinten in der Ecke auf dem Fensterbrett ist eine kleine Leinwand auf einen Bastelrahmen gezogen. Darauf: das Logo der Commerzbank – etwas ungelenk gemalt. Ein Geschenk ihrer Tochter, als Orlopp 2014 bei der Bank anfang.

Zu Beginn des Gesprächs öffnet sich die Vizechefin der Bank mit dem höchsten Bankenturm Europas (259 Meter) eine Cola, auf dem Tisch vor ihr ein Teller mit Schokoderivaten. Die Hanutas und Ritter-Sport-Schokowürfel sind für ihre Besucherinnen und Besucher bestimmt. Ein unauffälliger Stresstest, findet Orlopp. „Wenn sich jemand gleich vier hintereinander nimmt, dann weiß ich: Das Stresslevel ist hoch.“

In wohl keinem anderen deutschen Traditionskonzern gehörte der Ausnahmezustand in den vergangenen Jahren so sehr zum Tagesgeschäft wie bei der 152 Jahre alten Bank. Finanzkrise, Teilverstaatlichung, Geldbußen, Multimillionenverluste, Digitalisierungdesaster, Stellenabbau. Vor knapp vier Jahren versuchte dann auch noch der damalige Vorstandschef **Martin Zielke** (59) die Commerzbank der Deutschen Bank unterzujubeln und sich selbst einen auskömmlichen Posten zu sichern.

Hügel rauf, Hügel runter, etliche Topleute haben die Bank verlassen, für eine vermeintlich strahlendere oder einfachere Karriere. Oder nur mal für ein bisschen Ruhe.

Bettina Orlopp ist geblieben, hat verlässlich ihren Snackteller nachgerüstet, zugehört, entschieden und ist so zum personifizierten Gravitationszentrum der Problembank geworden. Ihr

Meisterstück lieferte die ehemalige McKinsey-Partnerin 2020 ab: In dem monatelangen Führungsvakuum vor der Ankunft des aktuellen CEOs **Manfred Knof** (57) sorgte die Finanzchefin für den reibungslosen Betrieb. Bei der Suche nach einem neuen Vorstandsvorsitzenden fiel auch ihr Name. Sie bekam den Job nicht und blieb dennoch an Bord.

Die Leistungen der Commerzbankerin haben die Jury (siehe Kasten) beeindruckt, mit deren Unterstützung manager magazin und die Boston Consulting Group (BCG) in diesem Jahr zum achten Mal die „100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft“ gekürt haben. Die Juroren wählten Bettina Orlopp zur Prima inter Pares 2022.

Nach Ansicht der Jury gehört die Topmanagerin zu den analytisch brilliantesten Führungskräften Deutschlands und bringt zugleich ein paar Eigenschaften mit, die selten geworden sind: Sie paart Führungskraft mit einem hohen Maß an Loyalität, scharfe Intelligenz mit Zugewandtheit, persönlichen Erfolg mit echtem Teamgeist. Ein Vorbild für Leadership in Polykrisenzeiten.

Bettina Orlopp – ein eher stiller Star. So möchte man es schreiben und stolpert doch direkt über die Formulierung. Ruft man da ein Rollenklischee wach, das nur Verdrängertypen nützt: Wünschen solche sich nicht gerade Frauen als hoch qualifizierte, aber persönlich anspruchsvolle Problemlöserinnen, die der eigenen Topkarriere nicht im Wege stehen?

„Fehlschluss!“, urteilt der Personalberater und Jurymitglied **Christoph Zeiss**, der die Bankerin lange kennt: „Orlopp ist ein Rollenmodell für Manager, wie die Welt sie genau jetzt braucht: Die Zeit der Diven beiderlei Geschlechts ist vorbei, jetzt sind grundsätzliche und realistische Leistungsträger gefragt.“

DIE JURY 2022

Martina Merz
(CEO Thyssenkrupp, Prima inter Pares 2021)

Michael Brigl
(Deutschland-Chef Boston Consulting Group, Co-Vorsitz)

Sven Clausen
(Chefredakteur manager magazin, Co-Vorsitz)

Werner Brandt
(Aufsichtsratschef RWE)

Eva Buchhorn
(Autorin manager magazin)

Saori Dubourg
(Vorständin BASF)

Carsten Kratz
(Deutschland-Chef Bridgepoint)

Claudia Kruse
(Leiterin Nachhaltigkeit & Governance, APG)

Lisa Paus
(Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)

Isabell Welp
(Lehrstuhl für Strategie und Organisation TU München)

Christoph Zeiss
(Mitgründer Personalberatung Heads)

Die Ausgezeichnete macht sich über solcherlei Definitionsfragen keine Gedanken. In den Anfangsjahren ihrer Karriere – damals arbeitete sie noch für McKinsey – sei sie als „zurückhaltend“ empfunden worden, gibt sie zu. „Das hat sich gelegt.“ Inzwischen empfindet sie sich als „sehr direkt“, mit „klaren Ansagen“.

Im Gespräch mit dem manager magazin smalltalkt sie konstant freundlich, doch allzu offenen Reflexionen ihrer selbst weicht sie beständig aus. Festzustellen ist: Die Frau strebt nicht auf die Bühne. Und über sie reden können andere besser als sie selbst.

So setzt sich das Bild der Prima inter Pares 2022 erst nach vielen weiteren Gesprächen zusammen: mit Weggefährten und Kolleginnen, mit ehemaligen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen, mit Förderern und Kritikern.

Man erfährt, dass sich Bettina Orlopp mit voller Power immer wieder an Dinge herangetraut hat, an denen andere gescheitert sind. 2014 wechselt sie nach rund 20 Jahren McKinsey auf Wunsch des damaligen Vorstandsvorsitzenden **Martin Blessing** (59) als Strategiechefin zur Commerzbank, wohl wissend, dass Ex-Berater in den Konzernnetzwerken der Altvorderen oft klanglos untergehen. 2017 steigt sie als erste Frau in den Vorstand auf und übernimmt dort das damals heikelste Amt: die Verantwortung für Personal, Recht und Compliance.

Die Bank kämpfte damals mit den Folgen dubioser Geschäfte. US-Behörden hatten 1,45 Milliarden Dollar Strafe verhängt – wegen zu laxer Kontrollen und Sanktionsverstößen – und einen Aufpasser entsandt. Orlopp baute die Überwachungssysteme aus und zog eine neue Risikokultur in die Bank ein, damit sich ähnlich teure Fehlritte nicht wiederholen.

Der scheidende Compliance-Chef sagte ihr damals, was sie vorhabe, sei „eigentlich nicht machbar“, berichtet Orlopp. Sie aber organisiert sich mit dem damals zuständigen Bereichsvorstand **Armin Barthel** (49) einen Verbündeten – und legt erst recht los. Abteilung für Abteilung, Region für Region arbeiten sie sich durch die Bank. Orlopp fordert mehr Compliance-Jobs, in einer Zeit, in der der Bank zum Teil das Geschäft wegbricht.

Wie bei der Zahnärztin

Was die Neue wohl für eine sei, darüber schwanken in dieser Zeit die Interpretationen. „Sie hat Rückgrat“, sagt einer, der in dieser Zeit enger mit ihr zusammenarbeitet. „Wenn Bettina Orlopp etwas für richtig hält, dann zieht sie das durch.“ In Diskussionen mit ihr entwickle sich schnell eine „positive Naturgewalt“. Wer sie dann noch umstimmen wolle, müsse verdammt gut vorbereitet sein.

Für viele ihrer Führungskolleginnen und -kollegen ist Orlopss sachliche Konsequenz aber auch beängstigend.

Mitarbeitende sagten ihr damals, mit ihr zu tun zu haben, sei wie zum Zahnarzt zu gehen. Aber die Wurzelbehandlung hat Erfolg, und der US-Monitor zieht nach vier Jahren wieder ab – ohne dass sein Mandat wesentlich verlängert wird wie bei anderen deutschen Unternehmen.

Ein Thema gibt es jedoch, bei dem sie dazulernen muss: Kommunikation. Ihr Stil der „klaren Ansagen“ trägt ihr das Etikett der Ruppigkeit ein. Insider erinnern sich daran, wie sie 2018 die neuen Boniregeln vor versammelter Mannschaft erläutern muss. Individuelle Prämien fallen für viele weg, ein neues Gehaltsmodell wird eingeführt. Sie erledigt das knochensächlich, emotionslos. Danach ist sie bei manchen Führungskräften unten durch.

Orlopp realisiert ihren Fehler und beschließt, dass sie sich ändern muss. Die Mitarbeiter rechnen ihr die Fähigkeit zur Selbstkritik hoch an. Sie absolviert ein Kommunikationstraining, seitdem weiß sie, dass „Wertschätzung“ das Gebot der modernen Führungskraft ist und setzt das um.

Die Probleme der Commerzbank sind noch nicht kleiner, als sie 2020 auf den Posten der Finanzvorständin wechselt. Die Bank arbeitet im internationalen Vergleich absurd teuer, und dass die größte Aktionärin, die Bundesrepublik Deutschland, ihren Anteil (15,6 Prozent) als Ballast empfindet, wirkt auch nicht gerade stimmungsaufhellend.

Orlopp macht aus der miserablen Situation ein lösbares Problem. Als CFO kann sie ihre intellektuellen Fähigkeiten voll entfalten. Den „beeindruckenden Prozessor im Kopf“ (ein Ex-Kollege) lernt ihr Team damals erst richtig kennen: Sie ist keine Numbercruncherin, sondern versteht die Geschichte hinter den Zahlen. CFO sei ihre Traumrolle, bestätigt Orlopp: „Mich reizt die Nähe zu den Erträgen.“

Im Sommer 2020 wird die Commerzbank noch einmal zur Dramaqueen: Erst geht CEO Zielke von Bord, dann einige Aufsichtsräte und weitere Vorstände. Nur Risikovorstand **Marcus Chromik** (50), noch länger im Amt als Orlopp, und die Finanzvorständin ➤

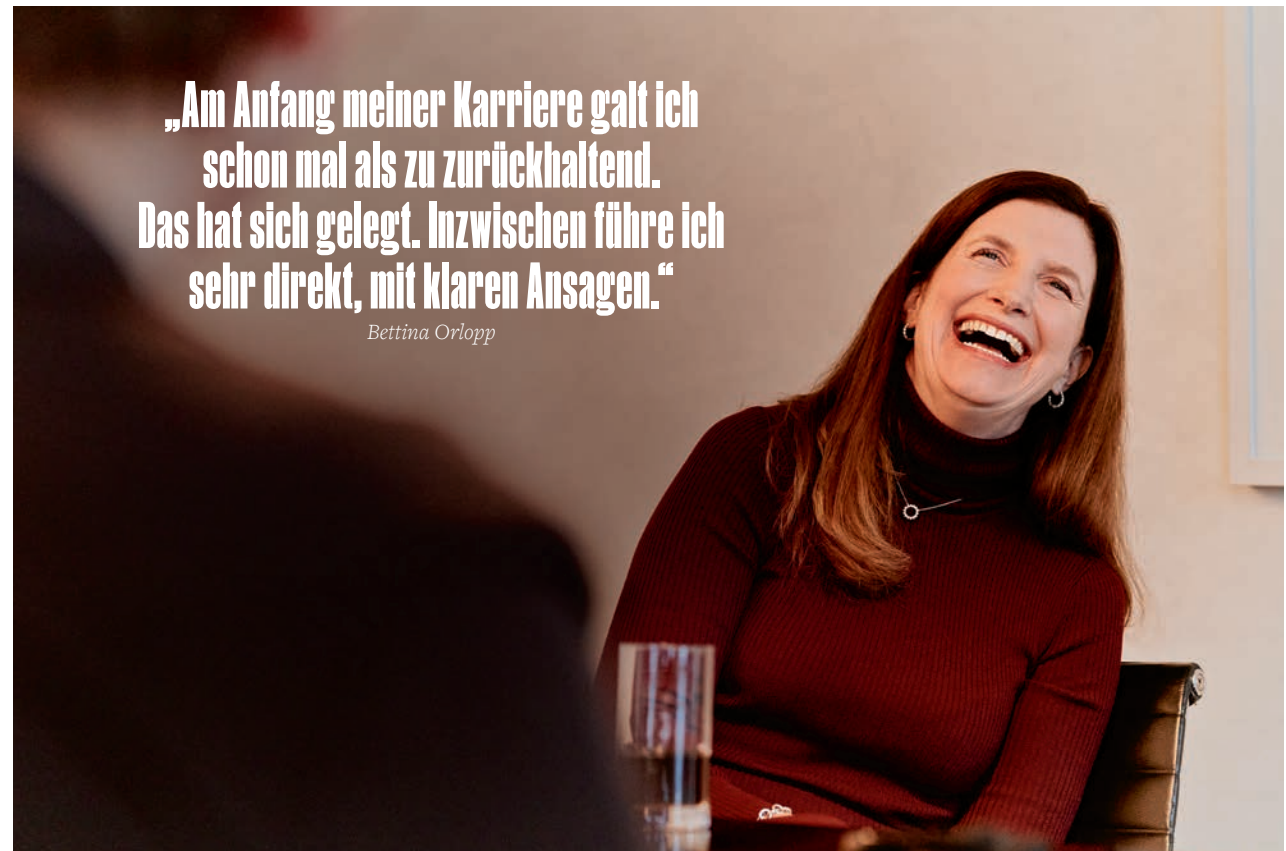


Foto: Anna Ziegler für manager magazin

machen weiter ihre Arbeit. Unaufgeregt und pragmatisch behält Orlopp während des Interregnums die operativen Bankgeschäfte im Blick, pusht die kommerzielle Agenda und hält die Stimmung hoch. Ein Balanceakt. Sie habe „quasi die CEO-Rolle ohne Mandat ausgeübt“, resümiert ein Weggefährte: „Knof konnte anfangen und hatte das komplette Handwerkszeug der Bank gleich betriebsbereit.“

Orlopps Lohn: Im Juni 2021 wird sie zur stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden berufen und ihr Vertrag um fünf Jahre verlängert. Den Titel gab es in der Commerzbank nicht.

Die Zahl der Orlopp-Fans hat seither noch einmal zugenommen. Und das, obwohl sie weiterhin ab und zu in den Zahnarztmodus umschaltet. Besonders in den regelmäßigen zweitägigen Klausuren, in denen sich die Kassenmeisterin zusammen mit dem CEO die Zahlen aller Segmente und Ressorts vorlegen lässt. „Knackige Gespräche“ seien das, berichtet ein Zeuge: „Ihre Durchsetzungskraft in der Bank kann man gar nicht überschätzen.“

Der Commerzbank geht es langsam, aber sicher wieder besser. Das konstante Sparen und Umbauen trägt Früchte, die Erträge legen zu. Die Zinswende kommt der Erholung zupass.

Abends in den Leseklub

Orlopp hat nun etwas mehr Zeit für ihre Familie. Ehemann **Matthias Orlopp** (54) ist Geschäftsführer der C24-Bank, Tochter und Sohn sind 18 und 17 Jahre alt. Neben der Karriere hat Orlopp stets auch auf ihr Familienleben geachtet. Bei McKinsey hat sie damit Frauen den Weg bereitet.

Dort ist sie 1995 nach dem BWL-Studium eingetreten, parallel trieb sie ihre Promotion voran. Orlopp arbeitet sich in die Beratung von Banken ein und betreut bald alle gro-



Förderer: **Martin Blessing** holte Bettina Orlopp als Strategiechefin zur Commerzbank. Hier ist er im Bild mit seiner Ehefrau, der J.P.-Morgan-Topmanagerin **Dorothee**.

Alte Freundin: **Clara-Christina Streit** gehört seit gemeinsamen Tagen bei McKinsey zu Orlopps Freundeskreis



ßen Namen der deutschen Finanzwelt. In dieser Zeit freundet sie sich mit einer anderen starken McKinsey-Beraterin an: **Clara-Christina Streit** (53). Beide arbeiten damals oft eng zusammen und haben auch heute noch intensiven Kontakt. 2002 wird Orlopp in die Partnerriege aufgenommen.

Als sie 2004 und 2005 Mutter wird, ist Teilzeit in der Beratung noch ein Novum. Die junge Beraterin entscheidet sich trotzdem dafür. McKinsey will damals mehr Frauen für sich gewinnen und etabliert die Initiative „Women&Family“. Orlopp übernimmt die Leitung.

Ein Leben neben dem Beruf haben zu wollen ist bei Orlopp auch nach ihrem Wechsel zur Commerzbank keine leere Phrase. Sie pflegt langjährige Freundschaften mit Menschen, die mit ihrem Beruf nichts zu tun haben. Im kleinen Kreis taut sie richtig auf.

Ihr Elternhaus hat sie früh gelehrt, dass es ohne innere Distanz unter Topleistern schnell zerstörerisch werden kann.

Bettina Orlopp stammt aus einer Managerfamilie. Ihr

Vater Friedrich Schiefer hatte gemeinsam mit **Herbert Henzler** (81) die deutsche McKinsey-Truppe aufgebaut. Ein extrem kluger Kopf, eher cool im Auftreten und ausnehmend loyal, wie das manager magazin seinerzeit über ihn schrieb. Man meint Orlopps Stärken hier angelegt zu sehen.

1991 war die Krönung seiner Karriere zum Greifen nahe: Der inzwischen in den Vorstand der Allianz Gewechselte sollte dort Vorstandsvorsitzender werden. Doch Wochen vor der entscheidenden Aufsichtsratssitzung nahm das Gremium die Beförderung plötzlich zurück. Die Öffentlichkeit rätselte über die Hintergründe, das manager magazin hatte Hinweise auf eine Intrige: Ein anonymen Hinweisgeber hatte eine Erkrankung von Schiefers Ehefrau, Bettina Orlopps Mutter, offengelegt. Ein Umstand, den zu tolerieren die Allianz sich nicht imstande sah.

Schiefer wechselte in den Vorstand von Bosch und starb 1996, mit nur 57 Jahren, seine Ehefrau wenige Jahre später.

Bettina Orlopp möchte zur Allianz-Episode nicht Stellung nehmen. Nur so viel: Das Erlebte habe sie „Unabhängigkeit“ gelehrt, Gelassenheit sowie „Zufriedenheit mit dem, was man hat.“

Die verabredete Stunde für das Gespräch hat sie minutiös eingehalten, und wenn noch ein Thema auftauche, man sei ja in Kontakt. Jetzt noch schnell die Fotos für das manager magazin, dann eine weitere Stunde mit ihren Direct Reports, und dann will Bettina Orlopp an diesem Novembertag heute einmal pünktlich um 18 Uhr aus der Bank.

Ihr Leseklub wartet. Gemeinsam haben sie „Klara und die Sonne“ von Literaturnobelpreisträger **Kazuo Ishiguro** gelesen und wollen es an diesem Abend besprechen. ■

MÄNNER-WIRTSCHAFT

Der Zuwachs an Frauen im Topmanagement könnte ein Plateau erreicht haben, weitere starke Zuwächse erscheinen aktuell unrealistisch. Dies ist das Ergebnis des neuen Gender Diversity Index (GDI), den die Boston Consulting Group (BCG) seit 2015 exklusiv für manager magazin erstellt (siehe Tabelle). „67 Prozent der neu besetzten Vorstandspositionen gingen in diesem Jahr an Männer“, konstatiert BCG-Partnerin **Nicole Voigt**. Auch auf den ersten beiden Ebenen unterhalb des Vorstands wurden zuletzt wieder mehr Männer befördert.

Bei 15 Prozent liegt die Frauenquote in den Vorständen der im Index untersuchten Unternehmen aktuell, das sind zwei Prozentpunkte mehr als 2021. Würden alle 100 in den Index einbezogenen Konzerne die Quote erfüllen (bislang sind es 84), läge der Anteil der Frauen bei 17 Prozent.

Den Index hat ein BCG-Team rund um Nicole Voigt, **Marcus van der Vegte** und **Ronny Fehling** zusammen mit dem Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München erstellt. Untersucht werden die Aufsichtsräte und Vorstände von 100 großen, börsennotierten Unternehmen, darunter alle Dax-Konzerne mit deutschem Firmensitz. Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten sowie das Verhältnis der Durchschnittsvergütung beider

GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT STELLT SICH NICHT EIN

Der Gender Diversity Index analysiert die 100 größten Unternehmen.

Rang	Unternehmen	Dax-Kategorie	Punktzahl gesamt	Rang	Unternehmen	Dax-Kategorie	Punktzahl gesamt
1	Fuchs Petrolub	MDax	87,3 ▲	51	Traton	SDax	57,0 ▲
2	SAP	Dax	86,1 ►	52	Lanxess	MDax	56,2 ▲
3	Fraport	MDax	84,7 ▲!	53	Hella	SDax	55,7 n. a.
4	Deutsche Telekom	Dax	80,9 ►	54	Puma	Dax	54,7 n. a.
5	Covestro	Dax	77,7 ▲	55	Fielmann	SDax	54,5 ▲
6	Allianz	Dax	77,6 ▲!	56	Kion	MDax	53,7 ▼!
7	KWS Saat	SDax	74,3 ►	57	Compugroup Medical	SDax	49,8 ▲
8	Mercedes-Benz	Dax	74,0 ▲	58	Brenntag	Dax	47,6 ▲
9	Beiersdorf	Dax	73,9 ▲!	59	Deutsche Wohnen	MDax	45,6 ▲!
10	Fresenius Med. Care	Dax	73,8 ▲	60	Software AG	MDax	42,3 ▼
11	TAG Immobilien	MDax	73,7 ▲	61	Talanx	MDax	41,4 ▲
12	Commerzbank	MDax	73,5 ▼	62	Freenet	MDax	40,4 ▲
13	Fresenius	Dax	73,4 ▲	63	SMA Solar Technology	SDax	40,1 ►
14	Henkel	Dax	72,5 ►	64	Hellofresh	Dax	39,1 n. a.
15	Uniper	MDax	72,2 ▲!	65	Verbio	SDax	38,9 n. a.
16	Siemens Energy	MDax	71,9 ▲!	66	Carl Zeiss Meditec	MDax	38,9 ►
17	Merck	Dax	71,7 ▼	67	Vitesco Technologies	SDax	37,7 n. a.
18	Knorr-Bremse	MDax	71,2 ▲!	68	Evotec	MDax	37,6 ▼
19	Continental	Dax	71,2 ▲	69	Dürr	MDax	37,4 ►
20	BASF	Dax	71,0 ▼	70	Vantage Towers	MDax	37,2 n. a.
21	Deutsche Bank	Dax	70,0 ►	71	Synlab	SDax	37,0 n. a.
22	Volkswagen	Dax	69,3 ▲	72	Gerresheimer	MDax	36,9 ▲
23	Schaeffler	SDax	68,8 ►	73	Hugo Boss	MDax	36,8 n. a.
24	Deutsche Börse	Dax	68,7 ▲	74	Aurubis	MDax	36,6 ►
25	Siemens	Dax	68,5 ►	75	Dermapharm	SDax	35,6 n. a.
26	ProSiebenSat.1	MDax	68,4 ►	76	Gea	MDax	35,4 n. a.
27	Evonik	MDax	68,4 ►	77	Rheinmetall	MDax	35,3 ▲
28	Siemens Healthineers	Dax	68,2 ▲!	78	Krones	SDax	35,3 ►
29	RWE	Dax	67,6 ▲!	79	Bechtle	MDax	34,8 ►
30	Metro	SDax	67,2 ▲	80	Sartorius	Dax	34,7 ►
31	LEG Immobilien	MDax	66,9 ▲	81	MTU Aero Engines	Dax	33,5 ►
32	Eon	Dax	66,5 ▲!	82	K+S	MDax	33,2 ►
33	Thyssenkrupp	MDax	66,2 ►	83	1&1	SDax	33,2 ►
34	Bayer	Dax	66,1 ▲!	84	Aixtron	MDax	32,6 ►
35	Deutsche Post	Dax	65,6 ▲	85	Symrise	Dax	32,0 ▼
36	Deutsche Lufthansa	MDax	65,3 ▲	86	Siltronic	MDax	31,6 ►
37	Aareal	SDax	64,4 ▼!	87	Delivery Hero	MDax	31,0 ►
38	Zalando	Dax	63,7 ▲	88	Secunet Security	SDax	28,1 n. a.
39	Adidas	Dax	63,4 ▲!	89	Scout24	MDax	27,9 ►
40	Jungheinrich	MDax	63,0 n. a.	90	Encavis	MDax	27,2 ▲
41	Infineon	Dax	62,1 ▲	91	United Internet	MDax	25,9 ▼!
42	Heidelbergcement	Dax	60,9 ▲!	92	Ströer	MDax	25,4 n. a.
43	Hensoldt	SDax	60,9 ▲	93	Daimler Truck	Dax	21,3 n. a.
44	Wacker Chemie	MDax	60,5 ▲	94	Porsche	Dax	20,7 ►
45	Hannover Rück	Dax	60,0 ▲	95	CTS Eventim	MDax	18,4 ▼
46	Telefónica Deutschl.	MDax	59,9 ▲	96	Nemetschek	MDax	16,7 ▲!
47	Münchener Rück	Dax	59,9 ▼!	97	Sixt	MDax	12,5 n. a.
48	BMW	Dax	59,4 ▼	98	Teamviewer	MDax	10,5 ▼
49	Hochtief	SDax	58,7 ▲!	99	Rational	MDax	0,0 n. a.
50	Südzucker	SDax	57,1 n. a.	99	Varta	MDax	0,0 n. a.

Analyse auf Basis von ...
n. a. = Unternehmen neu im Index 2022;
▲ = Verbesserung um mehr als drei Punkte;
► = Änderung geringer als plus/minus drei Punkte;
▼ = Verschlechterung um mehr als drei Punkte;
▲! = Änderung um mehr als plus zehn Punkte;
▼! = Änderung um mehr als minus zehn Punkte.
Stichtag 14.11.2022; Update Fresenius Medical Care am 6.12.2022; Quelle: BCG

Geschlechter (inklusive CEO) werden gleich gewichtet in Punkte umgerechnet. Das Maximum von 100 Punkten ist erreicht, wenn Frauen die Hälfte aller Gremiensitze innehaben und dabei im Schnitt das Gleiche verdienen wie ihre Kollegen.

Fuchs Petrolub, 2022 auf Rang eins, mischte auch schon in den Vorjahren auf den vorderen Plätzen mit. SAP steht zum zweiten Mal auf Rang zwei. Die Deutsche Telekom – zuletzt Gewinner des Rankings – ist auf den vierten Platz zurückgefallen.

Große Verbesserungen bei anderen Unternehmen in diesem Jahr – etwa bei Uniper (plus 41 Plätze) – haben indextechnische Gründe: Bestimmte Gehaltssummen von Vorständinnen konnten erstmals berücksichtigt werden. ■ *Eva Buchhorn*

Fotos: G. Nitschke / BrauerPhotos, Catrin Moritz



Status- symbol: Hirn.



Zusammen gewinnen, zusammen verlieren:
Bei uns ist Fehler machen absolut erlaubt. Denn
es gibt kein „I“ in BCG – nur ein „G“ für Group,
die voneinander lernt. Welcome to the Group.
Mehr erfahren: women.bcg.de



Harte Auslese

Das Krisenjahr 2022 hat viele Entscheiderinnen neu in Spitzenpositionen gebracht. Die Liste der *100 einflussreichsten Frauen* zeigt ein so breites Verantwortungsspektrum wie nie zuvor. Erstmals dabei: Innovatorinnen, die sich gegen den Klimawandel einsetzen.

VORSTANDSVORSITZENDE

Giny Boer (60)
C&A Europe
Die Niederländerin steht seit Anfang 2021 an der Spitze des deutschen Modehändlers und stemmt sich kraftvoll gegen den Niedergang der einstigen Handelsikone. Den Hipness-Faktor hat sie schon erhöht: In ausgewählten Filialen kann man inzwischen auch secondhand shoppen.

Britta Fünfstück (50)
Hartmann
Die ehemalige Siemens-Managerin hat den weltweit führenden Hersteller von Medizin- und Hygieneprodukten sicher durch die Pandemie gesteuert. Ihr Vertrag wurde kürzlich verlängert.

Helen Giza (51)
Fresenius Medical Care
Die Managerin mit britischer und amerikanischer Staatsangehörigkeit hat nach dem schnellen Abgang von Carla Kriwet Anfang Dezember 2022 die Führung des Dax-Werts

übernommen. Seit Mitte Mai fungierte sie bereits als stellvertretende Vorstandsvorsitzende. Sie ist ein Schwergewicht der internationalen Pharmaszene. 2019 kam sie als oberste Finanzerin, Anfang 2022 übernahm sie zusätzlich die Verantwortung für interne Transformationsprozesse.

Marika Lulay (60)
GFT Technologies
Die dienstälteste Vorständin bei GFT führt den IT-Dienstleister seit 2017 unumstritten, niemand kennt das Unternehmen besser als sie. Darum bleibt sie auch: Ihrem aktuellen Vertrag zufolge bis 2027.

Angela Titzrath (56)
HHLA
Das politische Gezerre um die chinesische Beteiligung an einem ihrer Terminals brachte die CEO von Hamburgs Hafenbetreiber im Herbst ausnahmsweise auf die nationale Bühne. Ansonsten managt sie in ihrer zweiten Amtszeit eher unauffällig und versucht, den Standort Hamburg gegen Rotterdam und Antwerpen nicht zu sehr abfallen zu lassen.

MANAGERINNEN

Sirma Boshnakova (51)
Vorständin Allianz
Die gebürtige Bulgarin leitet seit Anfang 2022 den europäischen Direktversicherer, der zuletzt wegen schlechter Zahlen zum Schleudersitz für etliche Führungskräfte wurde. Außerdem ist sie für die west- und südeuropäischen Märkte zuständig.

Dorothea von Boxberg (48)
CEO Lufthansa Cargo
Die Chefin der Frachtparte fuhr schon 2021 glänzende Zahlen ein. Im ablaufenden Jahr will sie diese noch übertreffen. Die allgemeine Verknappung der Luftverkehrslogistik durch die Corona-Krise spielt ihr in die Hände. Ihr Aufstieg in den Konzernvorstand ist wohl nur eine Frage der Zeit.

Ulrike Brouzi (57)
Finanzvorständin DZ Bank
Seit September 2018 verantwortet die frühere Managerin der NordLB beim zweitgrößten deutschen Kreditinstitut (nach

Bilanzsumme) Kasse und Compliance. Sie gilt als sensible Expertin für Krisen aller Art.

Daniela Cavallo (47)
Vorsitzende Gesamt- und Konzernbetriebsrat Volkswagen
Am abrupten Abgang von CEO Herbert Diess im Sommer 2022 hatte die mächtigste Arbeitnehmervertreterin in Wolfsburg ihren Anteil: Sie hatte ihn zuvor ausdrücklich für seine ego-manische Führung kritisiert.

Jutta Dönges (49)
Geschäftsführerin Bundesfinanzagentur (bis Oktober 2022)
Deutschlands oberste Firmenretterin hat ihren Vertrag auslaufen lassen, um sich nach neuen Herausforderungen umzuschauen. Das Schicksal der teilverstaatlichten Commerzbank will sie weiterhin beeinflussen und behält daher ihren Aufsichtsratssitz.

Katja Dürrfeld (50)
Finanzvorständin Continental
Katja Dürrfeld galt als Anwärtlerin auf einen ➤

Sucheta „Sue“ Govil (59) ist seit 2019 Vorständin des Chemiekonzerns Covestro, Hauptsitz: Leverkusen. Zuvor hat sie für amerikanische, britische und niederländische Unternehmen gearbeitet und in ihren Jobs die ganze Welt bereist. Nichts aber sei so prägend gewesen wie ihr Geburtsland, sagt sie. „Indien hat mich geformt.“ Viel zu erreichen, mit so viel weniger Ressourcen als es im Westen der Welt denkbar sei, immer wieder innovativ sein zu müssen, um Alltagsprobleme zu lösen, das prägte ein Leben lang. Ihr Blick auf Indien: „In einem so vollen Land lernt man schnell: Man ist nur irgendjemand unter sehr vielen klugen Menschen. Der Einzelne kann nie so smart sein wie alle zusammen.“

Govils Vater wanderte zu Fuß aus Pakistan nach Indien ein, studierte und arbeitete gleichzeitig und schaffte es schließlich als Beamter in den prestigeträchtigen indischen Staatsdienst. Sucheta und ihre drei Geschwister studierten, die heutige Topmanagerin und Jüngste der vier erwarb einen MBA.

Sie heuerte beim Pharmahersteller GlaxoSmithKline an, wechselte dann zu PepsiCo und stieg schnell auf – nur um ein paar Jahre später in eine tiefe Sinnkrise zu rutschen. Sie hatte geheiratet, zwei Kinder geboren, reiste ständig durch die Gegend und war „körperlich fix und fertig. Ich hatte richtig Mitleid mit mir selbst“.

Govil heulte sich bei ihrer Mutter aus, in der Hoffnung, diese würde ihren Wunsch nach einer Pause vom Job unterstützen. Das Gegenteil war der Fall: „Meine Mutter hörte mir verständnisvoll zu,



SUCHETA GOVIL, COVESTRO

GLOBAL PLAYER

Sucheta Govil managt das Tagesgeschäft beim Kunststoffkonzern Covestro – ein Knochenjob.

kochte mir einen Tee und sagte dann: „Reiß dich zusammen. Männer können auch nicht aussteigen, außerdem kannst du was. Such dir Hilfe, aber hör nicht auf.“ Govil gehorchte. Sie organisierte sich ein belastbares privates Netzwerk und mehr Unterstützung im Haushalt – und legte eher noch an Karrieretempo zu. Von PepsiCo wechselte sie zum Lackproduzenten AkzoNobel nach Amsterdam, 2015 dann in die Position der globalen Marketingchefin beim nie-

derländischen Chemieunternehmen DSM. Mit ihrem Ehemann, heute Geschäftsführer von Oxford University Press, stimmte sie sich über jeden Schritt ab: „Mal ging ich voran und er musste einen neuen Job suchen, mal war es andersherum.“

Die Personalberatung Egon Zehnder stellte Govil 2019 in Leverkusen vor. Im Covestro-Vorstand ist sie seither als Chief Commercial Officer die Frau für das Tagesgeschäft und die Beziehungen zu den Kunden. Ihr

Vertrag wurde 2021 vorzeitig verlängert.

Covid-19, geopolitische Verwerfungen, Inflation und Energiekrise stellen die Vorständin und ihre Kollegen gerade vor nie da gewesene Herausforderungen: Lieferketten werden brüchig, Produktionsstätten müssen heruntergefahren werden, knallharte Preisverhandlungen mit Kunden stehen an. Govil tourt seit dem Ende der Corona-Beschränkungen schon wieder durch die Welt, oft zu einem der rund 50 Produktionsstandorte. Alle sieben Geschäftseinheiten berichten an sie.

Bis 2030 will der Kunststoffhersteller seine Emissionen aus eigener Produktion und externen Energiequellen um 60 Prozent verringert haben. 2035 soll die Klimaneutralität erreicht sein.

Auch den kompletten Übergang zur Kreislaufwirtschaft hat sich der Vorstand um CEO **Markus Steilemann** (52) vorgenommen. Sucheta Govil verantwortet den Einkauf biobasierter Rohstoffe. Der Konzern will fossile Rohstoffquellen ersetzen, etwa durch Futtermais und Pflanzenabfälle.

Vier der sieben Covestro-Einheiten werden inzwischen von „superbegabten und fähigen“ weiblichen Führungskräften geführt. Es stecke eine „exponentielle Kraft“ in Frauen, davon ist die Managerin überzeugt: „Gerade weil ihre Lebensläufe oft nicht linear sind und sie immer mehrere Aufgaben zugleich erfüllen müssen.“ Der Wille zum Wandel sei weiblich, sagt Govil und zitiert noch einmal ihre indischen Wurzeln: „Ich hoffe, als Frau wiedergeboren zu werden.“ ■ *Eva Buchhorn*

Foto: Marcus Simaitis für manager magazin



KATJA DÜRRFELD,
CONTINENTAL

PLÖTZLICH GANZ OBEN

Schon lange war das Conti-Eigengewächs **Katja Dürrfeld** (50) für höchste Konzernweihen vorgesehen, eigentlich aber sollte die Betriebswirtin erst später, vermutlich 2024, in den Vorstand einziehen. Die finale Feuertaufe hätte sie noch als Finanzchefin der Automotivesparte absolvieren sollen, dem Geschäft mit Elektronik, Software und Sensoren mit gut 95.000 Beschäftigten. Nach der Demission von Finanz- und IT-Vorstand **Wolfgang Schäfer** (63) am 17. November musste sich Dürrfeld entscheiden: Wollte sie dessen Nachfolgerin werden und damit auf der Karriereleiter gleich zwei Stufen auf

einmal nehmen? Dürrfeld sprang. 25 Jahre wirkt sie schon für den Hannoveraner Automobilzulieferer mit seinen insgesamt rund 190.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihrer Diplomarbeit über die Contitech Schlauch GmbH in Korbach folgten Stationen in der IT, im Marketing, im Vertrieb, in der Logistik und der Revision. Als „Gamechanger“ bezeichnet Dürrfeld ihre Beförderung zur Finanzleiterin von Contitech, der Konzernsparte für Kautschuk- und Kunststoffprodukte. Da war ihr klar: Sie kann es ganz nach oben schaffen. In den letzten zwölf Monaten hat das Conti-Papier an der Börse 45 Prozent an Wert verloren. Die Frau hat reichlich Baustellen. Vielleicht zu viele? Nein, sagt sie: „Ich habe Erfahrung im Krisenmanagement, die bringe ich jetzt voll ein.“ ■ *Christoph Seyerlein*

Vorstandsposten bei Continental, ihre Beförderung zur Finanzchefin Ende 2021 kam dennoch plötzlich. Oben angekommen, ist das Eigengewächs nun als Multiproblemlöserin gefragt (siehe Porträt links).

Maria Ferraro (49)
Finanzvorständin Siemens Energy
Einen reinen Spaßjob hat die Kanadierin nicht: Europas größter Energietechnikanbieter kommt aus den roten Zahlen nicht heraus. Ferraro scheint das nicht zu schrecken: Im November akzeptierte sie die Vertragsverlängerung bis 2027.

Barbara Frenkel (59)
Einkaufsvorständin Porsche
Das immens wichtige Beschaffungssressort der Luxusmarke wird seit Sommer 2021 erstmals von einer Frau gehalten. 80 Prozent der Wertschöpfung bezieht die Marke von externen Partnern. Frenkel darf jährlich mehr als neun Milliarden Euro ausgeben.

Ute Gerbaulet (54)
Finanzvorständin Dr. August Oetker KG
Die Topbankerin gehört bereits seit 2013 zum Spitzenpersonal des Bielefelder Familienunternehmens. Beim konzern-eigenen Bankhaus Lampe arbeitete sie zunächst als Leiterin des Bereichs Capital Markets & Advisory und stieg 2017 zur persönlich haftenden Gesellschafterin bei Oetker auf. Im Juni 2021 wechselte sie auf den CFO-Posten.

Daniela Gerd tom Markotten (48)
Vorständin Digitalisierung und Technik Deutsche Bahn
Was ihre Vorgängerin Sabina Jeschke nicht zu Ende brachte, muss der Wirtschaftsingenieurin mit dem markanten westfälischen Namen nun endlich gelingen: den Staatslogistiker für das Internetzeitalter fit zu machen. Zupass kommen dürften ihr die Erfahrungen aus der Autobranche. Bei dem Mobilitätsdienstleister Moovel fungierte sie ab Ende 2017 als CEO. Dessen Einstellung konnte sie aber nicht verhindern.

Sucheta Govil (59)
Vorständin Covestro
Die britische Managerin mit indischen Wurzeln kümmert sich bei dem von der Energiekrise gebeutelten Spezialchemie-konzern um das Tagesgeschäft. Bevor sie 2019 nach Leverkusen kam, arbeitete sie unter anderem für PepsiCo und AkzoNobel (siehe Porträt Seite 11).

Ingrid Hengster (61)
Deutschland-Chefin Barclays
Seit Januar 2022 bei der britischen Großbank im Amt, hat sich die frühere Vorständin der Kreditanstalt für Wiederaufbau ehrgeizige Ziele gesteckt: Sie will die Marktanteile im Investmentbanking am Standort D glatt verdoppeln. In der aktuellen Wirtschaftslage dürfte das ein hartes Brett werden.

Sara Hennicken (42)
Finanzvorständin Fresenius
Die Zahlenexpertin arbeitete etliche Jahre in Führungspositionen für die Deutsche Bank, bevor sie 2019 in die Gesundheitsbranche wechselte. Zum 1. September 2022 folgte sie der Britin Rachel Empey in die Rolle der Finanzvorständin bei dem Dax-Wert.

Astrid Hermann (49)
Finanzvorständin Beiersdorf
Die Nachfolgerin der blassen Kassenwartin Dessi Temperley hat nahezu ihr gesamtes Berufsleben bei US-Unternehmen verbracht. Vor ihrer Berufung in den Vorstand des Hamburger Klebstoff- und Kosmetikriesen im Dezember 2020 leitete sie die Nordamerika-Financen von Colgate-Palmolive.

Ilka Horstmeier (53)
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin BMW
Die Diplomkauffrau kennt sich in den Maschinenräumen des Münchener Autobauers bestens aus; erst leitete sie ein Motorenwerk, später die Produktion und Planung von Motoren und Elektroantrieben. Mit der Frauenquote fremdeht sie, auch wenn sie die konzern-internen Vorgaben auf den Führungsebenen tatkräftig umgesetzt. Aus ihrer Sicht hilft beim Aufstieg vor allem: gesunder Ehrgeiz.

Constanze Hufenbecher (52)
Digitalvorständin Infineon
Die oberste Transformationsbeauftragte des Neubiberger Chipherstellers hat ein Vorstandsressort inne, das eigens für sie eingerichtet wurde. Das Modewort Agilität ist für sie zwingend: Die starke Konkurrenz aus Asien treibt den Konzern vor sich her.

Renata Jungo Brüngger (61)
Vorständin Integrität und Recht, Mercedes-Benz
Seit 2016 achtet die Schweizerin im Vorstand des Stuttgarter Autobauers auf Regeltreue aller Art. Vor allem Nachhaltigkeitsnormen wie das Lieferkettengesetz beschäftigen sie. Ihr aktuelles Mandat läuft 2023 aus.

Petra Justenhoven (55)
Europa-Chefin PwC
Vor knapp einem Jahr beförderte sich die damalige Leiterin des Testat-geschäfts in einem eleganten Putsch an die Spitze der deutschen Partnerriege. Im Juli 2022 beförderten die europäischen Partnerinnen und Partner sie zusätzlich zur obersten Repräsentantin in Europa. Was ihr helfen wird: Die Diplomfinanzwirtin ist eine Meisterin der klaren, verbindlichen Kommunikation.

Barbara Karuth-Zelle (54)
COO Allianz SE
Die promovierte Gesundheits-ökonomin und leidenschaftliche Taucherin hat fast ihr gesamtes Berufsleben bei dem Assekuranzriesen verbracht. Schon vor dem Aufstieg in den Konzernvorstand 2021 leitete sie die IT-Einheit. Die undankbare Aufgabe ist ihr geblieben, der Bereich ist die größte Baustelle im Konzern. CEO Oliver Bäte schaut gleichzeitig genau hin und manchmal auch weg.

Sabine Klauke (49)
Technologievorständin Airbus
Klauke und ihr Team sollen möglichst schon bis 2035 einen Verkehrsjet ohne CO₂-Ausstoß entwickeln. Der Job könnte locker bis zur Rente reichen: Noch immer ist unklar, ob der Ökoflieger Biotreibstoff oder Wasserstoff nutzen wird.

Sabine Kohleisen (58)
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin Mercedes-Benz
Mehr als 30 Jahre lang arbeitete die Diplomkauffrau bereits für den Autokonzern, als sie zum 1. Dezember 2021 in den Vorstand berufen wurde, zunächst für drei Jahre. Bis November 2024 hat sie Zeit, sich dort zu bewähren. So schräg es klingt: Mit ihr

**PIONIERIN-
NEN**
Seit Beginn der Top100-Initiative dabei

Ann-Kristin Achleitner,
Multiaufsichtsrätin

Dorothee Blessing,
Co-Chefin Investmentbanking Europa, Naher Osten, Afrika
J.P. Morgan

Birgit Bohle,
Vorständin Deutsche Telekom

Dame Alison Carnwath,
Aufsichtsrätin BASF

Daniela Favoccia,
Partnerin Hengeler Mueller

Brigitte Lammers,
Partnerin Egon Zehnder

Simone Menne,
Multiaufsichtsrätin

Tina Müller,
ehemals CEO, jetzt Aufsichtsrätin Douglas

Claudia Nemat,
Vorständin Deutsche Telekom

Hauke Stars,
Vorständin Volkswagen

leitet erstmals eine Frau das (gemeinhin als typisch weiblich angesehene) Personalressort; die Funktionen Vertrieb und Recht sind in Stuttgart schon seit etlichen Jahren in Frauenhand, derzeit mit Britta Seeger und Renata Jungo Brüngger.

Carla Kriwet (51)
Ex-CEO Fresenius Medical Care
Nur 66 Tage lang hielt es die frühere BSH-CEO und Philips-Managerin an der Spitze des Dax-Werts aus. Mit Aufsichtsratschef **Michael Sen** (54) – zur Zeit ihrer Berufung noch nicht im Amt – konnte sie sich nicht auf einen gemeinsamen Kurs einigen. So etwas passiert. Was jetzt kommt? Wird höchst interessant.

Dominique Leroy (58)
Europa-Vorständin Deutsche Telekom
Seit sie zum 1. November 2020 in den Vorstand aufgestiegen ist, hat sich die Belgierin mit einem Diplom im Fach Wirtschaftsingenieurwesen in Bonn ordentlich Respekt verschafft. Sie gilt als tough cookie und führt die europäischen Ländergesellschaften mit straffem Zügel. Mit Erfolg: Die Ergebnisse (Ebit) haben sich verbessert.

Sarena Lin (51)
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin, Bayer
Mit der in Taipei geborenen Managerin ziehen neue Sitten in das Führungsgremium des Traditions-konzerns ein: Erstmals spricht die oberste Ansprechpartnerin für die Belegschaft kaum Deutsch, dafür Mandarin und Englisch. Lin muss helfen, den War for Talents in den USA für Bayer zu entscheiden. Was hilft: eine lange Karriere in den USA, inklusive Harvard-Abschluss.

Grita Loeb sack (52)
Vorständin Nivea Beiersdorf
Der Neuzugang beim Hamburger Dax-Wert bringt Erfahrungen aus einigen der angesehensten Konsumgüterunternehmen der Welt mit: L'Oréal, Unilever, Kering und der verschlossene italienisch-französische Brillenproduzent EssilorLuxottica gehören zu ihren Stationen. Bei Beiersdorf soll sie schaffen, was bislang niemand geschafft hat: der Kernmarke Nivea endlich globalen Glanz zu verleihen.

Melanie Maas-Brunner (54)
Technikvorständin und Arbeitsdirektorin BASF
Die promovierte Chemikerin hat im Vorstand des weltgrößten Chemie-konzerns aktuell das schwerste Amt:

Sie muss das Sparprogramm umsetzen, mit dem das Unternehmen nach Ergebniseinbrüchen in Deutschland und Europa künftig jährlich eine halbe Milliarde Euro einsparen will, die Hälfte davon allein in Ludwigshafen. Ihre robust-optimistische Natur wird ihr dabei helfen. Reißt sie, ohne die Belegschaft gegen sich aufzubringen, könnte sie 2024 CEO Martin Brudermüller beerben.

Katarzyna Mazur-Hofsäb (59)
Vorständin Care Enablement Fresenius Medical Care
Die Ärztin mit Doktorgrad von der Universität Danzig bringt rund 25 Jahre Pharmaerfahrung mit in ihr Amt. 2018 kam sie zu Fresenius und übernahm im Vorstand zunächst die Verantwortung für die Geschäfte in Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Seit 2022 ist das weltweite Geschäft mit Dialyseprodukten ihr Ressort.

Sylvie Nicol (49)
Personalvorständin Henkel
Angesichts der in letzter Zeit gehäuften Abgänge von Topmanagern in Düsseldorf kann die seit 2019 amtierende Französin schon als alte Häsin gelten. Ihr Arbeitgeber strebt bis 2025 Geschlechterparität im Management an. Nicol hat da noch viel zu tun: Wenn sie sich im Vorstand des Klebstoff- und Kosmetikkonzerns umsieht, findet sie um sich herum: nur Männer.

Sigrid Nikutta (53)
CEO DB Cargo
Die Managerin mit ausgeprägter Social-Media-Präsenz (und der dazugehörigen Selbstironie) wusste schon immer, was sie wollte: führen. Bei der Deutschen Bahn, bislang ein Schleudersitz für Frauen, kümmert sie sich seit 2020 um den Güterverkehr. Und hat, nach allem was man weiß, den Laden bestens im Griff.

Bettina Orlopp (52)
Finanzvorständin und stellvertretende Vorstandsvorsitzende Commerzbank
Leise, loyal, extrem wirkmächtig – und deswegen unsere Prima inter Pares 2022 (siehe Porträt Seite 2).

Victoria Ossadnik (54)
Digitalvorständin Eon
Knifflige wissenschaftliche Fragen sind die Leidenschaft der Physikerin. Das Zukunftsthema künstliche Intelligenz kann sie auch Laien bestens vermitteln. Ihr Erklärtaalent hilft ihr bei der Umsetzung der Digitalstrategie des größten deutschen Energieversorgers: Wenn nicht alle ➤

im Unternehmen den Transformationsprozess verstehen, ist die Energiewende nicht zu schaffen.

Karin Rådström (43)

Vorständin Daimler Truck

Die Schwedin, die seit 2021 an der Spitze der Marke Mercedes-Benz Lkw steht, muss ihre Sparte profitabler und zugleich grüner machen. Wenn's weiter nichts ist.

Ariane Reinhart (53)

Personalvorständin Continental

Die angenehmen Zeiten, in denen sie 2014 ihr Amt antrat, sind lange vorbei. Lieferprobleme und Qualitätsmängel haben den Automobilzulieferer fest im Griff, der Arbeitsplatzabbau geht weiter. Reinhart muss durchhalten; ihrem aktuellen Vertrag zufolge noch bis 2025.

Christina Riley (44)

Vorständin Nord- und Südamerika Deutsche Bank

Die Amerikanerin im Vorstand des deutschen Bankenprimus residiert mit ihrer Truppe, die sie vorher kräftig verkleinert hat, seit gut einem Jahr in schicken neuen Büros in Manhattan. Die reine Freude ist ihr Job trotzdem nicht: Das Geldinstitut steht immer noch im Fokus der US-Aufsichtsbehörden. Riley muss sie bei Laune halten.

Helene von Roeder (52)

Digitalvorständin Vonovia

Die Übernahme des Konkurrenten Deutsche Wohnen brachte die ehemalige Investmentbankerin noch in der Rolle der Finanzvorständin unter Dach und Fach. Anfang 2022 griff die studierte Astrophysikerin nach neuen Sternen: Jetzt kümmert sie sich um Innovationsthemen, wofür allerdings aktuell das rechte Geld fehlt.

Britta Seeger (53)

Vertriebsvorständin Mercedes-Benz

Klug, unabhängig im Kopf, festes Wertegerüst: Die Frau genießt in Stuttgart einen exzellenten Ruf. Mit sechs Jahren Amtsdauer gehört sie schon zu den Veteranen im Vorstand.

Renate Wagner (48)

Personalvorständin Allianz SE

Die ehrgeizige Mathematikerin aus Siebenbürgen fing nach ihrem Wechsel zur Allianz 2013 gleich weit oben an, als Büroleiterin auf der Vorstandsetage. Wenn CEO Oliver Bäte im September 2024 abtreten sollte, könnte sie aufrücken.

HALL OF FAME

Mitglieder der Ruhmeshalle der deutschen Wirtschaft

2020

Nicola Leibinger-Kammüller,
CEO Trumpf

2019

Susanne Klatten,
Investorin
(BMW, Skion)

2018

Regine Sixt,
Mitinhaberin Sixt

2013

Friede Springer,
Verlegerin

1996

Birgit Breuel,
damals
Treuhand-Chefin

Julia White (49)

Marketingvorständin SAP

Die ehemalige Microsoft-Managerin umgarnt aus den USA heraus die Kunden des Walldorfer Softwarekonzerns. Diese kauften zuletzt auch gern bei Konkurrenten ein. Whites Engagement ist daher ein Schlüsselfaktor im Bemühen von CEO Christian Klein, SAP wieder nach vorn zu bringen.

Judith Wiese (51)

Personalvorständin und Arbeitsdirektorin Siemens

Gleich bis 2028 hat Siemens unlängst das Engagement der Ex-Mars-Frau vertraglich verlängert. Für sie keine Überraschung, Wiese traut sich auch mehr zu.

Hildegard Wortmann (56)

Vorständin für Vertrieb und Marketing Audi

Deutschlands bekannteste Automanagerin paart Marketinggeschick, Ehrgeiz und Selbstbewusstsein mit einem selbst für Volkswagen-Verhältnisse gnadenlosen Führungsstil. Nach dem Abschied von Konzernchef Herbert Diess hat sie allerdings ihren zentralen Förderer verloren.

UNTERNEHMERINNEN

Yvonne Bauer (45)

Verlegerin Bauer Media Group
2,2 Mrd. Euro Umsatz 2021

Lenkt in fünfter Generation Europas größten Zeitschriftenverlag.

Julia Becker (50)

Verlegerin Funke Mediengruppe
1,2 Mrd. Euro Umsatz 2021

Behauptet sich auch gegen kritische Stimmen als Anführerin der Familie beim Umbau der Essener Regionalzeitungsgruppe.

Anna Maria Braun (43)

CEO B. Braun Melsungen
7,86 Mrd. Euro Umsatz 2021

Führt den Medizinproduktehersteller mir ruhiger Hand durch Pandemie und Inflation.

Ayla Busch (53)

Co-Eigentümerin und Co-Geschäftsführerin Busch
1 Mrd. Euro Umsatz 2021

Hat den Vakuumpumpenhersteller aus dem Schwarzwald zum Diversity-Vorbild gemacht.

Cathrina Claas-Mühlhäuser (47)

Vorsitzende Gesellschafterausschuss Claas

4,8 Mrd. Euro Umsatz 2021

Kämpft beim Landmaschinenhersteller aus Harsewinkel tapfer gegen den Totalverlust in Russland – und den Geist ihres Übervaters Helmut Claas.

Ingrid Hofmann (68)

Geschäftsführende

Alleingesellschafterin I. K. Hofmann
646 Mio. Euro Umsatz 2021.

Die Grande Dame der deutschen Zeitarbeit verteidigt die Unabhängigkeit ihres Unternehmens bereits im 38. Jahr. Tochter Sonja Heinrich (33) läuft sich als USA-Chefin warm.

Natalie Mekelburger (56)

Gesellschafterin und Vorsitzende der Geschäftsführung Coroplast
625 Mio. Euro Umsatz 2021

Die Vollblutunternehmerin führt den internationalen Automobilzulieferer in dritter Generation und steht auch politisch ihre Frau, wenn es um die Vertretung von Mittelstandsinteressen geht.

Angelique Renkhoff-Mücke (59)

Gesellschafterin und Vorstandsvorsitzende Warema
686 Mio. Euro Umsatz 2021

Als langjährige Verhandlungsführerin des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall in Bayern und Mitgründerin der Diversity-Initiative Chefsache ist sie eines der profiliertesten Gesichter der deutschen Familienunternehmen.

Gloria Seibert (33)

Gründerin Temedica

Das Unternehmen veröffentlicht keine Umsatzzahlen

Branchenpromis wie die Biontech-Großaktionäre Andreas und Thomas Strüngmann und Biontech-Aufsichtsratschef Helmut Jeggle glauben an ihre Vision der personalisierten Medizin (siehe Porträt rechts).

Antje von Dewitz (50)

Geschäftsführende

Gesellschafterin Vaude

130 Mio. Euro Umsatz 2021

Wohl niemand in Deutschland investiert so glaubwürdig in nachhaltiges Wirtschaften und weiß gleichzeitig so vehement dafür zu werben.



Die Liste der Fans von **Gloria Seibert** (33) ist lang und illuster. Die Biontech-Großaktionäre **Thomas** und **Andreas Strüngmann** (72), deren Aufsichtsratschef **Helmut Jeggle** (52), MIG-Fonds-Gründer **Michael Motschmann**, Ex-Merck-CEO **Stefan Oschmann** oder McKinsey-Altmeister **Herbert Henzler** – sie alle unterstützen ihr Start-up Temedica seit 2016. Begeistert hat die Gründerin sie mit ihrer Vision einer personalisierten Medizin: Jeder erhält die Therapie, die nicht nur zu seinem Leiden, sondern auch zu seinem Leben passt.

„Es darf einfach nicht sein, dass jemand mit Multipler Sklerose (MS) wie mein Opa vor Jahrzehnten eine Standardtherapie erhält, obwohl die Krankheit so unterschiedlich verläuft“, beschreibt Seibert ihre Motivation. Mehr als 40 Millionen Euro hat sie schon für ihre digitale Gesundheitsplattform eingesammelt. Rund 100 Beschäftigte entwickeln das System weiter, über das Kliniken, Pharmafirmen und Versicherungen auf mehr als 45 Milliarden Datenpunkte zu gut 50.000 Erkrankungen zugreifen können. Aus den Echtzeitinformationen über Gesundheitszustand, Versorgung und Verhalten von Millionen Patienten können sie individuelle Behandlungskonzepte destillieren, klinische Studien effizienter planen oder wirksamere Präventionskonzepte entwerfen. Für Bristol Myers Squibb baut Temedica einen digitalen Begleiter für Menschen mit Schuppenflechte. Mit Roche betreibt das Unternehmen die Brisa-App für MS-Erkrankte. Es koope-



GLORIA SEIBERT, TEMEDICA

DIE MEDIZINFRAU

Temedica-Gründerin Gloria Seibert treibt die personalisierte Diagnostik voran.

riert mit dem Apothekenabrechner Noventi und lieferte der DAK die Abnehm-App Waya.

Mit solchen simplen Smartphoneservices begann alles im Wohnzimmer ihrer Eltern in einem oberbayerischen Dorf. Zuvor hatte die Überfliegerin – Internat in Australien, vorgezogenes Abitur, BWL-Abschluss der EBS mit 20 – im Silicon Valley eine Blitzausbildung zur Programmiererin absolviert.

Mit dem „krass intensiven“ Kurs wollte sie das

„Scharlatangefühl“ loswerden. Bei McKinsey, wo sie ab 2011 als Beraterin gearbeitet hatte, sei sie gern auf Digitalprojekte gesetzt worden: „Dabei verstand ich mit meinen 22 Jahren gar nicht viel davon“.

Zurück zu den „Meckies“ wollte sie nach den fünf Monaten Kalifornien auf keinen Fall. Sie hatte Start-up-Spirit inhaliert, wollte aber auch „etwas mit Sinn“ machen.

Sie habe sich an das Jahr nach ihrem Studium erin-

nert. Im Clementinen Kinderhospital in Frankfurt am Main spielte sie mit den schwerkranken Kleinen. „Einmal hielt ich das Neugeborene einer Drogen-süchtigen auf dem Arm, das sich durch seinen Entzug krampfte.“ Die Rückschau habe ihr gezeigt: „Gesundheit ist das Thema, für das ich brenne“. Und weil Digital Health in Deutschland damals unbekannt gewesen sei, habe sie das „in altbekannter Gloria-Manier einfach mal gemacht“.

Ihre in „jugendlichem Leichtsinn“ selbst programmierte App habe so fürchterlich ausgesehen, dass es ihr bis heute peinlich sei. Aber die Idee habe gestimmt: Menschen mit Rückenschmerzen mit Praxen und Physiotherapie verknüpfen, die ihnen personalisierte Übungen zusammenstellen. Abnehmer fand sie aber nicht: „Es passte so nicht ins hochregulierte System.“

Also ging Seibert bei den Krankenkassen hausieren. So lernte sie das deutsche Gesundheitswesen kennen und entwickelte ihr Konzept, das heute die Basis ihres Geschäftsmodells bildet: Von den App-Nutzern generierte Daten allen interessierten Spielern anonymisiert für unterschiedlichste Auswertungen zur Verfügung stellen.

Ihre Vision realisieren zu können sei ein „unglaubliches Privileg“, sagt Seibert. Mittlerweile habe sie gelernt, auch einmal innezuhalten und das Hier und Jetzt zu genießen. Vorbild sei ihr Labrador Diego. Der döst glücklich zu ihren Füßen in ihrer Wohnung in München. Kann man sich bei Seibert in der Tat schwer vorstellen. ■ *Eva Müller*

Foto: Florian Generotzky für manager magazin

Manchmal sind es kleine Dinge, die ein Leben verändern. Bei **Vanessa Stützle** (44) ist es eine Anzeige in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Das war vor 17 Jahren. Damals stellte der Modehersteller Esprit eine Truppe zusammen, um sich für das Internetzeitalter zu rüsten. E-Commerce, das klang ebenso sperrig wie spannend, fand Stützle – und kündigte den gerade erst unterschriebenen Vertrag beim Telekom-Konkurrenten Vodafone. Es sollte eine Erfolgsgeschichte werden. In vielerlei Hinsicht.

Nach BWL-Studium und rund zwei Jahren Erfahrung als Beraterin war sie als Teil eines dreiköpfigen Teams plötzlich mittendrin in einer neuen Welt. „Esprit gehörte zu den Vorreitern. In Europa gab es kaum ein Vorbild“, sagt Stützle. „Also haben wir uns erst einmal in den USA umgeschaut. Bei Gap zum Beispiel.“

Stützle lernt schnell, liebt sich in die Aufgabe – und in ihren Kollegen **Jürgen Michelberger** (57). Die beiden sind bis heute ein Paar, haben inzwischen eine fünfjährige Tochter und einen kleinen Hund, eine Mischung aus Yorkshire Terrier und Malteser.

Während Michelberger Esprit die Treue hält, zieht Stützle rund sechs Jahre nach ihrem Einstieg weiter – zum direkten Konkurrenten s.Oliver. Eine harte Schule. Inhaber **Bernd Freier** (76) ist nicht unbedingt als geduldiger Geselle bekannt, doch Stützle liefert – wieder einmal.

Der Erfolg spricht sich rum, auch dank ihres Profils: Jung, weiblich, digital – bes-



VANESSA STÜTZLE, LUQOM

ES WERDE LICHT

Die Digitalexpertin und frühere Douglas-Vorständin will sich als CEO beweisen.

te Voraussetzungen für eine große Karriere.

2017, als der Finanzinvestor CVC anruft, um das Onlinegeschäft der Parfümeriekette Douglas aufzumöbeln, gelingt der endgültige Durchbruch. Als Stützle im Januar 2018 anheuert, erzielt die CVC-Beteiligung im Internet gut 380 Millionen Euro Umsatz, als sie im Spätsommer 2022 von Bord geht, steht Douglas bei 1,2 Milliarden Euro.

„Ich will immer gestalten und neue Dinge schaffen“,

sagt Stützle, „und zwar im Team.“ Doch mit inzwischen 44 Jahren will sie auch noch etwas anderes: führen.

Seit drei Monaten ist sie Chefin des Lampenhändlers Luqom, einer Holding, die mehrere Onlineshops bündelt und an die Börse will.

Wieder war es ein Finanzinvestor, der sie anheuerte, die Luqom-Gesellschafter zi und Project A Ventures.

Stützle kann das Potenzial ihres neuen Arbeitgebers in einem stark fragmentierten Markt mit Zahlen unter-

mauern: Der Handel mit Leuchtmitteln erlöst allein in Deutschland mehr als fünf Milliarden Euro pro Jahr, Luqom ist mit einem Umsatz von über 350 Millionen Euro die Nummer eins unter den Onlineanbietern, der Anteil der margenstarken Eigenmarken ist sehr hoch. Dann schiebt sie hinterher: „Nur wenn ich überzeugt bin, kann ich auch andere überzeugen.“

Und doch wirkt sie dabei irgendwie, als wolle sie ihren Schritt trotz eines finanziell lukrativen Gesamtpakets rechtfertigen. Der Glamourfaktor ist kleiner als bei Douglas, Aufgabe und Verantwortung als CEO sind größer.

Um sie zu meistern, will Stützle, die sich mit Yoga, Fitness, Laufen und Tennis fit hält, erst einmal ihre neue Mannschaft und die wichtigsten Geschäftspartner kennenlernen und tourt daher gerade durch Europa. Wenige Stunden vor dem Gespräch mit manager magazin, das sie im grauen Pullover aus dem Homeoffice führt, war sie beim Lichtspezialisten Artemide in Mailand. Parallel feilt sie an der Strategie, Luqom auf Börsenreife zu trimmen.

Wenn das klappt, dürfte das nächste Angebot für die aufstrebende Managerin, die als Aufsichtsratsmitglied des Telekommunikationsriesen Ionos und des Baumarktkonzerns Hornbach längst großen Einfluss genießt, nicht lange auf sich warten lassen. „Ich bin datengetrieben, digitalaffin, authentisch und zielstrebig“, fasst Stützle ihre Kernkompetenzen zusammen. Ihr Profil, dessen ist sie sich bewusst, wird immer attraktiver.

■ **Martin Mehringer**

Kim-Eva Wempe (60)

Geschäftsführende Gesellschafterin Wempe

564 Mio. Euro Umsatz 2021

Die Chefin des größten deutschen Juweliers ist die wichtigste Botschafterin ihrer Branche.

Bettina Würth (61)

Beiratsvorsitzende Würth

17,1 Mrd. Euro Umsatz 2021

Ohne die stille Eminenz läuft im fränkischen Schraubenimperium nichts.

AUFSICHTSRÄTINNEN

Christine Bortenlänger (56)

Covestro, MTU Aero Engines, Siemens Energy, TÜV Süd

Im Hauptberuf lobbyiert sie als Chefin des Deutschen Aktieninstituts für Kapitalmärkte und Compliance. Nebenbei hat sie sich eine stattliche Kontrolleurskarriere aufgebaut. Bei MTU steht 2023 die Wiederwahl an, bei Siemens Energy ein Jahr später.

Ursula Gather (69)

Munich Re, Thyssenkrupp

Die Vorsitzende des Kuratoriums der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung und ehemalige Rektorin der TU Dortmund versucht im Tandem mit Thyssenkrupp-CEO Martina Merz, der Prima inter Pares 2021, der Ruhrpott-Ikone eine Zukunft zu geben.

Marion Helmes (56)

Heineken, ProSiebenSat.1, Siemens Healthineers, Lonza

Die so erfahrene wie tatkräftige Aufseherin der A-Liga halst sich gern Komplexes auf. Beim Medienkonzern ProSiebenSat.1 sorgte sie als stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende kürzlich mit für den Austausch des CEOs. Bei Siemens Healthineers und Heineken leitet sie jeweils den arbeitsintensiven Prüfungsausschuss. Das Mandat beim Pharmahersteller Lonza ist neu.

Pamela Knapp (64)

Lanxess, Saint-Gobain, Signify

Die ehemalige Managerin von Siemens und GfK, heute einer der international gefragtesten Kontrolleurinnen aus Deutschland, weiß, wie sich Niederlagen anfühlen.

PRIMAE INTER PARES

Frauen des Jahres der Top100-Initiative

2015

Christiane Benner, Zweite Vorsitzende IG Metall

2016

Melanie Kreis Vorständin Deutsche Post DHL

2017

Saori Dubourg Vorständin BASF

2018

Janina Kugel Vorständin Siemens (2015 bis 2020)

2019

Simone Bagel-Trah Aufsichtsratsvorsitzende und Vorsitzende des Gesellschafterausschusses Henkel

2020

Belén Garijo CEO Merck KGaA

2021

Martina Merz CEO Thyssenkrupp

Cristina Stenbeck (45)

Zalando

Dem Onlineversender laufen die Manager davon, Umsatz und Kurs liegen am Boden. Die Aufsichtsratsvorsitzende, Vertreterin der schwedischen Beteiligungsgesellschaft Kinnevik (die ihr größtenteils gehört), muss sich etwas einfallen lassen.

Clara-Christina Streit (53)

Deutsche Börse, Jerónimo Martins, Vonovia, Vontobel

Die ehemalige McKinsey-Partnerin steht auf den Listen für die Besetzung von Aufsichtsräten in Europa immer weit oben. Sie nimmt nur an, was ihr wirklich gefällt, und hält dann lange durch. 2023 soll sie bei Vonovia an die Spitze des Aufsichtsrats rücken.

Margret Suckale (66)

DWS, Heidelbergcement, Deutsche Telekom, Infineon

Die damals erste Frau im Vorstand des Chemieriesen BASF ist mit der Aufsicht über drei Dax-Werte gut im Geschäft. Am meisten Arbeit dürfte ihr zuletzt die verhältnismäßig kleine Deutsche-Bank-Tochter DWS gemacht haben, wo nach Greenwashing-Vorwürfen in diesem Jahr der CEO auszutauschen war.

EXPATRIATES

Anja-Isabel Dotzenrath (56)

Vorständin Gas und CO₂-arme Energien BP

Die frühere Geschäftsführerin von RWE Renewables gilt als Schlüsselfigur für die grüne Transformation des britischen Öl- und Gasmultis. Besonders die Offshore-Windenergie soll wachsen. Die resolute Managerin verstärkte dazu zunächst mal ihre Truppen – auch mit Leuten von RWE.

Andrea Fuder (55)

Einkaufsvorständin Volvo Trucks

Die frühere VW-Managerin ist in Göteborg nach wie vor auf ihrem Traumposten unterwegs und will noch ein paar Jahre weitermachen. Fragile Lieferketten, Inflation, Dekarbonisierung – zwar alles kein Spaß, aber Fuder fühlt sich pudelwohl.

Christine Graeff (49)

Personalvorständin Credit Suisse

Mit ihrem aktuellen Amt hat sich die frühere Chefsprecherin von EZB-Chef Mario Draghi einen heiklen Job aufgeladen. Die Schweizer Großbank schreibt Milliardenverluste und ist nur noch mit einem radikalen Umbau zu retten. Bis 2025 sollen 9000 Jobs

wegfallen – ein straffes Programm für die oberste Personalerin. Noch schwieriger dürfte eine andere Aufgabe werden: Die Credit Suisse muss ihre verhängnisvolle Kultur der Risikolust abschütteln, um künftige Skandale zu verhindern.

Sabine Keller-Busse (57)

Schweiz-Chefin UBS

Seit fast 13 Jahren arbeitet die frühere McKinsey-Partnerin für die Schweizer Großbank. Obwohl mitunter kritisch beäugt, sitzt sie von Jahr zu Jahr fester im Sattel. Seit knapp zwei Jahren managt sie den wichtigen Heimatmarkt der Bank.

Carola Richter (49)

Präsidentin Asien/Pazifik BASF

Die promovierte Physikerin heuerte nach einer kurzen Episode bei McKinsey 2003 bei dem Chemieriesen an. 2005 entsandte das Unternehmen sie erstmals nach Hongkong, von da an stieg sie schnell auf. Seit 2019 leitet die passionierte Kontrabassistin von Hongkong aus alle Aktivitäten im asiatischen Raum außer China und zusätzlich Australien und Neuseeland.

Stefanie Straub (49)

Vorständin und Chefjustiziarin Mars

Die Juristin aus Hessen wollte immer lieber für die Rechtsabteilungen internationaler Großunternehmen arbeiten, als in staubigen Gerichtssälen Akten zu wälzen. Etliche Jahre lang war sie für Wrigley tätig, das schließlich vom verschwiegenen US-Familienkonzern Mars gekauft wurde. Seit 2018 ist sie dort oberste Rechtsberaterin.

WEGBEREITERINNEN

Stefanie Babst (58)

Sicherheitsexpertin

Die frühere Leiterin des strategischen Planungsstabes der Nato, jahrelang die höchste Frau in der Bündnisadministration, kämpft mit fundierten Analysen für mehr Realismus in der Osteuropa-Politik. Seit ihrem Ausscheiden 2020 gibt sie ihr Wissen als Beraterin weiter – ihr Unternehmen in London, Brooch Associates, wird nur von Frauen geführt.

Anne Brorhiller (49)

Aufräumerin

Die Hauptabteilungsleiterin der Staatsanwaltschaft Köln verfolgt unerschrocken kriminelle Praktiken rund um Steuererstattungen bei Wertpapiergeschäften (Cum-ex). Gegen Mitarbeiter der Hamburger ➤



MAGDALENE BÖBEL,
INFINEON

UNTER STROM

Magdalene Böbel (32) gibt rund 120 Chipfachleuten die Richtung vor. Seit April 2021 leitet sie den Produktbereich Power & Isolation ICs bei Infineon. Bei PI geht es um Bauteile für optimale Stromverteilung, etwa in Ladegeräten.

Seit die Chemikerin die Verantwortung für die integrierten Schaltkreise trägt, werden immer mehr davon in E-Autos, Anlagen für Alternativenenergie oder Batteriespeichern verbaut. Durch „eine strategische Repositionierung“ auf Dekarbonisierung und den jüngsten Chipboom verdoppelte sie den Umsatz von PI. Der Gewinn wuchs sogar noch etwas stärker.

Die Managerin ist Headhuntern längst aufgefallen. Ihr seien einige neue Jobs jenseits von Infineon angeboten worden, erzählt sie: „Da hat sich nichts richtig angefühlt.“ In ein, zwei Jahren sei sie „vielleicht“ für den nächsten Schritt bereit – etwa für die Führung einer von 14 Businesslines bei Infineon. Sie wolle auf jeden Fall „austesten“, wie weit ihre Reise Richtung Vorstand gehen kann.

Im ersten Vorstellungsgespräch für das Trainee-programm von Infineon antwortete sie **Andreas Ur-schitz** (50), heute Marketingvorstand, auf die Frage nach ihren Zielen: „Ich will irgendwann in deinem Büro sitzen.“ Ihren größten Erfolg sieht die Mutter von zwei Mädchen im Kita-Alter aber darin, „wie gut es klappt, Job, Familie und Privatleben zu balancieren“. Und im Idealfall dürfte da noch ein Vorstandsposten reinpassen. ■ *Eva Müller*

Warburg Bank hat sie ein höchsttrichterliches Urteil erwirkt. Den Prozess gegen die Führungsriege der Bank bereitet sie vor.

Yasmin Fahimi (54) Arbeiterführerin

Die erste Frau an der Spitze des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) hat eine traditionelle Männerbastion geschliffen. Inhaltlich ist die frühere SPD-Generalsekretärin sich treu geblieben: Auch im neuen Amt propagiert sie klassisch linke Umverteilungspolitik.

Veronika Grimm (51) Wirtschaftsweise

Die VWL-Professorin an der Uni Erlangen-Nürnberg wurde mit ihrem Lieblingsthema Wasserstoffwirtschaft zum akademischen Star. 2020 wurde sie in den Sachverständigenrat der Wirtschaftsweisen berufen, in diesem Jahr sitzt sie der Gaskommission vor, die sich im Auftrag der Bundesregierung Entlastungszahlungen für die Verbraucher ausgedacht hat.

Simone Kämpfer (56) Topanwältin

Als Partnerin der internationalen Großkanzlei Freshfields navigiert die frühere Staatsanwältin mit Schwerpunkt Wirtschafts-kriminalität Unternehmen und ihr Führungspersonal durch existenzielle Krisen. Im Wirecard-Verfahren vertritt sie EY, für den Springer-Verlag ermittelte sie in der #MeToo-Affäre.

Anke Kaysser-Pyzalla (56) Forschungsmanagerin

Nur im Labor zu stehen wäre nicht ihr Ding. Die Material-forscherin hat sich früh für Funktionärsfunktionen begeistern lassen. Als Chefin des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) leitet sie seit 2020 als einzige Frau eine deutsche Groß-forschungseinrichtung mit einem Milliardenetat.

Ulrike Malmendier (49) Wirtschaftsweise

Durch den Einzug der Verhaltensökonomin ist der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirt-schaftlichen Entwicklung seit September 2022 erstmals

überwiegend weiblich besetzt. Erklärtes Ziel der Professorin, deren Schreibtisch an der US-Universität Berkeley steht: das Gremium näher an den politischen Alltag zu rücken.

Verena Pausder (43) Digitallobbyistin

Die Tochter einer Bielefelder Textildynastie und Gründerin (Fox & Sheep) denkt seit jeher über den Tellerrand des Einzelunternehmertums hinaus. Früher half sie jungen Berliner Digitalfrauen bei der Netz-werkbildung, heute engagiert sie sich für digitale Bildung an Schulen. Funfact: Gemeinsam mit der früheren Weltmeisterin Ariane Hingst will sie die Damenmannschaft von FC Viktoria Berlin in die Bundesliga führen, um die Sichtbarkeit, das Umsatzpotenzial und damit auch das Einkommen von Fußball-spielerinnen zu verbessern.

Heike Riel (51) Quantenphysikerin

Die Entwicklung leistungsstarker Quantencomputer ist die Leidenschaft der Spitzen-forscherin. Mehr als 50 Patente hat sie initiiert, unzählige Gremien zieren sich mit ihr. 2013 erhielt sie die Ernennung zum „Fellow“, der höchsten wissenschaftlichen Auszeichnung ihres Arbeitgebers IBM. 2015 wurde sie in die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina gewählt.

Isabel Schnabel (51) EZB-Direktorin

Die Finanzmarktökonomin und frühere Wirtschaftsweise wirkt seit 2020 im Führungsgremium der Europäischen Zentralbank. Die laxen Zinspolitik ihrer Chefin Christine Lagarde hat sie lange verteidigt.

Monika Schnitzer (61) Wirtschaftsweise

Seit Oktober 2022 leitet die Wettbewerbsexpertin mit Lehrstuhl an der Ludwig-Maximilians-Universität München den Sachverständigen-rat. Scheu vor heiklen politischen Themen hat sie nicht: Das Ehegattensplitting würde sie am liebsten sofort abschaffen, der Rente mit 70 ist sie nicht abgeneigt.

Gabriele Sons (62) Multiaufsichtsrätin

Die unermüdliche Fürsprecherin für Diversity ist um ein entschiedenes Wort nie verlegen, wenn es um die Hürden für weibliche Karrieren geht. Bei Lufthansa, Wella und Thyssenkrupp Elevator machte sie allein unter Männern Karriere. Seit 2017 setzt sie sich in Kontrollgremien für mehr Frauen ein (Accelleron, Elring Klinger, Grammer). Den Verein „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) baute sie mit auf.

KLIMA-INNOVATORINNEN

Janna Ensthaler (39) Investorin

Die Seriengründerin (Glossybox, Kaiserwetter, Eventinc) hat in diesem Jahr mit ihrem Green Generation Fund 100 Millionen Euro für Nachhaltigkeits-Start-ups eingesammelt. Der Fokus liegt auf veganer Ernährung und Klimatechnologie.

Nicola Kimm (52) Vorständin Nachhaltigkeit, Heidelbergcement

Die promovierte Ingenieurin muss einen der größten Klimakiller im Dax CO₂-neutral machen. Schon bei BASF und dem niederländischen Biochemieunternehmen Corbion kümmerte sie sich um Umweltstandards.

Katrin Ley (49) Managing Director Fashion for Good

Die frühere Adidas-Managerin kämpft von Amsterdam aus für eine Revolution in der Textilbranche: weg von der Wegwerfmentalität, hin zu nachhaltigen Lieferketten. Unter anderem die C&A-Stiftung, die Otto-Gruppe und der dänische Textilhersteller Bestseller geben das Geld.

Sabina Mauderer (52) Vorständin Deutsche Bundesbank

Ins Ressort der promovierten Juristin fallen die Initiativen der deutschen Zentralbank für eine klimagerechte Umgestaltung des Finanzsystems. Dabei arbeitet sie mit Experten aus ganz Europa zusammen.

Katherina Reiche (49) Vorsitzende Nationaler Wasserstoffrat

Als Chefin der größten deutschen Eon-Tochter Westenergie mit 5,4 Milliarden Euro Umsatz treibt die frühere CDU-Politikerin zentrale Projekte rund um das H-Molekül voran. Sie punktet dabei mit ihrem politischen Netzwerk, das bis nach Australien reicht. An der Spitze des Wasserstoffrats bündelt sie Deutschlands Expertise in der Zukunfts-technologie und berät die Bundesregierung.

Eva Riesenhuber (49)

Leiterin Nachhaltigkeit Siemens

Die Juristin und Tochter des früheren Bundesforschungs-ministers Heinz Riesenhuber treibt seit Oktober alle Projekte zur klima- und ressourcen-freundlichen Transformation des Münchener Dax-Werts voran. Sie berichtet direkt an Vorständin Judith Wiese.

Silke Stremlau (46)

Vorsitzende Sustainable Finance-Beirat

Im Hauptberuf verwaltet sie bei den Hannoverschen Kassen die Altersvorsorge für gemeinnützi-ge Unternehmen. Ihre wahre Passion ist die nachhaltige Umgestaltung der Finanzwelt. Im Beirat kann sie sich austoben.

Sopna Sury (48)

Vorständin RWE Generation

Das jüngste und neueste Mitglied im Leitungsorgan der RWE-Tochter (im Amt seit Februar 2021) hat sich schon vor Jahren der Wasserstofftechnologie verschrieben. Visionär, wie man heute weiß.

WATCHLIST

Katrin Alberding (39) Mitgründerin und CEO Kenbi

Mit 24 Millionen Euro Wagniskapital will die ehemalige BCG-Beraterin eine wesentliche Lücke in der Pflegebranche schließen: Ihre Software nimmt den Kenbi-Pflegekräften bürokratische Tätigkeiten ab, damit mehr Zeit für den Dienst am Menschen bleibt.

Katharina Beumelburg (46) Nachhaltigkeitsvorständin Schlumberger

Die Wirtschaftsingenieurin mit Zusatzausbildungen in Harvard, Princeton und Stanford wechselte im Mai 2021 von Siemens in den Vorstand des texanischen Ölbahrers. Ihre Aufgabe ist gewaltig: den Klimakiller bis 2050 zu Netto-Null-Emissionen zu führen.

Magdalene Böbel (32) Leiterin des Geschäfts Power & Isolation Infineon

Lena Böbel hat bei Infineon die Dekarbonisierung zum Megageschäft gebaut. Bald ist sie bereit für höhere Weihen (siehe Porträt links).

Marianne de Backer (53) Strategiechefin Pharmasparte Bayer

Die belgische Fachfrau für Fusionen und Übernahmen hat ihr Geschäft in ein Biotech-Powerhouse verwandelt. Macht sie so erfolgreich weiter, könnte sie Pharmachef Stefan Oelrich beerben und in den Konzernvorstand aufrücken.

Ann-Kristin Erkens (46) CFO Klebstoffe Henkel

Blitzgescheit und auf dem Weg zu noch höheren Weihen: Die Wirtschaftsingenieurin gilt in Düsseldorf und unter Headhuntern als Toptalent. Seit 2017 verantwortet sie die Finanzen der ertragreichen Klebstoffsparte, seit Mai 2019 außerdem die Lieferketten und das Tagesgeschäft der Sparte mit 140 Fabriken weltweit.

Bettina Fetzer (42) Marketingchefin Mercedes-Benz

Positioniert den Stuttgarter Autohersteller konsequent in Richtung Luxus und macht sich zunehmend unentbehrlich für die Strategie von CEO Ola Källenius. Mit Vertriebs-vorständin Britta Seeger versteht sie sich bestens.

Katharina Gehra (39) Mitgründerin und CEO Immutable Insight

Sie ist eine der Pionierinnen der Krypto- und Blockchain-Welt und berät Privatkunden sowie die Politik. Abzuwarten

bleibt, ob sie nach dem Absturz der Szene ihr Unternehmen retten kann.

Julia Rutsch (48)

Managing Director Deutsche Bank

Die frühere Investmentbankerin von J.P. Morgan stieß 2012 zur Vermögensverwaltung der Deutschen Bank am Standort Zürich. Seit zwei Jahren managt sie mit großem Erfolg nach innen: als Fachkraft für die Modernisierung und Beschleunigung sämtlicher bankinternen Prozesse.

Vanessa Stützle (44) CEO Luqom

Als Digitalexpertin und wichtige Helferin von Tina Müller stieg Stützle bei Douglas blitzschnell auf. Jetzt will die ehemalige Vorständin ihr eigenes Ding machen. Das Lampen-Start-up ist dafür gerade die richtige Bühne (siehe Porträt Seite 16).

Jeannette zu Fürstenberg (40)

Wagniskapitalgeberin

Mit ihrer Investmentgesellschaft La Famiglia hat sie fast 100 Millionen Euro eingesam-melt, die vor allem in junge digitale Firmen fließen sollen. Prominente Clans wie Oetker, Mittal, Swarovski und der Skype-Gründer Niklas Zennström wetten als Geldgeber mit.

Gutes Klima

Der ökologische Umbau der Wirtschaft kostet Billionen. Vor allem Frauen geben dabei den Ton an, die Beziehung zwischen Politik und Wirtschaft ist ungewöhnlich eng.

Auf Kongressen an der Frankfurt School of Finance sprechen oft ältere Männer in gediegenen Anzügen über Technikalien der Bankenwelt. Nicht so am 14. Oktober 2022. Schon zur Begrüßung zum Sustainable Finance Gipfel standen neben zwei Herren in Schwarz zwei Damen in Bunt auf der Bühne. Die Keynotes hielten hochrangige Rednerinnen. Auf den Panels saßen teilweise mehr als die Hälfte Frauen. Die Domina Domus des Events war **Kristina Jeromin** (40), was angesichts ihres Hauptjobs folgerichtig erscheint: Sie ist Geschäftsführerin des Green and Sustainable Finance Clusters Germany.

Das Treffen der Finanzavantgarde in Frankfurt am Main ist nur ein Beispiel für einen mächtigen Trend. Bei einer der wichtigsten und kniffligsten Fragen für die Zukunft unseres Planeten spielen Frauen eine überdurchschnittlich große Rolle. Das Kernproblem: Woher sollen die Aberbillionen für die Bewältigung des Klimawandels kommen oder konkreter: Wie wird der ökologische Umbau der Wirtschaft finanziert?

Bundesbank-Vorständin **Sabine Mauderer** (52) erklärte auf dem Treffen die Rolle der Zentralbanken als „Katalysatoren für die Nachhaltigkeit des Finanzsystems“. Ob Sustainability-Kriterien, Ankauf von Anleihen nachhaltiger Unternehmen oder Klimastresstests – wie die Währungshüterinnen den Kampf gegen die lebensbedrohliche Erderwärmung vorantreiben, definiert die Juristin gemeinsam mit EZB-Präsidentin **Christine Lagarde** (66).

Anna Lührmann (39), als Staatsministerin von Außenministerin **Annalena Baerbock** (42) für Europa und Klima verantwortlich, beschrieb ihre Rolle bei der Finanzierung der Transformation auf der internationalen Tribüne. Die Diplomatin setzt die ökonomische Power Deutschlands ein, um das Thema Grüngeld bei Weltereignissen wie der Klimakonferenz COP27 oder dem Treffen der G7 auf die Agenda zu setzen.

Mit jedem Jahr, in dem sich die Klimakrise für alle Menschen spürbar verschärft, steigt die Zahl und vor allem der Einfluss von Sustainability-Expertinnen in Wirtschaft, Politik und Ge-

sellschaft. Ihre wachsende Bedeutung basiert zwar teilweise darauf, dass Führungspositionen derzeit bevorzugt weiblich besetzt werden, damit Diskussionen facettenreicher und so besser werden als in rein männlichen Runden.

Es sind aber auch vor allem Frauen, die heute über die notwendigen Qualifikationen für hochrangige ESG-Jobs verfügen. Seit Beginn der Nachhaltigkeitsbewegung vor gut einer Dekade erarbeiteten sich Hunderte Ökonominen, Juristinnen und Politikerinnen umfangreiche Kompetenzen im Bereich Umwelt (Environment), Soziales (Social) und guter Unternehmensführung (Governance), kurz: ESG. Und genau die sind jetzt hochrelevant und heiß begehrt. Von Nebenrollen als Sustainability-Beauftragte irgendwo in Marketing oder Kommunikation rücken sie immer schneller in die erste Reihe auf.

Je stärker der Zwang zur Klimaneutralität den Kern eines Geschäftsmodells tangiert, desto eher steigen die Expertinnen in der Hierarchie auf. Siemens etwa berief **Judith Wiese** (51) im Oktober 2020 zu seiner Vorständin für Personal und gab ihr das Thema ➤



Grüngeld regiert die Welt: Klassensprecherin **Kristina Jeromin** (1), Risikokapitalgeberin **Janna Ensthaler** (2), Notenbank-Präsidentin **Christine Lagarde** (3), Bundesbank-Vorständin **Sabine Mauderer** (4), Staatsministerin **Anna Lührmann** (5)



Nachhaltigkeit gleich mit. Direkt an sie berichtet **Eva Riesenhuber** (50), die Anfang Oktober zur Leiterin des Bereichs Nachhaltigkeit avancierte. Bei Heidelbergcement übernahm **Nicola Kimm** (52) diese Position im Vorstands-rang im September 2021.

Besonders einflussreich sind die Nachhaltigkeitsspezialistinnen in der Geldwirtschaft. In dieser Männerdomäne haben sie laut der Personalberatung Acre Resources fast Parität bei den ESG-Topjobs erreicht. In den fünf Jahren bis 2020 gingen 44 Prozent der Spitzenpositionen, die das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit vermittelte, an Frauen. In anderen Branchen sind einem McKinsey-Report zufolge nur 19 Prozent der Chief Sustainability Officers weiblich.

Die Führungspositionen katalysieren die Finanzfrauen ins Rampenlicht. Und mit zunehmender Sichtbarkeit als wegweisende Akteurinnen der ESG-Revolution steigt auch ihre Autorität: So sind von den 34 Mitgliedern des Sustainable-Finance-Beirates der Bundesregierung in der jüngsten Legislaturperiode immerhin 14 Frauen, darunter die Chefin. **Silke Stremlau** (46),

im Hauptjob Vorständin des betrieblichen Altersvorsorgers Hannoversche Kassen. Die IFRS-Stiftung, die globale Standards für die Rechnungslegung von Unternehmen aufstellt, hat für sein International Sustainability Standards Board (ISSB) gerade **Jenny Bofinger-Schuster** angeheuert. In Frankfurt arbeitet die ehemalige Siemens-Sustainability-Beraterin seit Anfang Dezember an der Entwicklung von verpflichtenden Richtlinien für eine weltweit einheitliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Mithin eines der wichtigsten Vorhaben der Szene. Noch beurteilen Geldgeber den ökologischen und sozialen Nutzen von Projekten zu meist nach selbst gestrickten Kriterien – was zu Schönfärberei geradezu einlädt.

Schon die grundlegenden Ideen für eine nachhaltigere Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft stammen aus der Feder einer Frau. 2011 arbeitete **Paula Caballero** (60), heute Lateinamerika-Chefin der Umweltorganisation The Nature Conservancy, als Direktorin für Umweltfragen im Außenministerium von Kolumbien an der Vorbereitung der Rio+20-Konferenz. Da-



Leiht grünes Geld: Invest-in-Visions-Gründerin **Edda Schröder**

Führt den Sustainable-Finance-Beirat der Regierung: **Silke Stremlau**, Vorständin der Hannoversche Kassen

bei formulierte sie die heute ubiquitären 17 Nachhaltigkeitsziele (SDG) für die Vereinten Nationen (UN). Die positionierte sie durch informelle diplomatische Kanäle – unterstützt von Kolumbiens damaliger Vizeaußenministerin **Patti Londoño**. Der geballten Frauenpower gelang es, das Konzept 2012 in das Abschlussdokument des Gipfels zu lancieren. Seither bilden ihre SDGs weltweit die Basis aller Nachhaltigkeitsbemühungen.

Billionen an Privatgeld

Auf der Klimakonferenz in Ägypten war es wieder eine Frau, die federführend am einzigen greifbaren Ergebnis der Verhandlungen beteiligt war. **Rania Al-Mashat** (47), Ministerin für Internationale Zusammenarbeit des Gastgeberlandes, konzipierte den Sharm-el-Sheikh-Leitfaden zur fairen Klimafinanzierung. Der wurde schließlich – auch dank der Unterstützung mächtiger Befürworterinnen wie Baerbock – mit dem Fonds für die Abmilderung der Folgen des Klimawandels für die „verletzlichsten Staaten“ realisiert.

Das Netzwerk der Nachhaltigkeitsverfechterinnen spannt sich über Politik und Wirtschaft gleichermaßen. Anders wäre ein Erfolg auch unrealistisch: Denn die Unsummen, die die Transformation der globalen Ökonomie verschlingen wird, können nur private Investoren aufbringen.

Solche wie Blackrock zum Beispiel, dem mit acht Billionen Dollar größten Vermögensverwalter der Welt. **Birgit Ludwig** (45) ist operative Chefin (COO) des Investmentmanagers in Deutschland, Österreich und Osteuropa und sorgt „für die Integration regulatorischer und kommerzieller Nachhaltigkeitsstandards in unsere Prozesse“. In verständlichem Deutsch: Anlegerinnen und Anleger sollen leicht nachvollziehen können, wie Blackrock die ESG-Kriterien in seinen in

Deutschland verwalteten Geldanlageprodukten anwendet. Für Blackrock ist das wichtig, da das Unternehmen schon Ärger in Sachen Greenwashing hatte.

Wie goldig ist Greentech?

Große Private-Equity-Häuser achten bei ihren Investitionen vor allem darauf, zusätzlich zur gewöhnlichen Datenprüfung ESG-Kriterien zu berücksichtigen. Auf Sustainability spezialisierte Venture-Capital-Firmen dagegen geben ausschließlich Geld für ausgewiesene nachhaltige Projekte und Firmen. **Janna Ensthaler** (39) hat zusammen mit **Manon Sarah Littek** (43) den Green Generation Fund (GGF) gegründet. 100 Millionen Euro wollen sie in nachhaltige Start-ups stecken. Sie ist sicher, eine Goldader angezapft zu haben: „Greentech ist für mich das spannendste und wichtigste Ökosystem dieser Dekade.“

Zehn junge Firmen haben sie bereits im Portfolio, 30 sollen es insgesamt werden. Der Ehrgeiz Ensthalers kann mit dem traditioneller Private-Equity-Granden durchaus mithalten: „Wir wollen mit GGF die Ökosysteme Greentech und Foodtech weltweit aufbauen, um den CO₂-Ausstoß zu vermindern und auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Uno einzuzahlen“, sagt die Investorin. Deshalb prüft sie vor jedem Engagement, ob ein Start-up klimaneutral agiert, Ressourcen schont oder Biodiversität fördert. Die Kriterien sind hausgemacht, also Vertrauenssache.

Den Erfolg nachhaltiger Investments führt **Edda Schröder** (58), CEO von Invest in Visions, weniger auf das Umweltbewusstsein der Geldgeber als auf strengere Regeln zurück. „Wer sich etwa nicht an die grüne EU-Taxonomie hält, muss wohl mit Nachteilen rechnen“, erklärt die Pionierin des ESG-Investments.

Ihre 2006 gegründete Boutique für Impact Investing agiert



Lobbyistin: BAUM-Vorsitzende **Yvonne Zwick**

entlang ihrer Leitlinien für umwelt- und sozialverträgliches Handeln. Jedes Jahr vergibt der Fonds bis zu 300 Millionen Euro an Kleinkrediten vornehmlich an Frauen in armen Ländern: „Sie sind risikobewusst und denken langfristig – was Nachhaltigkeit bedeutet.“ Etwa 650.000 Menschen hat sie schon ein besseres und umweltfreundlicheres Leben ermöglicht: „Mit Saatgut oder Hühnern, aber auch mit Solarpaneelen statt Dieselgeneratoren.“

Ob Sonnenenergie für Arme oder grüner Wasserstoff für Industriebetriebe – die Finanzierung des ökologischen Wandels wird auch für die Banken immer wichtiger. **Melanie Kehr** (48), Vorständin der Staatsbank KfW, widmet sich deshalb dem Ziel, „unser Neugeschäft in Einklang mit den Pariser Klimazielen zu bringen“. Bei der Transparenz ist sie recht weit: Intern gelang es der IT-Expertin schon für 2020 bei „100 Prozent unserer Finanzierungen aufzuzeigen, wie sie auf die ESG-Ziele einzahlen“.

Nun will sie als Vorreiterin für den gesamten Finanzsektor die Standards und Methoden für die



Vordenkerin: The-Nature-Conservancy-Geschäftsführerin **Paula Caballero**



Setzt Ökostandards: KfW-Vorständin **Melanie Kehr**

Wirksamkeit von Klimainvestments definieren: Alle Banken sollen bei der Vergabe von Krediten die Projekte nach den gleichen Sustainability-Kriterien beurteilen. Und nach denen sollen auch alle Unternehmen die Ergebnisse ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen ausweisen.

Yvonne Zwick (46) beobachtet alle die Initiativen mit Genugtuung. Die Vorsitzende des Bundesdeutschen Arbeitskreises für umweltbewusstes Management (BAUM), in dem auch Unternehmen wie Adidas oder Puma Mitglieder sind, fordert den Aufbau von „Schattenbilanzen“. In denen bewerten Unternehmen die ökologischen Risiken ihres Wirtschaftens und bilden entsprechende Rückstellungen: „Daran erkennen Aufsichtsräte wie Kapitalgeber die enormen Kosten des Weitermachens und die riesigen Chancen des Umbaus.“

Mit der EU-Taxonomie gebe es jetzt ein Prüfraster für die Beurteilung nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten. Noch würden die Möglichkeiten aber viel zu wenig genutzt. Der Grund liege in Berlin. „Die Regierung gibt eindeutige Signale, wie ernst sie es mit der Transformation meint“, moniert die Lobbyistin.

Ihre Mitstreiterin Jeromin pflichtet voll bei: „Nachhaltigkeit muss verpflichtender Teil jeder Finanzmarktstory sein.“ Seien fassbare Sustainability-Ziele definiert, dann wirke der Markt Wunder. Ohne klaren Rahmen seitens der Politik aber lege sich die Wirtschaft wieder hin.

Dass da noch einige Arbeit vor ihnen liegt, weiß Jeromin aus eigener Erfahrung. Sie war als Nachhaltigkeitschefin der Deutschen Börse ausgestiegen, um für die Grünen in den Bundestag einzuziehen. Jeromin scheiterte – die Partei hatte die Expertin für gutes, grünes Geld auf der Landesliste für Hessen nur auf Platz 11 aufgestellt. ■ **Eva Müller**

