

Am Tag ihrer Ernennung zur neuen Finanzchefin von Celesio* bitten wir **Marion Helmes** um einen Gesprächstermin. Noch in der Nacht kommt ihre Zusage – allerdings ist diese nicht an die Autorin gerichtet, sondern an einen „Herrn“. Später wird sich Helmes für dieses Missgeschick entschuldigen und schmunzelnd ergänzen: „Das kann passieren, wenn man es fast ausschließlich mit Männern zu tun hat.“ Und das hat sie in ihrer Position. Immerhin sind 98 Prozent der deutschen Vorstände Männer. In der Haniel-Gruppe kommen auf 100 Führungskräfte acht Frauen.

DIE HÄUPTLING

Von **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Regina Recht**

Es ist der 4. Januar und der zweite Arbeitstag für Marion Helmes bei Celesio. Ihrem Büro in der Stuttgarter Zentrale ist der Neuanfang nicht anzumerken: Der Raum ist aufgeräumt und fertig eingerichtet, auf dem Schreibtisch liegen frisch bearbeitete Unterlagen. Links neben der Tür ein auffälliger honigfarbener Schrank. Darauf angesprochen, springt Helmes auf. „Das muss ich Ihnen zeigen. Ein ganz tolles Stück“, sagt die hochgewachsene 46-Jährige. Sie öffnet mit Schwung die alten Flügeltüren und dann, deutlich behutsamer, die oberste der schmalen Schubladen. Darin fein säuberlich auf-

gereiht und nummeriert: Reagenzgläser mit gemahlene Kräutern und Essenzen für die Arzneimittelherstellung. Dieser „Drogenschrank“ aus dem 18. Jahrhundert gehörte früher zum wichtigsten Besitz eines jeden Apothekers, er erzählt von der 177-jährigen Geschichte von Helmes' neuem Arbeitgeber. „Unten am Firmeneingang steht ‚The Healthcare Company‘ – das macht doch glücklich“, findet sie. Bislang waren es eher technische Unternehmen, bei denen Helmes anheuerte. Zuletzt arbeitete sie ein gutes Jahr lang als Finanzvorstand beim Fotovoltaikunternehmen Q-Cells. Davor waren Edelstahlproduktion und Aufzüge ihr Geschäft – bei beiden Spar-

ten von ThyssenKrupp saß sie jeweils im Vorstand; insgesamt sechs Jahre. Der Ruhrkonzern war das Karrieresprungbrett für Helmes: 1997 beginnt sie bei Krupp im Controlling. Im Jahr 2000, Krupp hat gerade mit Thyssen fusioniert, wird sie Vice President Corporate Development der größten ausländischen Tochtergesellschaft in Detroit. Nachdem sich Helmes auch im Ausland bewährt hat, bietet ihr die Konzernleitung an, den Bereich Mergers & Acquisitions der ThyssenKrupp AG zu leiten. „Ich habe nie gesagt oder gedacht: Ich möchte unbedingt Finanzvorstand werden. An mich wurden immer Aufgaben herangetragen, die spannend und eine ►

* **Celesio** ist eines der führenden Dienstleistungsunternehmen in den Pharma- und Gesundheitsmärkten – der Fokus liegt auf Arzneimittelhandel und dem Betrieb eigener Apotheken. In 27 Ländern weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 47 000 Mitarbeiter. 2010 erwirtschaftete Celesio einen Umsatz von 23 Milliarden Euro. Haniel ist größter Anteilseigner.

Frauen in der Haniel-Gruppe

Marion Helmes ist nicht die einzige Frau an der Spitze einer Haniel-Beteiligung: Ebenfalls seit 1. Januar 2012 verantwortet Silke Landwehrmann die kaufmännische Geschäftsführung bei ELG, einem Recyclingunternehmen für Edelstahl. Um das Vorankommen von Frauen innerhalb der Unternehmensgruppe zu fördern, hat Haniel im vergangenen Jahr das Programm „XCELLENCE“ ins Leben gerufen. Unter anderem wird jede Teilnehmerin durch einen Mentor gefördert – darunter auch Haniel-Vorstandsvorsitzender Jürgen Kluge und Celesio-Chef Markus Pinger.



Herausforderung waren“, sagt Helmes. „Anders als viele meiner Kommilitonen, die schon im ersten Semester wussten, dass sie ganz nach oben wollen. So war ich nicht.“

Das klingt nach weiblichem Understatement, à la „einfach immer Glück gehabt“. Tatsächlich aber hat sie ihre Karriere von Anfang an bewusst geplant, wie etwa ihre Promotion an der Schweizer Eliteuniversität St. Gallen zeigt. „Gerade als Frau ist es nicht falsch, promoviert zu haben. Man muss schon stets besonders gut qualifiziert sein, um weiterzukommen.“

Zu treuen Händen

Schon als Jugendliche interessiert sich Marion Helmes für Zahlen und wirtschaftliche Zusammenhänge. Ihre Eltern betreiben im niederrheinischen Emmerich eine Spedition, oft wird am Abendbrottisch über Auftragslage und Kostenkalkulationen diskutiert. Helmes bekommt so nicht nur früh unternehmerisches Denken mit; für sie ist es auch völlig normal, dass ihre Mutter berufstätig ist. Nach dem Abitur geht sie zum Studium nach Berlin, Betriebswirt-

schaft. Raus aus der beschaulichen Kleinstadt, rein in die damals noch geteilte Großstadt. 1991 – kurz nach der Wiedervereinigung – ist sie gerade fertig mit dem Studium. Helmes geht zur Treuhandanstalt: „Ich wollte an diesem historischen Moment teilhaben und zur Zusammenführung der beiden Länder beitragen. Außerdem bot sich mir die Möglichkeit, als Berufseinsteiger eine enorme Verantwortung zu übernehmen.“ Helmes prüft, welche ehemaligen DDR-Unternehmen in der Marktwirtschaft überlebensfähig sind, und entscheidet mit über die finanzielle Starthilfe. Kürzlich hat Helmes mit einem dieser Unternehmen das 150-jährige Firmen-

jubiläum gefeiert – darüber freut sie sich merklich.

Die geplante Promotion legt sie zu jener Zeit auf Eis. Viele sagen ihr voraus: „Den Doktor machst du nie, wenn du erst einmal im Beruf Fuß gefasst hast.“ Heute sagt sie, mit hörbarer Befriedigung in der Stimme: „Ich habe das dann aber drei Jahre später einfach gemacht.“

Am Anfang: Quote

Helmes lässt sich in ihren Entscheidungen nicht beirren. Das kommt auch bei Jürgen Kluge, Chef des Celesio-Aufsichtsrats, gut an. Die Emmericherin war früh seine Favoritin für den Posten des Finanzvorstands: „Sie ist

mit dem Solarunternehmen durch eine echte Krise gegangen, hat sich dabei nicht das Rückgrat verbiegen lassen, sondern klar ihre Meinung gesagt und ihre Konsequenzen gezogen.“ Bei Celesio ist Helmes nun die erste Frau an der Spitze seit Elise Henriette Gehe, Arztochter und Ehefrau des 1882 verstorbenen Firmengründers Franz Ludwig. Dieses Vorbild motiviert sie. Aber eineinhalb Jahrhunderte Männerwirtschaft zwischen Gehe und Helmes – heißt das nicht, dass eine Frauenquote hermuss? Bezogen auf Aufsichtsräte und Vorstände, findet Helmes dieses Instrument „schwierig“. Anders sieht sie das auf den unteren Führungsebenen. „Ich denke, da ist eine Quote als eine Art Anschubfinanzierung nicht falsch. Wenn wir unten mehr fördern, wird sich dies später oben widerspiegeln.“ Ohnehin ließe sich mit einer Quote das Problem nur teilweise lösen. Helmes zählt nach: Als sie in Berlin mit dem BWL-Studium anfang, waren etwa 60 Prozent der Erstsemester Frauen. Beim Abschluss noch etwa 40 Prozent. Bei ihrer Promotion in St. Gallen waren es weniger als zehn Prozent – und von denen sei heute auch nicht mehr jede im Beruf. „Wir müssen gesellschaftlich noch einiges bewegen, damit Frauen ihr Potenzial ausschöpfen.“

Helmes gehört zu jenen 72 Prozent der weiblichen Führungskräfte, die keine Kinder haben – bei den Männern sind es im Übrigen mit 62 Prozent auch nicht viel weniger. Das hat, so Helmes, „sicherlich damit zu tun, dass ich Karriere gemacht habe“. Das sagt sie ohne Bedauern, und schließlich sei sie ja auch nicht komplett kinderlos: Helmes hat zwei Patenkinder, um die sie sich intensiv kümmert. Und ihr Mann, mit

dem sie in Berlin lebt, ist Vater einer 13-jährigen Tochter. „Ich bin also durchaus mit den Sorgen einer Pubertierenden vertraut.“

Helmes selbst war als Kind wohl das, was man einen Wildfang nennt. An Karneval verkleidete sie sich am liebsten als Indianer, und im Winter spielte sie Eishockey auf zugefrorenen Teichen. Bis heute sind ihr einseitige Geschlechterrollen ein Dorn im Auge: „Das ist nicht schwarz-weiß.“ In Teams komme es darauf an, dass sich die Persönlichkeiten ergänzten – „egal ob Mann oder Frau“.

Dass auch Celesio-Chef Markus Pinger erst seit gut einem halben Jahr im Unternehmen ist, empfindet Helmes nicht als Nachteil. „Damit ist die Möglichkeit da, frische Impulse und Erfahrungen aus anderen Branchen einfließen zu lassen. Das macht es leichter, Potenzial zu entdecken, das vorher vielleicht geschlummert hat.“ Natürlich weiß Helmes um die Führungsdiskussion zwischen Celesio und Haniel, die sich in Medienberichten niedergeschlagen hat. Das habe sie aber nicht von der Aufgabe abgeschreckt – schließlich seien viele Entscheidungen klarer und rationaler begründet, als es in der Öffentlichkeit wahrgenommen werde.

Sprechen, sprechen, sprechen

In den ersten Wochen im neuen Amt will sich Helmes ein eigenes Bild vom Unternehmen machen. Erstes Puzzle-teil war der Besuch beim Pharmahändler Gehe in Delmenhorst. „Ich muss das Geschäft verstehen; wenn ich nicht mit den Managern vor Ort mitreden kann, kann ich auch nichts kontrollen.“ Wichtig ist ihr zudem, ein persönliches Gespräch mit jedem ihrer direkten Mitarbeiter zu führen. Wie viele das sind? Helmes überlegt und zählt dann an den Fingern die Abteilungen ab, für die sie zuständig

ist: Finanzen, Steuern, Personal, Controlling, Abrechnung, IT und Einkauf. Eine Woche hat sie für alle Gespräche, dann stehen Besuche bei Finanzanalysten an den Börsenplätzen New York und San Francisco in ihrem Terminkalender. „Da werde ich aber nicht die Hauptrolle spielen.“ Vielmehr gelte es, die Investoren kennenzulernen und mitzubekommen, wie Markus Pinger ihre Fragen zur Celesio-Strategie beantwortet.

Bloß nicht zucken

Spätestens zur Hauptversammlung im Mai dann wollen Aktionäre und Journalisten von ihr wissen, wie sich die von Pinger angekündigte Expansion nach Lateinamerika und in den Mittleren Osten finanzieren lässt. Oder wo das Geld eingespart wird, das Celesio für die geplante Neustrukturierung des Geschäfts braucht. Anstrengende Zeiten also, die da auf Helmes zukommen. Entspannung sucht die Kunstliebhaberin bei Ausstellungen – jüngst hat sie sich in Berlin „The ruins of Detroit“ angesehen, eine fotografische Hommage an ihre alte Wirkungsstätte. Außerdem geht sie gern joggen. Nach einigem Zögern erzählt sie noch von einer weiteren Leidenschaft: der Jagd. Ein Hobby, zu dem sie über ihren Mann gekommen ist. Die Prüfung zum Jagdschein, sagt sie, war mit Ausnahme des Studiums das Anspruchsvollste, was sie je gemeistert hat. Ihre dunklen Augen leuchten, als sie erzählt, wie wunderbar die Stille in der Natur sei. Genauso komme es beim Jagen aber darauf an, im richtigen Moment voll da zu sein, „entscheidungswollend“ nennt sie das. „Da darf man nicht zögern oder zucken, sondern muss präzise zum Schuss kommen.“ Seit fünf Jahren geht sie auf die Jagd. „Am Anfang gab es da kaum Frauen. Aber es werden immer mehr. Auch da.“