

## Managerinnen- Barometer 2018



**Bericht** von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand 3

**Bericht** von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne 18

**Interview** mit Elke Holst

»Unternehmen müssen sich ambitionierte Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen setzen« 33

**Bericht** von Martin Gornig und Claus Michelsen

Bauwirtschaft: Ende des Neubaubooms 34

**Am aktuellen Rand** Kommentar von Gert G. Wagner

Einige Urlaubstage könnten in Feiertage umgewandelt werden 48



DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung e.V.  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
T +49 30 897 89 -0  
F +49 30 897 89 -200  
85. Jahrgang  
10. Januar 2018

#### Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso  
Dr. Ferdinand Fichtner  
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.  
Prof. Dr. Peter Haan  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Prof. Dr. Stefan Liebig  
Prof. Dr. Lukas Menkhoff  
Prof. Johanna Möllerstrom, Ph.D.  
Prof. Karsten Neuhoﬀ, Ph.D.  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß

#### Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann  
Mathilde Richter  
Dr. Wolf-Peter Schill

#### Redaktion

Renate Bogdanovic  
Dr. Franziska Bremus  
Rebecca Buhner  
Claudia Cohnen-Beck  
Dr. Daniel Kemptner  
Sebastian Kollmann  
Matthias Laugwitz  
Markus Reiniger  
Dr. Alexander Zerrahn

#### Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten  
(Hochschule Bremen)  
Dr. Stefan Bach

#### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74  
77649 Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. (01806) 14 00 50 25  
20 Cent pro Anruf  
ISSN 0012-1304  
ISSN 1860-8787 (Online)

#### Gestaltung

Edenspiekermann

#### Satz

Satz-Rechen-Zentrum, Berlin

#### Druck

USE gGmbH, Berlin  
Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit Quellen-  
angabe und unter Zusendung eines  
Belegexemplars an die Serviceabteilung  
Kommunikation des DIW Berlin  
(kundenservice@diw.de) zulässig.  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.



Der DIW Wochenbericht wirft einen unabhängigen Blick auf die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und der Welt. Er richtet sich an die Medien sowie an Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Wenn Sie sich für ein Abonnement interessieren, können Sie zwischen den folgenden Optionen wählen:

**Standard-Abo:** 179,90 Euro im Jahr (inkl. MwSt. und Versand).

**Studenten-Abo:** 49,90 Euro.

**Probe-Abo:** 14,90 Euro für sechs Hefte.

Bestellungen richten Sie bitte an [leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de) oder den DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg; Tel. (01806) 14 00 50 25, 20 Cent/Anruf aus dem dt. Festnetz, 60 Cent maximal/Anruf aus dem Mobilnetz. Abbestellungen von Abonnements spätestens sechs Wochen vor Laufzeitende

#### NEWSLETTER DES DIW BERLIN



Der DIW Newsletter liefert Ihnen wöchentlich auf Ihre Interessen zugeschnittene Informationen zu Forschungsergebnissen, Publikationen, Nachrichten und Veranstaltungen des Instituts. Wählen Sie bei der Anmeldung die Themen und Formate aus, die Sie interessieren. Ihre Auswahl können Sie jederzeit ändern, oder den Newsletter abbestellen. Nutzen Sie hierfür bitte den entsprechenden Link am Ende des Newsletters.

>> Hier Newsletter des DIW Berlin abonnieren: [www.diw.de/newsletter](http://www.diw.de/newsletter)

#### RÜCKBLLENDE: IM WOCHENBERICHT VOR 40 JAHREN

### „Früherer Rentenbeginn entlastet Arbeitsmarkt“

Wie alt sind Männer und Frauen, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit beenden, weil sie eine Rente von der gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) erhalten können? Die Frage nach dem Beginn des Ruhestands ist nicht nur für den einzelnen wichtig, sie hat auch erhebliche gesamtwirtschaftliche Bedeutung: Mehr als vier Fünftel aller Erwerbspersonen in der Bundesrepublik gehören der Rentenversicherung der Arbeiter oder der Angestellten an; 1976 bekamen 654 000 Versicherte zum ersten Mal Invaliditätsrente oder Altersruhegeld. Der Zeitpunkt des Rentenbeginns beeinflusst außer der finanziellen Situation der GRV die Zahl der Erwerbspersonen. Unter dem Eindruck der hohen Arbeitslosenzahlen wird daher die Möglichkeit diskutiert, die Ruhestandsgrenzen weiter zu senken, um das Angebot an Arbeitskräften einzuschränken. In diesem Zusammenhang ist die Altersstruktur des Zugangs zum Rentenbestand von Interesse.

aus dem Wochenbericht Nr. 1 vom 5. Januar 1978

# Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Die Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland greift: In den Kontrollgremien der gut 100 Unternehmen, die an die Quote gebunden sind, ist der Frauenanteil bis Ende 2017 auf durchschnittlich gut 30 Prozent gestiegen – das waren knapp drei Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor. Fast zwei Drittel der Unternehmen hatten mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. In der Gruppe der umsatzstärksten 200 Unternehmen, in denen der Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende vergangenen Jahres im Durchschnitt bei knapp einem Viertel lag, war dies hingegen nur bei 37,5 Prozent der Unternehmen der Fall. Auch ein europäischer Vergleich zeigt, dass Quotenregelungen wirken – insbesondere, wenn Sanktionen drohen. Für Vorstände gibt es in Deutschland bislang keine Geschlechterquote. Dort herrscht mittlerweile beinahe Stillstand: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen lag der Anteil der Vorständinnen Ende 2017 weiterhin bei rund acht Prozent. Um nachhaltig mehr Frauen in Vorstände zu bringen, sollten die Unternehmen im eigenen Interesse ihren Pool potentieller Kandidatinnen zügig auf- und ausbauen. Diesen Erneuerungsprozess sollte die nächste Bundesregierung durch bessere Rahmenbedingungen unterstützen. Dazu zählt gegebenenfalls, die bislang freiwilligen Vorgaben für Frauen in hohen Führungspositionen zu verschärfen.

Das DIW Berlin untersucht seit über zehn Jahren den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>2</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Die vorliegende Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors<sup>3</sup> und zusätzlich die seit 2016 der Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen, weiterhin die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unter-

**1** Zuletzt im Jahr 2017, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–15 (online verfügbar, abgerufen am 3. Januar 2018). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt. Vor kurzem präsentierte das DIW Berlin auch erstmals eine Analyse des Frauenanteils in Führungsgremien der größten Energie- und Verkehrsunternehmen Deutschlands, siehe Claudia Kemfert und Olga Egerer (2017): Frauen sind in Top-Positionen der größten Energie- und Verkehrsunternehmen in Deutschland deutlich unterrepräsentiert. DIW Wochenbericht Nr. 47, 1070–1074 (online verfügbar).

**2** In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als Primus inter pares sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher beziehungsweise Vorstandssprecherinnen gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als Primus inter pares und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226–1227 und 1306–1308.

**3** Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Basis von Die Welt (2017): Deutschlands Große 500. DIE WELT-Rangliste der 500 größten deutschen Unternehmen 2016. Berlin. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden im November und Dezember 2017 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2016, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Tabelle 1

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten<sup>1</sup> der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)**

|                                                    | Top-200     |             |             |             |             |             |             |             | Top-100     |             |             |             |             |             |             |             |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                    | 2006        | 2008        | 2011        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2006        | 2008        | 2011        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 195         | 191         | 197         | 195         | 197         | 197         | 200         | 197         | 97          | 96          | 100         | 97          | 97          | 98          | 100         | 98          |
| Mit Frauen im Vorstand                             | 9           | 17          | 22          | 35          | 43          | 51          | 61          | 62          | 1           | 3           | 11          | 19          | 17          | 22          | 35          | 38          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>4,6</b>  | <b>8,9</b>  | <b>11,2</b> | <b>17,9</b> | <b>21,8</b> | <b>25,9</b> | <b>30,5</b> | <b>31,5</b> | <b>1,0</b>  | <b>3,1</b>  | <b>11,0</b> | <b>19,6</b> | <b>17,5</b> | <b>22,4</b> | <b>35,0</b> | <b>38,8</b> |
| Mitglieder insgesamt                               | 953         | 934         | 942         | 906         | 877         | 910         | 931         | 956         | 531         | 526         | 533         | 484         | 461         | 489         | 498         | 511         |
| Männer                                             | 942         | 911         | 914         | 866         | 830         | 853         | 855         | 879         | 530         | 519         | 520         | 461         | 442         | 463         | 455         | 467         |
| Frauen                                             | 11          | 23          | 28          | 40          | 47          | 57          | 76          | 77          | 1           | 7           | 13          | 23          | 19          | 26          | 43          | 44          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>1,2</b>  | <b>2,5</b>  | <b>3,0</b>  | <b>4,4</b>  | <b>5,4</b>  | <b>6,3</b>  | <b>8,2</b>  | <b>8,1</b>  | <b>0,2</b>  | <b>1,3</b>  | <b>2,4</b>  | <b>4,8</b>  | <b>4,1</b>  | <b>5,3</b>  | <b>8,6</b>  | <b>8,6</b>  |
| Vorsitze insgesamt                                 | 195         | 191         | 198         | 194         | 183         | 180         | 176         | 177         | 97          | 96          | 100         | 97          | 92          | 92          | 94          | 85          |
| Männer                                             | 195         | 190         | 197         | 190         | 179         | 177         | 171         | 171         | 97          | 96          | 100         | 96          | 92          | 92          | 94          | 85          |
| Frauen                                             | 0           | 1           | 1           | 4           | 4           | 3           | 5           | 6           | 0           | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>0,0</b>  | <b>0,5</b>  | <b>0,5</b>  | <b>2,1</b>  | <b>2,2</b>  | <b>1,7</b>  | <b>2,9</b>  | <b>3,4</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>1,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 170         | 168         | 163         | 157         | 155         | 158         | 154         | 145         | 87          | 88          | 90          | 86          | 85          | 82          | 81          | 74          |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                         | 110         | 124         | 118         | 123         | 133         | 137         | 138         | 134         | 65          | 68          | 68          | 71          | 76          | 75          | 74          | 71          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>64,7</b> | <b>73,8</b> | <b>72,4</b> | <b>78,3</b> | <b>85,8</b> | <b>86,7</b> | <b>89,6</b> | <b>92,4</b> | <b>74,7</b> | <b>77,3</b> | <b>75,6</b> | <b>82,6</b> | <b>89,4</b> | <b>91,5</b> | <b>91,4</b> | <b>95,9</b> |
| Mitglieder insgesamt                               | 2 500       | 2 466       | 2 268       | 2 159       | 2 156       | 2 202       | 2 160       | 2 080       | 1 389       | 1 385       | 1 326       | 1 231       | 1 232       | 1 224       | 1 198       | 1 160       |
| Männer                                             | 2 304       | 2 236       | 1 999       | 1 834       | 1 759       | 1 768       | 1 671       | 1 569       | 1 270       | 1 249       | 1 178       | 1 044       | 1 003       | 976         | 922         | 867         |
| Frauen                                             | 196         | 230         | 269         | 325         | 397         | 434         | 489         | 511         | 119         | 136         | 148         | 187         | 229         | 248         | 276         | 293         |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>7,8</b>  | <b>9,3</b>  | <b>11,9</b> | <b>15,1</b> | <b>18,4</b> | <b>19,7</b> | <b>22,6</b> | <b>24,6</b> | <b>8,6</b>  | <b>9,8</b>  | <b>11,2</b> | <b>15,2</b> | <b>18,6</b> | <b>20,3</b> | <b>23,0</b> | <b>25,3</b> |
| Vorsitze insgesamt                                 | 170         | 168         | 167         | 160         | 149         | 158         | 153         | 145         | 87          | 88          | 91          | 87          | 84          | 82          | 80          | 74          |
| Männer                                             | 167         | 166         | 164         | 156         | 144         | 154         | 150         | 143         | 85          | 86          | 88          | 83          | 81          | 80          | 78          | 73          |
| Frauen                                             | 3           | 2           | 3           | 4           | 5           | 4           | 3           | 2           | 2           | 2           | 3           | 3           | 3           | 2           | 2           | 1           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>1,8</b>  | <b>1,2</b>  | <b>1,8</b>  | <b>2,5</b>  | <b>3,4</b>  | <b>2,5</b>  | <b>2,0</b>  | <b>1,4</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,4</b>  | <b>3,6</b>  | <b>2,4</b>  | <b>2,5</b>  | <b>1,4</b>  |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung | 123         | 129         | 105         | 83          | 118         | 126         | 123         | 118         | 81          | 66          | 62          | 46          | 63          | 68          | 68          | 65          |
| Mitglieder insgesamt                               | 2 206       | 1 910       | 1 567       | 1 291       | 1 869       | 1 959       | 1 933       | 1 854       | 602         | 1 035       | 912         | 748         | 1 043       | 1 100       | 1 104       | 1 085       |
| Männer                                             | 2 023       | 1 742       | 1 391       | 1 088       | 1 521       | 1 557       | 1 483       | 1 387       | 487         | 940         | 824         | 640         | 845         | 870         | 842         | 809         |
| Frauen                                             | 183         | 168         | 176         | 203         | 348         | 402         | 450         | 467         | 115         | 95          | 88          | 108         | 198         | 230         | 262         | 276         |
| Arbeitnehmervertreterinnen                         | 139         | 125         | 119         | 110         | 200         | 224         | 233         | 240         | 84          | 69          | 65          | 61          | 113         | 128         | 135         | 140         |
| <b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>   | <b>76,0</b> | <b>74,4</b> | <b>67,6</b> | <b>54,2</b> | <b>57,5</b> | <b>55,7</b> | <b>51,8</b> | <b>51,4</b> | <b>73,0</b> | <b>72,6</b> | <b>73,9</b> | <b>56,5</b> | <b>57,1</b> | <b>55,7</b> | <b>51,5</b> | <b>50,7</b> |

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

nehmen<sup>4</sup> sowie 61 Beteiligungsunternehmen des Bundes. Daran schließt sich ein EU-Ländervergleich zu den Frauenanteilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines jeweiligen Landes an.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit zehn Jahren, bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen seit sieben und bei den TecDAX-Unternehmen seit fünf Jahren.

<sup>5</sup> Wir danken den studentischen Mitarbeiterinnen Paula Arndt, Anna Raffalski und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Artikel der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.<sup>6</sup> Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengefasst zeigen die beiden Berichte im vorliegenden Managerinnen-Barometer 2018 die Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen in Deutschland.

<sup>6</sup> Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 18–32.

## Übersicht 1

## Vorständinnen in Deutschland Ende 2017

| 100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup> |                                       |                                           |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Rang                                                               | Unternehmen                           | Name                                      |
| 1                                                                  | Volkswagen AG                         | Hiltrud Dorothea Werner                   |
| 2                                                                  | Daimler AG                            | Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger      |
| 3                                                                  | BMW AG                                | Milagros Caiña Carreiro-Andree            |
| 5                                                                  | Siemens AG                            | Lisa Davis, Janina Kugel                  |
| 7                                                                  | Deutsche Telekom AG                   | Claudia Nemat                             |
| 12                                                                 | BASF SE                               | Saori Dubourg                             |
| 13                                                                 | Deutsche Post AG                      | Melanie Kreis                             |
| 16                                                                 | Bayer AG                              | Erica Mann                                |
| 19                                                                 | Deutsche Bahn AG                      | Prof. Dr. Sabina Jeschke                  |
| 20                                                                 | Continental AG                        | Dr. Ariane Reinhart                       |
| 24                                                                 | Deutsche Lufthansa AG                 | Dr. Bettina Volken                        |
| 25                                                                 | BP Europa SE                          | Claudia Joost, Dr. Hildegard Bison        |
| 27                                                                 | Fresenius SE & Co. KGaA               | Rachel Empey                              |
| 28                                                                 | Metro Cash & Carry International GmbH | Susanne Kortendick                        |
| 31                                                                 | SAP SE                                | Adaïre Fox-Martin, Jennifer Morgan        |
| 34                                                                 | Telekom Deutschland GmbH              | Simone Thiäner                            |
| 36                                                                 | Daimler Financial Services AG         | Yvonne Rosslenbroich                      |
| 37                                                                 | Kaufland Stiftung & Co. KG            | Lydia Kaltenbrunner                       |
| 41                                                                 | Adidas AG                             | Karen Parkin                              |
| 42                                                                 | Henkel AG & Co. KGaA                  | Kathrin Menges                            |
| 43                                                                 | TUI AG                                | Dr. Elke Eller                            |
| 45                                                                 | Bertelsmann SE                        | Anke Schäerkordt                          |
| 52                                                                 | Shell Deutschland Oil GmbH            | Marion Bönsch                             |
| 53                                                                 | Merck KGaA                            | Belén Garijo                              |
| 57                                                                 | Schaeffler AG                         | Corinna Schittenhelm                      |
| 60                                                                 | Evonik Industries AG                  | Ute Wolf                                  |
| 63                                                                 | Otto GmbH & Co. KG                    | Petra Scharner-Wolff                      |
| 68                                                                 | Marquard & Bahls AG                   | Anke Schouten                             |
| 69                                                                 | Penny-Markt GmbH                      | Dr. Daniela Büchel                        |
| 70                                                                 | Vattenfall GmbH                       | Gabriele Ehrlich                          |
| 74                                                                 | Droege International Group AG         | Natalia Köhler, Dr. Hedda im Brahm-Droege |
| 77                                                                 | dm-drogerie markt GmbH & Co. KG       | Kerstin Erbe                              |
| 78                                                                 | 50Hertz Transmission GmbH             | Dr. Katharina Herrmann                    |
| 83                                                                 | DB Regio AG                           | Marion Rövekamp                           |
| 84                                                                 | T-Systems International GmbH          | Anette Bronder                            |
| 91                                                                 | Telefónica Germany GmbH & Co. OHG     | Valentina Daiber, Nicole Gerhardt         |
| 96                                                                 | Dirk Rossmann GmbH                    | Alice Schardt-Roßmann                     |
| 97                                                                 | Globus Handelshof Gruppe              | Petra Schäfer                             |

| 101–200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup> |                                                 |                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Rang                                                                   | Unternehmen                                     | Name                                                                                    |
| 104                                                                    | B. Braun Melsungen AG                           | Dr. Annette Beller                                                                      |
| 105                                                                    | Exxon Mobil Central Europe Holding GmbH         | Dr. Annette Flormann-Pfaff                                                              |
| 116                                                                    | Ingram Micro Holding GmbH                       | Gertraud Burgmair, Christine Söder                                                      |
| 117                                                                    | Helios Kliniken GmbH                            | Karin Gräppi                                                                            |
| 118                                                                    | Roche Deutschland Holding GmbH                  | Claudia Böckstiegel <sup>2</sup> , Dr. Ursula Redeker                                   |
| 135                                                                    | DB Netz AG                                      | Ute Plambeck                                                                            |
| 139                                                                    | Ikea Deutschland GmbH & Co. KG                  | Karin Erch                                                                              |
| 141                                                                    | Sanofi-Aventis Deutschland GmbH                 | Evelyne Freitag, Martina Ochel                                                          |
| 144                                                                    | GEA Group AG                                    | Martine Snels                                                                           |
| 147                                                                    | Sanacorp Pharmahandel GmbH                      | Karin Kaufmann                                                                          |
| 149                                                                    | TUI Deutschland GmbH (zu TUI AG)                | Sybille Reiß                                                                            |
| 153                                                                    | DB Cargo AG                                     | Dr. Ursula Biernert                                                                     |
| 159                                                                    | DB Fernverkehr AG (zu Deutsche Bahn AG)         | Birgit Bohle <sup>2</sup>                                                               |
| 165                                                                    | Novartis Deutschland GmbH                       | Dr. Sidonie Golombowski-Daffner <sup>2</sup> , Ester Banque                             |
| 166                                                                    | IBM Deutschland GmbH                            | Martina Koederitz <sup>2</sup> , Nicole Reimer                                          |
| 168                                                                    | Pro Sieben Sat.1 Media AG                       | Sabine Eckhardt                                                                         |
| 169                                                                    | British American Tobacco (Germany) GmbH         | Sigrid Erdmann                                                                          |
| 174                                                                    | Hornbach-Baumarkt AG (zu Hornbach Holding AG)   | Susanne Jäger                                                                           |
| 182                                                                    | ALSO Deutschland GmbH                           | Simone Blome-Schwitzki, Sylke Rohbrecht                                                 |
| 185                                                                    | Lufthansa Technik AG (zu Deutsche Lufthansa AG) | Constanze Hufenbecher                                                                   |
| 186                                                                    | Mann+Hummel GmbH                                | Emese Weissenbacher                                                                     |
| 190                                                                    | Nestlé Deutschland AG                           | Béatrice Guillaume-Grabisch <sup>2</sup>                                                |
| 193                                                                    | Microsoft Deutschland GmbH                      | Sabine Bendiek <sup>2</sup> , Renate Radon, Dr. Christine Haupt, Lise Skaarup Mortensen |
| 200                                                                    | Werhahn KG                                      | Kathrin Dahnke                                                                          |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

<sup>2</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2018

## Top-200- und Top-100-Unternehmen: Nur in den Aufsichtsräten geht es weiter aufwärts

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland hat sich 2017 gegenüber dem vorangegangenen Jahr nicht erhöht: Er lag nahezu konstant bei etwas mehr als acht Prozent

(Tabelle 1 und Übersicht 1). Sechs von 177 Vorstandsvorsitzenden hatten Frauen inne, das entspricht einem Anteil von gut drei Prozent. In knapp einem Drittel der 200 größten Unternehmen war mindestens eine Frau im Vorstand vertreten (plus einen Prozentpunkt gegenüber 2016). In den Top-100-Unternehmen stieg dieser Anteil deutlich stärker und liegt mittlerweile bei fast 40 Prozent.

Tabelle 2

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen<sup>1</sup>**

|                                                       | Unterliegen der<br>Geschlechterquote im<br>Aufsichtsrat |                   | Durchschnitt DAX-Gruppen |                   |             |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                       | 2016                                                    | 2017 <sup>2</sup> | 2011 <sup>3</sup>        | 2012 <sup>3</sup> | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                   |                                                         |                   |                          |                   |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                                 | 106                                                     | 105               | 130                      | 130               | 160         | 160         | 160         | 160         | 160         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                       | 106                                                     | 105               | 130                      | 130               | 160         | 160         | 160         | 160         | 160         |
| Mit Frauen im Vorstand                                | 26                                                      | 33                | 17                       | 29                | 37          | 31          | 35          | 37          | 43          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                              | <b>24,5</b>                                             | <b>31,4</b>       | <b>13,1</b>              | <b>22,3</b>       | <b>23,1</b> | <b>19,4</b> | <b>21,9</b> | <b>23,1</b> | <b>26,9</b> |
| Mitglieder insgesamt                                  | 447                                                     | 495               | 569                      | 567               | 681         | 630         | 658         | 686         | 697         |
| Männer                                                | 446                                                     | 456               | 549                      | 535               | 639         | 596         | 620         | 640         | 647         |
| Frauen                                                | 31                                                      | 39                | 20                       | 32                | 42          | 34          | 38          | 46          | 50          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                   | <b>6,5</b>                                              | <b>7,9</b>        | <b>3,5</b>               | <b>5,6</b>        | <b>6,2</b>  | <b>5,4</b>  | <b>5,8</b>  | <b>6,7</b>  | <b>7,2</b>  |
| Vorsitze insgesamt                                    | 103                                                     | 104               | 130                      | 130               | 160         | 157         | 158         | 157         | 155         |
| Männer                                                | 102                                                     | 101               | 129                      | 129               | 159         | 157         | 158         | 156         | 150         |
| Frauen                                                | 1                                                       | 3                 | 1                        | 1                 | 1           | 0           | 0           | 1           | 5           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                   | <b>1,0</b>                                              | <b>2,9</b>        | <b>0,8</b>               | <b>0,8</b>        | <b>0,6</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,6</b>  | <b>3,2</b>  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                     |                                                         |                   |                          |                   |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                                 | 106                                                     | 105               | 130                      | 130               | 160         | 160         | 160         | 160         | 160         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                       | 105                                                     | 105               | 130                      | 130               | 160         | 160         | 158         | 159         | 160         |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                            | 105                                                     | 105               | 82                       | 91                | 119         | 121         | 130         | 134         | 137         |
| <b>Anteil in Prozent</b>                              | <b>100</b>                                              | <b>100</b>        | <b>63,1</b>              | <b>70,0</b>       | <b>74,4</b> | <b>75,6</b> | <b>81,3</b> | <b>83,8</b> | <b>85,6</b> |
| Mitglieder insgesamt                                  | 1 562                                                   | 1 597             | 1 406                    | 1 434             | 1 668       | 1 661       | 1 653       | 1 698       | 1 761       |
| Männer                                                | 1 134                                                   | 1 116             | 1 228                    | 1 216             | 1 384       | 1 346       | 1 284       | 1 261       | 1 284       |
| Frauen                                                | 428                                                     | 481               | 178                      | 218               | 286         | 315         | 369         | 437         | 477         |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                   | <b>27,4</b>                                             | <b>30,1</b>       | <b>12,7</b>              | <b>15,2</b>       | <b>17,1</b> | <b>19,0</b> | <b>22,3</b> | <b>25,7</b> | <b>27,1</b> |
| Vorsitze insgesamt                                    | 104                                                     | 105               | 130                      | 130               | 158         | 158         | 158         | 157         | 160         |
| Männer                                                | 100                                                     | 101               | 129                      | 129               | 154         | 153         | 152         | 152         | 155         |
| Frauen                                                | 4                                                       | 4                 | 1                        | 1                 | 4           | 5           | 6           | 5           | 5           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                   | <b>3,8</b>                                              | <b>3,8</b>        | <b>0,8</b>               | <b>0,8</b>        | <b>2,5</b>  | <b>3,2</b>  | <b>3,8</b>  | <b>3,2</b>  | <b>3,1</b>  |
| Unternehmen mit Angaben<br>zur Arbeitnehmervertretung | 101                                                     | 104               | 100                      | 87                | 72          | 94          | 98          | 96          | 98          |
| Mitglieder insgesamt                                  | 1 520                                                   | 1 573             | 1 074                    | 911               | 891         | 1 263       | 1 284       | 1 292       | 1 360       |
| Männer                                                | 1 103                                                   | 1 101             | 952                      | 783               | 737         | 999         | 973         | 924         | 955         |
| Frauen                                                | 417                                                     | 472               | 122                      | 128               | 164         | 264         | 311         | 368         | 405         |
| Arbeitnehmervertreterinnen                            | 222                                                     | 249               | 90                       | 85                | 101         | 148         | 167         | 192         | 205         |
| <b>Anteil an den Frauen insgesamt<br/>in Prozent</b>  | <b>53,2</b>                                             | <b>52,8</b>       | <b>73,8</b>              | <b>66,4</b>       | <b>61,6</b> | <b>56,1</b> | <b>53,7</b> | <b>52,2</b> | <b>50,6</b> |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Jeweils am Jahresende.

<sup>2</sup> Unternehmen laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) auf Anfrage (Stand: 23. November 2017).

<sup>3</sup> Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Allerdings hat sich der durchschnittliche Frauenanteil im Vorstand dadurch nicht verändert – er betrug Ende 2017 wie schon im Jahr zuvor rund neun Prozent. Nach wie vor findet sich unter den 100 größten Unternehmen kein einziges mit einer Frau als Vorstandsvorsitzenden.

Im Vergleich zu den Vorständen ist die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten dynamischer. Dort stieg er 2017 gegenüber dem Vorjahr um zwei Prozentpunkte auf knapp 25 Prozent. Ganz ähnlich verlief die Entwicklung bei den Top-100 Unternehmen, die mit den Top-200-Unternehmen in etwa gleichauf liegen.

In beiden Unternehmensgruppen gab es jeweils eine Aufsichtsratsvorsitzende weniger als im Jahr zuvor. Mit zwei beziehungsweise einer Vorsitzenden entsprach der Anteil zum Jahresende jeweils nur gut einem Prozent. Im Fall der Top-200-Unternehmen ist die Zahl seit 2014, als noch fünf Frauen einen Aufsichtsrat leiteten, konstant rückläufig.

Waren Frauen in Aufsichtsräten vor ein paar Jahren noch überwiegend Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite – sie stellte vor zehn Jahren noch mehr als drei Viertel aller Frauen in Aufsichtsräten –, holte die Kapitaleseite in den



vergangenen Jahren auf. 2017 wurden in etwa gleich viele Frauen von Kapital- und Arbeitnehmerseite entsandt.

## Börsennotierte Unternehmen: Entwicklung des Frauenanteils wenig dynamisch

In der Gruppe der 160 untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) zeigt sich insgesamt – wie auch bei den Top-100- beziehungsweise Top-200-Unternehmen – keine große Dynamik beim Frauenanteil in den Vorständen.<sup>7</sup> Gegenüber dem Vorjahr lag er 2017 mit gut sieben Prozent einen halben Prozentpunkt höher (Tabelle 2 und Übersicht 2). Der Anteil der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehatten, nahm um etwa zweieinhalb Prozentpunkte (oder vier Frauen) auf gut drei Prozent (fünf Frauen) zu.

Knapp 27 Prozent der 160 untersuchten DAX-Unternehmen hatten im Jahr 2017 mindestens eine Frau im Vorstand, mehr als doppelt so viele wie zum Beobachtungsbeginn im Jahr 2011. Der Anstieg im Vergleich zum vorangegangenen Jahr betrug fast vier Prozentpunkte. Damit lag die Gruppe der 160 DAX-Unternehmen allerdings nach wie vor deutlich hinter den 200 größten Unternehmen (31,5 Prozent) und noch deutlicher hinter den 100 größten Unternehmen (knapp 39 Prozent) zurück, die beide ihren Anteil seit 2011 mindestens verdreifachen konnten.

In 137 von 160 DAX-Unternehmen war mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der Anteil in Höhe von fast 86 Prozent war jedoch ebenfalls geringer als bei den Top-200- und Top-100-Unternehmen. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen stieg in den DAX-Unternehmen zuletzt nur noch geringfügig – im Vergleich zum Vorjahr war ein Plus von rund einem Prozentpunkt auf gut 27 Prozent zu verzeichnen. Damit lagen die untersuchten DAX-Unternehmen etwas vor den Top-200- und Top-100-Unternehmen, die ihre Aufsichtsräte im Durchschnitt zu rund 25 Prozent mit Frauen besetzt hatten.

In fünf DAX-Unternehmen war 2017 eine Frau Aufsichtsratsvorsitzende – gleich viele wie 2016. Analog zu den Top-200-Unternehmen setzte sich auch bei den börsennotierten Unternehmen der Trend fort, dass Frauen zunehmend von der Kapitaleseite in den Aufsichtsrat entsandt werden. Die Hälfte aller Frauen in Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen sind mittlerweile Vertreterinnen der Kapitaleseite.

### Übersicht 2

## Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen<sup>1</sup> in Deutschland Ende 2017

| Unternehmen                                        | Name                                       | Quote AR |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|
| <b>DAX-30</b>                                      |                                            |          |
| Adidas AG                                          | Karen Parkin                               | ja       |
| BASF SE                                            | Saori Dubourg                              | ja       |
| Bayer AG                                           | Erica Mann                                 | ja       |
| BMW AG                                             | Milagros Caiña Carreiro-Andree             | ja       |
| Commerzbank AG                                     | Dr. Bettina Orlopp                         | ja       |
| Continental AG                                     | Dr. Ariane Reinhardt                       | ja       |
| Deutsche Börse AG                                  | Hauke Stars                                |          |
| Deutsche Lufthansa AG                              | Dr. Bettina Volkens                        | ja       |
| Deutsche Post DHL Group                            | Melanie Kreis                              | ja       |
| Deutsche Telekom AG                                | Claudia Nemat                              | ja       |
| Fresenius SE & Co. KGaA                            | Rachel Empey                               | ja       |
| Henkel AG & Co. KGaA                               | Kathrin Menges                             | ja       |
| Merck KGaA                                         | Belén Garijo                               | ja       |
| ProSiebenSat1 Media SE                             | Sabine Eckhardt                            |          |
| Volkswagen AG                                      | Hiltrud Dorothea Werner                    | ja       |
| Allianz SE                                         | Jacqueline Hunt, Dr. Helga Jung            | ja       |
| Daimler AG                                         | Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger       | ja       |
| Deutsche Bank AG                                   | Kim Hammonds, Sylvie Matherat              | ja       |
| Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG        | Dr. jur. Doris Höpke                       | ja       |
| SAP SE                                             | Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan         | ja       |
| Siemens AG                                         | Lisa Davis, Janina Kugel                   | ja       |
| <b>MDAX</b>                                        |                                            |          |
| Evonik Industries AG                               | Ute Wolf                                   | ja       |
| GEA Group AG                                       | Martine Snels                              | ja       |
| Fraport AG                                         | Anke Giesen                                | ja       |
| Fuchs Petrolub SE                                  | Dagmar Steinert                            |          |
| Innogy SE                                          | Hildegard Müller                           | ja       |
| Schaeffler Technologies AG & Co. KG                | Corinna Schittenhelm                       |          |
| TAG Immobilien AG                                  | Claudia Hoyer <sup>2</sup>                 |          |
| Aareal Bank AG                                     | Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff    |          |
| <b>SDAX</b>                                        |                                            |          |
| Deutsche Beteiligungs AG                           | Susanne Zeidler                            |          |
| Deutz AG                                           | Dr. Margarete Haase                        | ja       |
| DIC Asset AG                                       | Sonja Wärntges <sup>2</sup>                |          |
| Grenke AG                                          | Antje Leminsky                             |          |
| Hamburger Hafen und Logistik AG                    | Angela Titzrath <sup>2</sup>               |          |
| KWS Saat SE                                        | Eva Kienle                                 |          |
| PATRIZIA Immobilien AG                             | Anne Kavanagh                              |          |
| WashTec AG                                         | Karoline Kalb                              |          |
| zooplus AG                                         | Andrea Skersies                            |          |
| <b>TecDAX</b>                                      |                                            |          |
| Dialog Semiconductor                               | Julie Pope                                 |          |
| GFT Technologies SE                                | Marika Lulay <sup>2</sup>                  |          |
| MediGene                                           | Prof. Dr. Dolores J. Schendel <sup>2</sup> |          |
| MorphoSys                                          | Dr. Marlies Sproll                         |          |
| Telefónica Deutschland Holding AG                  | Valentina Daiber, Nicole Gerhardt          | ja       |
| <b>Weitere der Quote unterliegende Unternehmen</b> |                                            |          |
| Bremer Lagerhaus-Gesellschaft – AG von 1877        | Andrea Eck                                 | ja       |
| HSBC Trinkaus & Burkhardt AG                       | Carola Gräfin v. Schmettow <sup>2</sup>    | ja       |
| Maternus-Kliniken-AG                               | Ilona Michels <sup>2</sup>                 | ja       |
| Oldenburgische Landesbank AG                       | Karin Katerbau                             | ja       |
| TUI AG                                             | Dr. Elke Eller                             | ja       |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

<sup>2</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>7</sup> Von den 160 untersuchten DAX-Unternehmen waren 56 auch unter den Top-200-Unternehmen vertreten (25 DAX-30, 5 SDAX, 21 MDAX, 5 TecDAX). Unter den Top-100-Unternehmen befanden sich 33 DAX-Unternehmen (22 DAX-30, 1 SDAX, 9 MDAX, 1 TecDAX).

Tabelle 3

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen<sup>1</sup>**

|                                                    | DAX-30 |      |      |      |      |      |      |      | MDAX |      |      |      |      | SDAX |      |      |      |      | TecDAX |      |      |      |
|----------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|------|
|                                                    | 2008   | 2009 | 2010 | 2011 | 2013 | 2015 | 2016 | 2017 | 2011 | 2013 | 2015 | 2016 | 2017 | 2011 | 2013 | 2015 | 2016 | 2017 | 2013   | 2015 | 2016 | 2017 |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |        |      |      |      |
| Unternehmen insgesamt                              | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 30     | 30   | 30   | 30   |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 30     | 30   | 30   | 30   |
| Mit Frauen im Vorstand                             | 1      | 1    | 3    | 6    | 10   | 16   | 17   | 21   | 5    | 8    | 5    | 7    | 8    | 6    | 11   | 11   | 11   | 9    | 8      | 3    | 2    | 5    |
| Anteil in Prozent                                  | 3,3    | 3,3  | 10,0 | 20,0 | 33,3 | 53,3 | 56,7 | 70,0 | 10,0 | 16,0 | 10,0 | 14,0 | 16,0 | 12,0 | 22,0 | 22,0 | 22,0 | 18,0 | 26,7   | 10,0 | 6,7  | 16,7 |
| Mitglieder insgesamt                               | 183    | 183  | 182  | 188  | 191  | 197  | 195  | 200  | 213  | 213  | 195  | 206  | 208  | 168  | 170  | 165  | 178  | 172  | 107    | 101  | 107  | 117  |
| Männer                                             | 182    | 182  | 178  | 181  | 179  | 178  | 173  | 174  | 208  | 205  | 190  | 197  | 199  | 160  | 157  | 154  | 167  | 163  | 98     | 98   | 103  | 111  |
| Frauen                                             | 1      | 1    | 4    | 7    | 12   | 19   | 22   | 26   | 5    | 8    | 5    | 9    | 9    | 8    | 13   | 11   | 11   | 9    | 9      | 3    | 4    | 6    |
| Anteil der Frauen in Prozent                       | 0,5    | 0,5  | 2,2  | 3,7  | 6,3  | 9,6  | 11,3 | 13,0 | 2,3  | 3,8  | 2,6  | 4,4  | 4,3  | 4,8  | 7,6  | 6,7  | 6,2  | 5,2  | 8,4    | 3,0  | 3,7  | 5,1  |
| Vorsitze insgesamt                                 | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 50   | 48   | 48   | 48   | 50   | 50   | 50   | 49   | 48   | 30     | 30   | 30   | 29   |
| Männer                                             | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 49   | 48   | 48   | 47   | 49   | 50   | 50   | 49   | 46   | 30     | 30   | 29   | 27   |
| Frauen                                             | 0      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0      | 0    | 1    | 2    |
| Anteil der Frauen in Prozent                       | 0,0    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 2,0  | 0,0  | 0,0  | 2,1  | 2,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 4,2  | 0,0    | 0,0  | 3,3  | 6,9  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                  |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |        |      |      |      |
| Unternehmen insgesamt                              | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 30     | 30   | 30   | 30   |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 50   | 50   | 49   | 50   | 50   | 50   | 49   | 50   | 50   | 30     | 29   | 30   | 30   |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                         | 27     | 27   | 26   | 26   | 28   | 28   | 30   | 30   | 35   | 45   | 46   | 45   | 47   | 21   | 27   | 33   | 36   | 35   | 19     | 23   | 23   | 25   |
| Anteil in Prozent                                  | 90,0   | 90,0 | 86,7 | 86,7 | 93,3 | 93,3 | 100  | 100  | 70,0 | 90,0 | 92,0 | 91,8 | 94,0 | 42,0 | 54,0 | 67,3 | 72,0 | 70,0 | 63,3   | 79,3 | 76,7 | 83,3 |
| Mitglieder insgesamt                               | 527    | 513  | 502  | 479  | 489  | 488  | 490  | 490  | 581  | 584  | 599  | 579  | 631  | 346  | 388  | 365  | 414  | 399  | 207    | 201  | 215  | 241  |
| Männer                                             | 458    | 448  | 436  | 404  | 384  | 357  | 342  | 327  | 515  | 489  | 472  | 427  | 461  | 309  | 337  | 302  | 326  | 309  | 174    | 153  | 166  | 187  |
| Frauen                                             | 69     | 65   | 66   | 75   | 107  | 131  | 148  | 163  | 66   | 95   | 127  | 152  | 170  | 37   | 51   | 63   | 88   | 90   | 33     | 48   | 49   | 54   |
| Anteil der Frauen in Prozent                       | 13,1   | 12,7 | 13,1 | 15,7 | 21,9 | 26,8 | 30,2 | 33,3 | 11,4 | 16,3 | 21,2 | 26,3 | 26,9 | 10,7 | 13,1 | 17,3 | 21,3 | 22,6 | 15,9   | 23,9 | 22,8 | 22,4 |
| Vorsitze insgesamt                                 | kA     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 50   | 48   | 50   | 48   | 50   | 50   | 50   | 49   | 49   | 50   | 30     | 29   | 30   | 30   |
| Männer                                             | kA     | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 29   | 50   | 46   | 48   | 47   | 49   | 50   | 50   | 48   | 48   | 49   | 29     | 27   | 28   | 28   |
| Frauen                                             | kA     | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 2    | 2    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1      | 2    | 2    | 2    |
| Anteil der Frauen in Prozent                       | kA     | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 0,0  | 4,2  | 4,0  | 2,1  | 2,0  | 0,0  | 0,0  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 3,3    | 6,9  | 6,7  | 6,7  |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung | 24     | kA   | 22   | 24   | 23   | 28   | 27   | 27   | 35   | 25   | 37   | 35   | 38   | 41   | 17   | 21   | 22   | 23   | 7      | 12   | 12   | 10   |
| Mitglieder insgesamt                               | 423    | kA   | 369  | 395  | 310  | 470  | 463  | 464  | 397  | 331  | 498  | 469  | 542  | 282  | 172  | 198  | 236  | 242  | 78     | 118  | 124  | 112  |
| Männer                                             | 367    | kA   | 317  | 334  | 250  | 342  | 324  | 310  | 358  | 279  | 389  | 336  | 393  | 260  | 146  | 155  | 171  | 169  | 62     | 87   | 93   | 83   |
| Frauen                                             | 56     | kA   | 52   | 61   | 70   | 128  | 139  | 154  | 39   | 52   | 109  | 133  | 149  | 22   | 26   | 43   | 65   | 73   | 16     | 31   | 31   | 29   |
| Arbeitnehmervertreterinnen                         | 41     | kA   | 37   | 43   | 40   | 70   | 74   | 79   | 28   | 33   | 57   | 65   | 78   | 19   | 17   | 22   | 33   | 35   | 11     | 18   | 20   | 13   |
| Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent          | 73,2   | kA   | 71,2 | 70,5 | 57,1 | 54,7 | 53,2 | 51,3 | 71,8 | 63,5 | 52,3 | 48,9 | 52,3 | 86,4 | 65,4 | 51,2 | 50,8 | 47,9 | 68,8   | 58,1 | 64,5 | 44,8 |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Jeweils am Jahresende.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

## DAX-30-Gruppe hängt andere börsennotierte Unternehmen immer weiter ab

Im Vergleich der einzelnen DAX-Gruppen zeigt sich mit Blick auf den Frauenanteil in Führungsgremien ein sehr unterschiedliches Bild (Tabelle 3). Den höchsten Frauenanteil in Vorständen von DAX-Unternehmen verzeichnen seit einigen Jahren die DAX-30-Unternehmen. Lagen sie zu Beginn der 2000er Jahre noch in etwa gleichauf mit den MDAX- und sogar hinter den SDAX- und TecDAX-Unternehmen, entwickelte sich der Anteil der Vorständinnen dort seither recht dynamisch: Mit 13 Prozent lag er deutlich höher als in den anderen Gruppen mit gut vier Prozent (MDAX) beziehungsweise jeweils gut fünf Prozent (SDAX und TecDAX). In 70 Prozent der DAX-30-Unternehmen war Ende 2017 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten – auch dieser Wert ist in den anderen Gruppen deutlich geringer.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich – wenngleich auf höherem Niveau – in den Aufsichtsräten beobachten. Fast alle DAX-30-Unternehmen unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat. Wohl nicht zuletzt deshalb setzt sich der positive Trend der vergangenen Jahre fort. Mittlerweile haben alle DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat und der durchschnittliche Frauenanteil in diesem Gremium betrug 2017 ein Drittel. Das entspricht einem Anstieg um gut drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. In den anderen Gruppen ist zum einen der Frauenanteil im Aufsichtsrat deutlich geringer (MDAX knapp 27 Prozent, SDAX knapp 23 Prozent und TecDAX gut 22 Prozent), zum anderen verlief die Entwicklung zuletzt wenig dynamisch. In den TecDAX-Unternehmen ging der Frauenanteil in diesem Gremium im Durchschnitt sogar leicht zurück.



## Positiver Trend bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Der Frauenanteil in Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung stieg in den Jahren 2010 bis 2014 recht dynamisch: Von knapp sieben Prozent hat er sich auf fast 15 Prozent mehr als verdoppelt. Danach ebnete die Dynamik zunächst ab, bevor sie 2017 wieder einsetzte: Gegenüber dem vorangegangenen Jahr erhöhte sich der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen um mehr als zwei Prozentpunkte und betrug schließlich fast 18 Prozent (Tabelle 4 und Übersicht 3).

In den Aufsichtsräten verlief die Entwicklung zuletzt ebenfalls positiv. Im Jahr 2017 war in fast allen Unternehmen mit Bundesbeteiligung mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der durchschnittliche Frauenanteil in diesem Gremium stieg auf knapp 31 Prozent, lag damit aber niedriger als in der Gruppe der 30 größten börsennotierten Unternehmen. Zehn Frauen hatten einen Aufsichtsratsvorsitz inne, das entspricht einem Anteil von knapp einem Fünftel.

## DAX-30-Unternehmen führend bei Frauenanteil in Aufsichtsräten, Beteiligungsunternehmen des Bundes bei Vorständen

Ein Vergleich der Entwicklung ausgewählter Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Abstand zwischen dem Frauen- und Männeranteil in den Aufsichtsräten deutlich verringert hat als in den Vorständen (Abbildung 1). Die Unternehmen mit Bundesbeteiligung sind nach wie vor Spitzenreiter, was den Frauenanteil in Vorständen betrifft. An zweiter Stelle stehen die DAX-30-Unternehmen. Lag diese Unternehmensgruppe zunächst noch hinter den Top-200-Unternehmen, ist sie im Jahr 2010 an ihnen vorbeigezogen und hat den Abstand 2017 weiter vergrößert.

Schon seit einigen Jahren haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung ihre Vorreiterrolle bei den Aufsichtsräten verloren, sie wurden 2016 von den DAX-30-Un-

Tabelle 4

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen<sup>1</sup> des Bundes

|                                     | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt               | 61          | 60          | 60          | 60          | 60          | 61          | 59          | 61          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung     | 60          | 60          | 60          | 60          | 60          | 61          | 59          | 60          |
| Mit Frauen im Vorstand              | 9           | 10          | 12          | 14          | 17          | 20          | 20          | 22          |
| <b>Anteil in Prozent</b>            | <b>15,0</b> | <b>16,7</b> | <b>20,0</b> | <b>23,3</b> | <b>28,3</b> | <b>32,8</b> | <b>33,9</b> | <b>36,7</b> |
| Mitglieder insgesamt                | 152         | 147         | 143         | 143         | 135         | 144         | 142         | 140         |
| Männer                              | 142         | 135         | 127         | 125         | 115         | 122         | 120         | 115         |
| Frauen                              | 10          | 12          | 16          | 18          | 20          | 22          | 22          | 25          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b> | <b>6,6</b>  | <b>8,2</b>  | <b>11,2</b> | <b>12,6</b> | <b>14,8</b> | <b>15,3</b> | <b>15,5</b> | <b>17,9</b> |
| Vorsitze insgesamt                  | 54          | 55          | 57          | 56          | 52          | 37          | 42          | 41          |
| Männer                              | 51          | 52          | 51          | 51          | 47          | 33          | 35          | 36          |
| Frauen                              | 3           | 3           | 6           | 5           | 5           | 4           | 7           | 5           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b> | <b>5,6</b>  | <b>5,5</b>  | <b>10,5</b> | <b>8,9</b>  | <b>9,6</b>  | <b>10,8</b> | <b>16,7</b> | <b>12,2</b> |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt               | 61          | 60          | 60          | 60          | 60          | 61          | 59          | 61          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung     | 54          | 55          | 54          | 51          | 54          | 55          | 50          | 51          |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat          | 46          | 42          | 43          | 41          | 50          | 53          | 48          | 50          |
| <b>Anteil in Prozent</b>            | <b>85,2</b> | <b>76,4</b> | <b>79,6</b> | <b>80,4</b> | <b>92,6</b> | <b>96,4</b> | <b>81,4</b> | <b>98,0</b> |
| Mitglieder insgesamt                | 577         | 587         | 579         | 553         | 602         | 595         | 554         | 530         |
| Männer                              | 472         | 483         | 464         | 453         | 459         | 431         | 393         | 368         |
| Frauen                              | 105         | 104         | 115         | 100         | 142         | 164         | 161         | 162         |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b> | <b>18,2</b> | <b>17,7</b> | <b>19,9</b> | <b>18,1</b> | <b>23,6</b> | <b>27,6</b> | <b>29,1</b> | <b>30,6</b> |
| Vorsitze insgesamt                  | 53          | 53          | 53          | 47          | 49          | 55          | 50          | 51          |
| Männer                              | 45          | 45          | 42          | 39          | 40          | 48          | 44          | 41          |
| Frauen                              | 8           | 8           | 11          | 8           | 9           | 7           | 6           | 10          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b> | <b>15,1</b> | <b>15,1</b> | <b>20,8</b> | <b>17,0</b> | <b>18,4</b> | <b>12,7</b> | <b>12,0</b> | <b>19,6</b> |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen beziehungsweise einen Aufsichtsrat besitzen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

ternehmen überholt. Diese erreichten im Durchschnitt einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von einem Drittel, die Unternehmen mit Bundesbeteiligung rund 31 Prozent. Die Top-200-Unternehmen konnten den Frauenanteil im Aufsichtsrat ebenfalls erhöhen, mit etwa einem Viertel lag er im Vergleich zuletzt aber deutlich niedriger.

## Positive Auswirkungen der Geschlechterquote sichtbar

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlech-

## Übersicht 3

Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung<sup>1</sup>

|                                                                                        |                            |                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH                            | Rita Schwarzelühr-Sutter   | Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)          |
| Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt (GmbH) | Bärbel Brumme-Bothe        | Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)                              |
| Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH                                         | Bärbel Brumme-Bothe        | Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)                              |
| NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie           | Birgitta Worringer         | Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)                                |
| Futurium gGmbH                                                                         | Cornelia Quennet-Thielen   | Staatssekretärin und Amtschefin des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)                                   |
| DFS Deutsche Flugsicherung GmbH                                                        | Dr. Martina Hinricher      | Ministerialdirektorin, Leiterin der Zentralabteilung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) |
| Fernleitungs-Betriebsgesellschaft mbH                                                  | Imke von Bornstaedt-Küpper | Ministerialrätin, Referatsleiterin im Bundesministerium der Verteidigung                                                  |
| Deutsche Energie-Agentur GmbH                                                          | Iris Gleicke               | Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)                                  |
| Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH                                        | Prof. Monika Grütters      | Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien                                                   |
| Transit-Film-Gesellschaft mbH                                                          | Ulrike Schauz              | Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien                             |

<sup>1</sup> Stand November 2017.

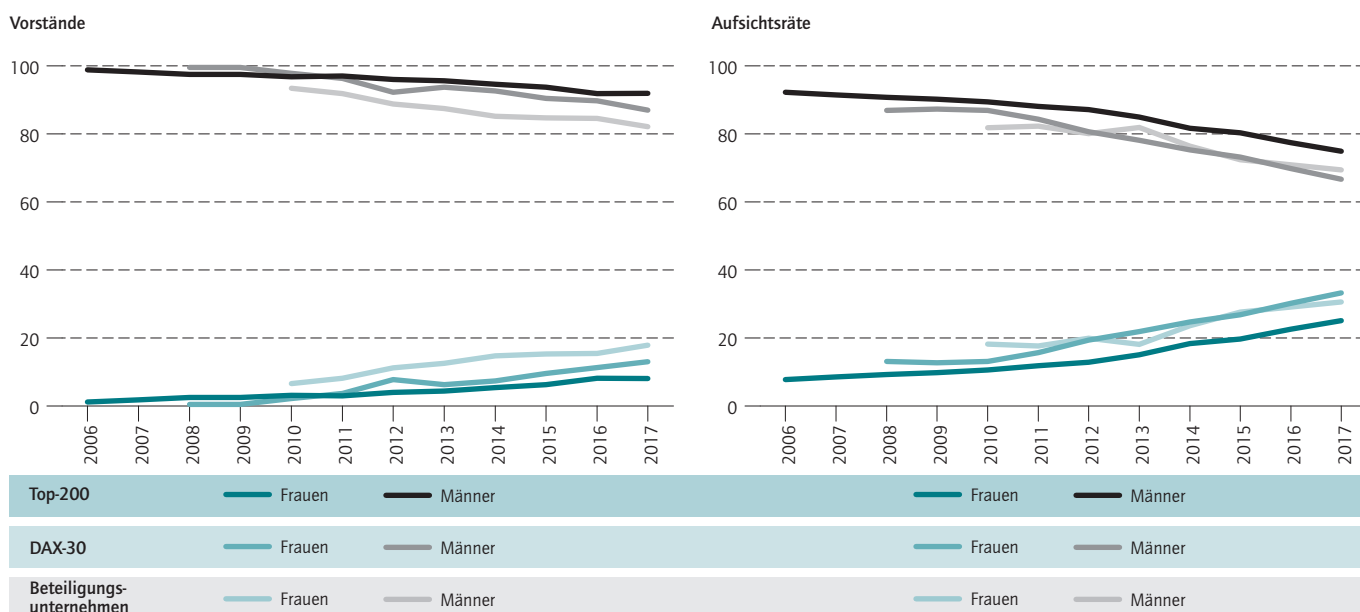
Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 1

## Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen

In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Der Abstand zwischen den Frauen- und Männeranteilen hat sich in den Aufsichtsräten deutlicher verringert als in den Vorständen.

Tabelle 5

**Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**

In Prozent

|                         | 2017         |                    |                      |                      |                      |                      |                        | 2017                | Veränderung zu 2016<br>(in Prozentpunkten) |
|-------------------------|--------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------------|
|                         | 0<br>Prozent | 1 bis 9<br>Prozent | 10 bis 19<br>Prozent | 20 bis 29<br>Prozent | 30 bis 39<br>Prozent | 40 bis 49<br>Prozent | 50 und mehr<br>Prozent | 30 und mehr Prozent |                                            |
| Mit verbindlicher Quote | 0,0          | 0,0                | 16,2                 | 22,9                 | 48,6                 | 9,5                  | 2,9                    | 61,0                | 14,3                                       |
| Top-200                 | 7,6          | 5,6                | 25,7                 | 24,3                 | 30,6                 | 3,5                  | 3,5                    | 37,5                | 3,7                                        |
| DAX-30                  | 0,0          | 0,0                | 0,0                  | 33,3                 | 46,7                 | 16,7                 | 3,3                    | 66,7                | 6,7                                        |
| MDAX                    | 6,0          | 2,0                | 22,0                 | 16,0                 | 46,0                 | 6,0                  | 2,0                    | 54,0                | 7,3                                        |
| SDAX                    | 30,0         | 0,0                | 28,0                 | 6,0                  | 30,0                 | 2,0                  | 4,0                    | 36,0                | 6,0                                        |
| TecDAX                  | 16,7         | 0,0                | 36,7                 | 13,3                 | 30,0                 | 3,3                  | 0,0                    | 33,3                | -6,7                                       |
| Bundesbeteiligungen     | 2,0          | 2,0                | 7,8                  | 29,4                 | 37,3                 | 13,7                 | 7,8                    | 58,8                | 10,8                                       |

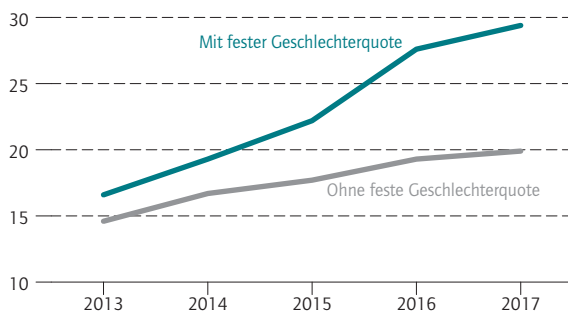
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 2

**Frauenanteil in Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote**

In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Die im Jahr 2015 verabschiedete Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift.

terquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.<sup>8</sup> Die betroffenen Unternehmen müssen die Quote seit dem 1. Januar 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“). Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, müssen seither Ziel-

größen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festlegen.<sup>9</sup>

Einiges deutet darauf hin, dass dieses Gesetz tatsächlich einen Anstieg des Frauenanteils in Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen bewirkt hat. Die Gruppe der 160 DAX-Unternehmen, die Top-200- und auch die Top-100-Unternehmen blieben 2017 sowohl mit Blick auf den Frauenanteil in Spitzengremien als auch dessen Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr hinter den gut 100 Unternehmen, die verpflichtend der Geschlechterquote unterliegen, zurück (Tabelle 2). Zudem ist bei den Unternehmen mit Quotenbindung der Anteil der Unternehmen, die einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von 30 oder mehr Prozent haben, im Jahr 2017 um über 14 Prozentpunkte und damit stärker als in allen anderen Unternehmensgruppen gestiegen (Tabelle 5 und Übersicht 4).

Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und der gesetzlichen Geschlechterquote bestätigt sich auch im Vergleich jener Top-200-Unternehmen, die der gesetzlichen Quote für Aufsichtsräte unterliegen, mit jenen, die dieser Quote nicht unterliegen. Die der Quote unterliegenden Unternehmen lagen zwar bereits im Jahr 2013 leicht vor den anderen Unternehmen, seit dem Jahr 2015 hat sich dieser Abstand jedoch deutlich vergrößert und beträgt mittlerweile fast zehn Prozentpunkte (30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat gegenüber 20 Prozent, Abbildung 2).

<sup>8</sup> Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38-39 (online verfügbar).

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch Deutscher Bundestag (2017): Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Bundestagsdrucksache 18/11500 vom 9. März (online verfügbar).

## Übersicht 4

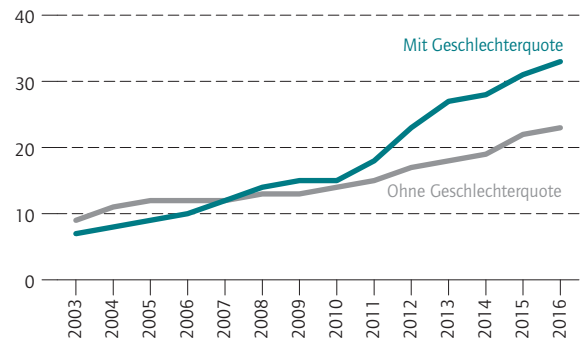
**Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)<sup>1</sup>  
mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2017**

| Rang | Unternehmen                                     | Mitglieder insgesamt | Frauen | Frauenanteil in Prozent |
|------|-------------------------------------------------|----------------------|--------|-------------------------|
| 1    | Volkswagen AG                                   | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 3    | BMW AG                                          | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 16   | Bayer AG                                        | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 17   | RWE AG                                          | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 84   | T-Systems International GmbH                    | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 85   | Salzgitter AG                                   | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 112  | Agravis Raiffeisen AG                           | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 135  | DB Netz AG                                      | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 153  | DB Cargo AG                                     | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 157  | MVV Energie AG                                  | 20                   | 6      | 30,0                    |
| 58   | BSH Hausgeräte GmbH                             | 16                   | 5      | 31,3                    |
| 88   | Hapag-Lloyd AG                                  | 16                   | 5      | 31,3                    |
| 106  | Hella KGaA Hueck & Co.                          | 16                   | 5      | 31,3                    |
| 118  | Roche Deutschland Holding GmbH                  | 16                   | 5      | 31,3                    |
| 185  | Lufthansa Technik AG (zu Deutsche Lufthansa AG) | 16                   | 5      | 31,3                    |
| 70   | Vattenfall GmbH                                 | 19                   | 6      | 31,6                    |
| 126  | Noweda eG                                       | 9                    | 3      | 33,3                    |
| 165  | Novartis Deutschland GmbH                       | 9                    | 3      | 33,3                    |
| 168  | Pro Sieben Sat.1 Media AG                       | 9                    | 3      | 33,3                    |
| 9    | Uniper SE                                       | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 25   | BP Europa SE                                    | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 44   | Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA            | 6                    | 2      | 33,3                    |
| 66   | Covestro AG                                     | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 71   | Brenntag AG                                     | 6                    | 2      | 33,3                    |
| 142  | DMK Deutsches Milchkontor GmbH                  | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 146  | Leoni AG                                        | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 155  | Philips GmbH Market DACH                        | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 166  | IBM Deutschland GmbH                            | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 171  | Osram Licht AG                                  | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 183  | Dürr AG                                         | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 197  | Krones AG                                       | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 198  | Freenet AG                                      | 12                   | 4      | 33,3                    |
| 5    | Siemens AG                                      | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 24   | Deutsche Lufthansa AG                           | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 40   | EnBW Energie Baden-Württemberg AG               | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 43   | TUI AG                                          | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 60   | Evonik Industries AG                            | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 102  | Südzucker AG                                    | 20                   | 7      | 35,0                    |
| 119  | GE Deutschland Holding GmbH                     | 11                   | 4      | 36,4                    |
| 191  | Vonovia SE                                      | 11                   | 4      | 36,4                    |
| 47   | Boehringer Ingelheim                            | 16                   | 6      | 37,5                    |
| 53   | Merck KGaA                                      | 16                   | 6      | 37,5                    |
| 103  | Infineon Technologies AG                        | 16                   | 6      | 37,5                    |
| 190  | Nestlé Deutschland AG                           | 16                   | 6      | 37,5                    |
| 11   | Metro AG                                        | 20                   | 8      | 40,0                    |
| 13   | Deutsche Post AG                                | 20                   | 8      | 40,0                    |
| 144  | GEA Group AG                                    | 12                   | 5      | 41,7                    |
| 42   | Henkel AG & Co. KGaA                            | 16                   | 7      | 43,8                    |
| 7    | Deutsche Telekom AG                             | 20                   | 9      | 45,0                    |
| 74   | Droege International Group AG                   | 6                    | 3      | 50,0                    |
| 149  | TUI Deutschland GmbH (zu TUI AG)                | 16                   | 8      | 50,0                    |
| 152  | Bilfinger SE                                    | 12                   | 6      | 50,0                    |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Abbildung 3

**Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremien  
der größten börsennotierten Unternehmen in  
EU-Ländern mit und ohne Geschlechterquote**  
In Prozent


Anmerkung: Länder werden dann in die Kategorie „mit Geschlechterquote“ einbezogen, wenn sie in den Jahren 2003 bis 2016 eine entsprechende Quote eingeführt haben.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sonja Spitzer und Christina Wieser (2017): Frauen Management Report 2017. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (online verfügbar); Europäische Kommission (2017): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

Auch im EU-Vergleich zeigen sich die positiven Auswirkungen einer verbindlichen Geschlechterquote.

**Hinweise auf positive Auswirkungen einer  
gesetzlichen Geschlechterquote auch im  
EU-Vergleich**

Auch ein Vergleich europäischer Länder legt nahe, dass politische Rahmenbedingungen den Frauenanteil in den Führungsgremien der größten Unternehmen eines Landes positiv beeinflussen können.<sup>10</sup> Ein Vergleich jener Länder, die in den vergangenen Jahren eine verbindliche Geschlechterquote für die höchsten Entscheidungsgremien bestimmter Unternehmen festlegten, mit jenen, in denen es solche gesetzlichen Bestimmungen nicht gibt, zeigt ein klares Bild: Länder mit Quotenregelung haben im Durchschnitt deutlich höhere Frauenanteile als Länder ohne Quotenregelung – und das, obwohl bis Mitte der 2000er Jahre der Frauenanteil in der Gruppe der Länder ohne Quotenregelung noch höher als in der Vergleichsgruppe war (Abbildung 3). Insbesondere seit 2011, dem Jahr, in dem Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande eine verbindliche Quote festgelegt haben, ist der Frau-

<sup>10</sup> Die Europäische Kommission veröffentlicht Statistiken zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Spitzenpositionen von Politik und Wirtschaft europäischer Länder. Für die 28 EU-Mitgliedstaaten, fünf Beitrittskandidatenländer (Montenegro, Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und die Türkei) und Norwegen wird der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern der größten börsennotierten Unternehmen erhoben.

enanteil in den höchsten Entscheidungsgremien stark gestiegen (Kasten Seite 16). Von 2011 bis 2015 zog zwar auch in den Ländern ohne verbindliche Quotenregelungen die Entwicklung an, allerdings weniger deutlich als in den Ländern mit einer verbindlichen Quotenregelung. Zudem fällt auf, dass die Entwicklung in den Ländern ohne Geschlechterquote seit 2015 stagniert. Dies könnte mit dem damaligen Scheitern der rechtsverbindlichen Quotenregelung auf EU-Ebene zusammenhängen, was den Druck auf die Unternehmen reduziert haben dürfte.<sup>11</sup>

Ein Vergleich einzelner ausgewählter Länder im Zeitverlauf zeigt die Auswirkungen einer gesetzlichen Geschlechterquote noch deutlicher. Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande haben alle im selben Jahr (2011) eine gesetzliche Geschlechterquote eingeführt (allerdings in unterschiedlicher Höhe und mit unterschiedlichen Sanktionen, siehe Kasten Seite 16). Diese Länder befanden sich bis 2006 noch unter dem EU-Durchschnitt, was den Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen betrifft (Abbildung 4). Für Belgien, Frankreich und Italien trifft dies sogar bis 2010 zu. Seit 2011 stieg in diesen vier Ländern der Frauenanteil deutlich an; seit 2014 liegen die vier Länder deutlich über dem Durchschnitt der 28 EU-Länder. Auffallend ist jedoch, dass in den Niederlanden, das als einziges Land aus dieser Gruppe keine Sanktion für den Fall eines Nichterfüllens der Quote eingeführt hatte, die Entwicklung des Frauenanteils in Führungsgremien deutlich weniger dynamisch verlief als in den anderen drei Ländern. Italien und Frankreich haben Deutschland im Beobachtungszeitraum überholt.

In Deutschland, wo die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte am 1. Mai 2015 in Kraft trat, verlief die Entwicklung des Frauenanteils in diesem Gremium lange Zeit parallel zum EU-Durchschnitt – nach 2015 ging es jedoch überdurchschnittlich stark aufwärts.

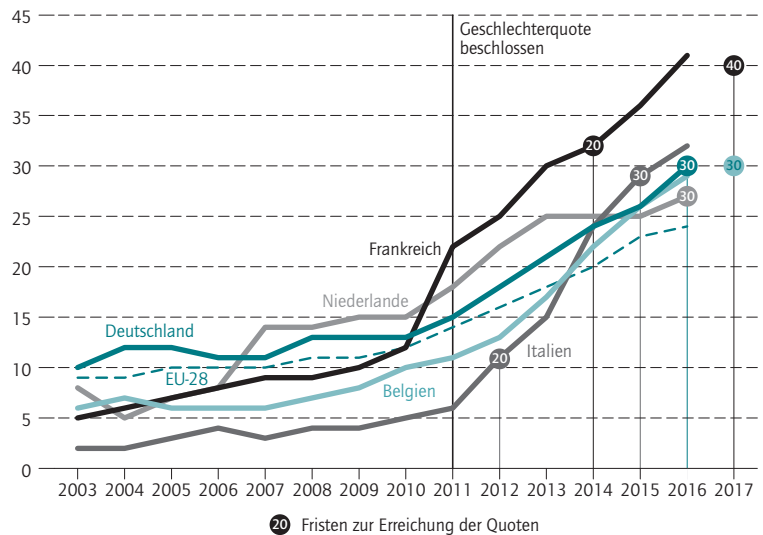
### Deutschland lag 2017 über dem EU-Durchschnitt, aber deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich

Im Durchschnitt aller EU-Länder waren Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen 2017 zu einem Viertel vertreten (Abbildung 5). Deutschland lag mit 32 Prozent sieben Prozentpunkte darüber, aber deutlich hinter dem Spitzenreiter Frankreich (43 Prozent). Auch in Schweden (36 Prozent), Italien (34 Prozent) und Finnland (33 Prozent) ist der Frauenanteil höher als in Deutschland. In

Abbildung 4

### Einführung von Quotenregelungen und Entwicklung des Frauenanteils in ausgewählten EU-Ländern

Anteil in höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sonja Spitzer und Christina Wieser (2017): Frauen Management Report 2017. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (online verfügbar); Europäische Kommission (2017): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

In Belgien, Frankreich, Italien und (mit Einschränkungen) in den Niederlanden ist der Frauenanteil nach Einführung der verbindlichen Quote im Jahr 2011 deutlich gestiegen.

Europa waren Island und Norwegen jahrelang Vorreiter beim Frauenanteil in Führungspositionen, mittlerweile hat Frankreich diese Länder eingeholt.

### Mittlerweile erhöhen einige Unternehmen ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat auch über die 30-Prozent-Marke hinaus

Im Managerinnen-Barometer 2017 hat das DIW Berlin erstmals untersucht, wie sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat von Unternehmen in Deutschland entwickelt, in denen das Kontrollgremium bereits zu 30 Prozent mit Frauen besetzt ist. Die Berechnungen zeigten, dass sich in den allermeisten Unternehmen dieser Anteil nicht mehr weiter erhöhte. Vielmehr bestand ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat im Jahr 2015 und der Veränderung zum Jahr 2016.<sup>12</sup> Den aktuellen Auswertungen für das Jahr 2017 zufolge hat sich dieser negative Zusammenhang abge-

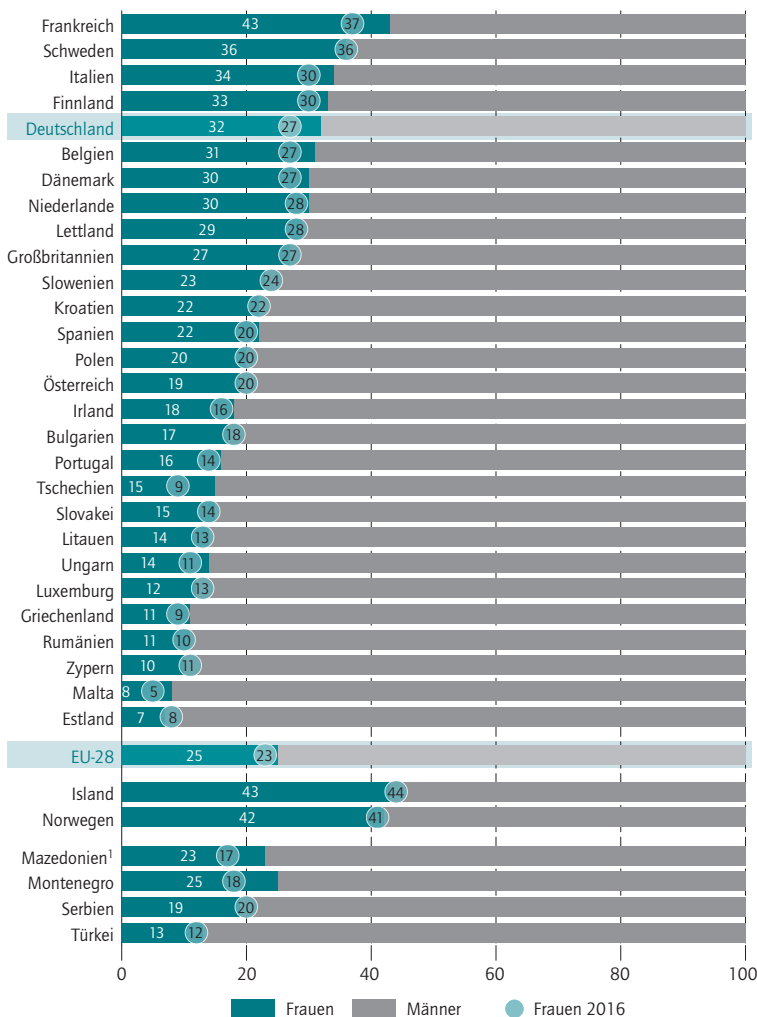
<sup>11</sup> Vgl. Hendrik Kafsack (2015): EU-Frauenquote steht vor dem Aus. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Dezember 2015 (online verfügbar).

<sup>12</sup> Vgl. dazu Holst und Wrohlich 2017, a. a. O., Abbildungen 4 und 5.

Abbildung 5

### Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen in der EU und anderen ausgewählten europäischen Ländern

In Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
<sup>2</sup> Ehemalige jugoslawische Republik.

Quelle: European Institute for Gender Equality (2017) (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

Deutschland liegt über dem EU-Durchschnitt, aber deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich zurück.

schwächt. Mittlerweile gibt es einige Unternehmen, die bereits 2016 einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von 30 Prozent oder mehr hatten, diesen im Jahr 2017 aber dennoch weiter erhöhten (Abbildung 6).

Für Vorstände gilt allerdings ähnlich wie in den vergangenen Analysen: Hat ein Unternehmen einen Frauenanteil von 25 Prozent im Vorstand erreicht, geht es in aller Regel anschließend nicht weiter aufwärts (Abbildung 7).

Ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat beziehungsweise Vorstand im Vorjahr und der Entwicklung dieses Anteils im darauffolgenden Jahr legt nahe, dass die Annahme linearer Wachstumsraten bezüglich des Frauenanteils in diesen Gremien eher unrealistisch ist. Doch selbst wenn die eher optimistische Annahme eines linearen Wachstums zugrunde gelegt und die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen seit 2006 dementsprechend fortgeschrieben wird, wäre eine geschlechterparitätische Besetzung der Vorstände in den Top-200-Unternehmen erst in über 65 Jahren und in Aufsichtsräten in 16 Jahren erreicht.

### Fazit

Die Analysen des Managerinnen-Barometers 2018 verdeutlichen, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt zunimmt. Besonders dynamisch ist die Entwicklung in den großen Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote für die Neubesetzung von Aufsichtsratsposten unterliegen. Insgesamt scheint die 2015 eingeführte Quotenregelung zu wirken<sup>13</sup>, was auch ein Vergleich innerhalb der Europäischen Union unterstreicht: In Ländern mit verbindlichen Geschlechter- oder Frauenquoten steigt der Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien deutlich stärker als in anderen Ländern.

In den Vorständen geht es hierzulande hingegen kaum voran: Zwar ist der Anteil der Vorständinnen in den 30 größten börsennotierten Unternehmen, die fast alle an die Quote für Aufsichtsräte gebunden sind, im vergangenen Jahr um fast zwei Prozentpunkte auf mittlerweile 13 Prozent gestiegen. Die meist kleineren Unternehmen mit Bundesbeteiligung lagen mit knapp 18 Prozent sogar

<sup>13</sup> Für einen Überblick und die Einordnung von Effekten der Gender-Zusammensetzung in Boards im internationalen Vergleich vgl. beispielsweise Anja Kirsch (2017): The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. The Leadership Quarterly (online verfügbar); sowie Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation (2017): Gender Parity on Boards Around the World (online verfügbar). Für mehr Gleichberechtigung der Geschlechter in Führungspositionen spricht sich auch die OECD aus, vgl. The Pursuit of Gender Equality (2017): An Uphill Battle. OECD Publishing (online verfügbar).



noch darüber. In den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen wird dagegen bestenfalls ein Anteil von rund fünf Prozent erreicht, in einzelnen Gruppen ist er sogar rückläufig. Im Durchschnitt der Top-200-Unternehmen verblieb der Frauenanteil im Vorstand bei etwas mehr als acht Prozent.

Die ungleichen Karrierechancen von Frauen und Männern, und damit der Aufstieg in eine gut bezahlte Tätigkeit, spiegeln sich auch im Gender Pay Gap wider. Die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern war in Deutschland im Jahr 2015 mit 22 Prozent besonders hoch.<sup>14</sup> Um das geschlechtsspezifische Lohngefälle zu verringern, hat die Europäische Union einen Aktionsplan für die Jahre 2017 bis 2019 aufgestellt. Ein Schwerpunkt darin ist die Bekämpfung der vertikalen Segregation, also der unterschiedlich starken Präsenz von Frauen und Männern auf den einzelnen Hierarchieebenen.<sup>15</sup> Hierbei geht es also nicht nur um Spitzenpositionen. Auch die darunterliegenden Führungsebenen sollten stärker mit Frauen besetzt werden, um den Pool, aus dem später Spitzenkräfte rekrutiert werden, zu vergrößern. Ambitionierte Zielgrößen der Unternehmen auf allen Hierarchieebenen – über den Status Quo hinaus – sowie deren zeitnahe Umsetzung sind ein Schritt auf dem Weg zu diesem wichtigen Ziel. Der notwendige Erneuerungsprozess sollte von einer modernisierten Unternehmensorganisation und -kultur begleitet werden.<sup>16</sup> Die Digitalisierung bietet ausgezeichnete Möglichkeiten, diesen Wandel beispielsweise mit Blick auf mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten zu unterstützen. Gefragt ist außerdem eine den Rahmen dazu setzende Politik aus einem Guss, etwa durch den qualitativen und quantitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung und die Forcierung der partnerschaftlichen Aufteilung der Sorgearbeit, zum Beispiel durch den Ausbau der Vätermonate beim Elterngeld.

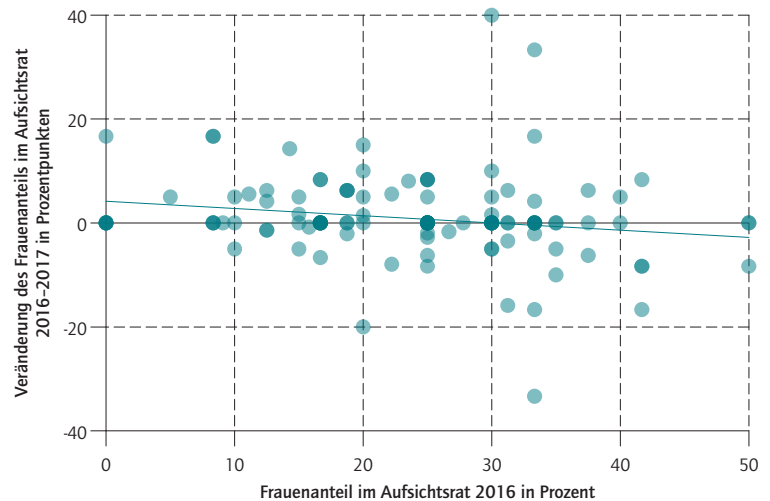
<sup>14</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a.a.O., Tabelle 8, 31.

<sup>15</sup> Rat der Europäischen Union (2017): Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Dieser Aspekt wurde im Prinzip auch im Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) als zweite Säule in Form einer Zielgrößenverpflichtung für Vorstände und obersten Managementebenen aufgenommen. Hier gilt derzeit eine Frist von fünf Jahren zur Erreichung der von Unternehmen selbst gesetzten Ziele für den Vorstand und die darunter liegenden Führungsebenen. Die freiwilligen Ziele können auch eine „Null-Erhöhung“ des Frauenanteils beinhalten. Zu den rechtlichen Regulierungen in der Praxis und dem oft angegebenen „Null-Ziel“ vgl. etwa Deutscher Juristinnenbund (2017): Von nichts kommt nichts. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Pressemitteilung vom 24. November (online verfügbar); sowie AllBright (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die versenkte Chance deutscher Unternehmen (online verfügbar).

<sup>16</sup> Dazu gehört auch eine Reduzierung des „Gender-Bias“ in Unternehmen, vgl. beispielsweise Shelley J. Correll (2017): Reducing Gender Bias In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change. Gender & Society, Vol 31, No. 6, 725-750 (online verfügbar); sowie Iris Bohnet (2017): What works: Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann.

Abbildung 6

### Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat der Top-200-Unternehmen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgraden:  $R^2 = 0,03$ ,  $p\text{-Value} = 0,00$ ,  $n = 117$ .

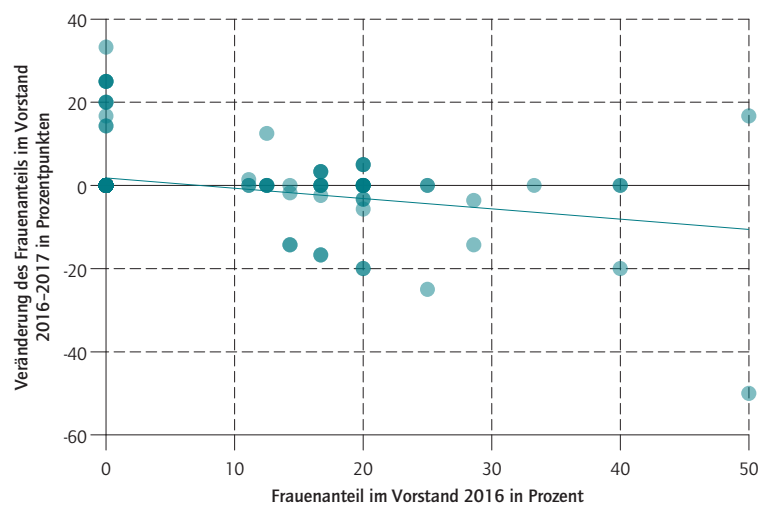
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Mittlerweile erhöhen einige Unternehmen ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat auch über die 30-Prozent-Marke hinaus.

Abbildung 6

### Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand der Top-200-Unternehmen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgraden:  $R^2 = 0,14$ ,  $p\text{-Value} = 0,00$ ,  $n = 154$ .

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Hat ein Unternehmen einen Frauenanteil von 25 Prozent im Vorstand erreicht, geht es in aller Regel anschließend nicht weiter aufwärts.

## Kasten

**Geschlechterquoten im europäischen Vergleich**

Mit Blick auf Geschlechterquoten für Aufsichtsräte ist Norwegen europaweit Vorreiter. Bereits 2003 hat das Land eine Quote von 40 Prozent für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen beschlossen und für den Fall der Nichterfüllung teilweise sehr harte Sanktionen festgelegt. Dem Beispiel Norwegen folgten mit zeitlichem Abstand Spanien und Island, die 2007 beziehungsweise 2010 ebenfalls Geschlechterquoten in Höhe von 40 Prozent einführten, jedoch ohne die Nichterreichung dieser Quoten mit Sanktionen zu belegen. Im Jahr 2011 haben vier Länder – Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande – Quoten für Aufsichtsräte beziehungsweise die *Executive Committees (Excos)*<sup>1</sup> eingeführt. Die Bestimmungen in diesen Ländern

unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Höhe der Quote, der Frist, bis zu der die Quote erreicht werden muss, sowie der Sanktionen. Deutschland führte im Jahr 2015 eine verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Höhe von 30 Prozent für Unternehmen ein, die börsennotiert *und* paritätisch mitbestimmt sind. Österreich folgte diesem Beispiel und führte eine solche Quotenregelung im Sommer 2017 ein.

**1** Nicht alle europäischen Länder haben ein dualistisches System, bei dem wie in Deutschland (sowie Österreich und den Niederlanden) Exekutiv- und Kontrollgremium (Vorstand und Aufsichtsrat) getrennt sind. In einigen Ländern existiert ein monistisches System mit einem höchsten Entscheidungsgremium (Executive Committee), beispielsweise in Belgien und Spanien. In einer dritten Gruppe von Ländern sind beide Systeme möglich,

sodass sich Firmen entweder für ein dualistisches oder ein monistisches System entscheiden können. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Frankreich und Italien. In Belgien und Spanien gilt die Geschlechterquote für das gesamte Executive Committee. Bei den Ländern mit Wahlrecht greift die Quote bei den Unternehmen, die sich für ein monistisches System entscheiden, entweder bei den nichtexekutiven Mitgliedern des obersten Entscheidungsgremiums (Frankreich) oder es richtet sich an das gesamte oberste Entscheidungsgremium (Italien). Vgl. hierzu auch Elke Holst, Anne Busch und Lea Kröger (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. DIW Politikberatung kompakt Nr. 65, 87 (online verfügbar).

Tabelle

**Gesetzliche Geschlechterquoten in Europa**

| Land        | Gesetz beschlossen | Quote                     | Frist     | Gremien                   | Gilt für folgende Unternehmen                                                                                                                           | Sanktionen                                                                                                                     |
|-------------|--------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Norwegen    | 2003               | 40 Prozent                | 2008      | Aufsichtsrat              | Staatliche und börsennotierte Unternehmen                                                                                                               | Ja: Finanzielle Strafen bis hin zur Unternehmensauflösung (seit 2015)                                                          |
| Spanien     | 2007               | 40 Prozent                | 2015      | Executive Committee       | Staatliche und private Kapitalgesellschaften, Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten                                                                     | Nein                                                                                                                           |
| Island      | 2010               | 40 Prozent                | 2013      | Aufsichtsrat              | Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten                                                                                                               | Nein                                                                                                                           |
| Belgien     | 2011               | 30 Prozent                | 2017      | Executive Committee       | Börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen                                                                                                  | Für börsennotierte Unternehmen: Jede Neubesetzung eines Postens automatisch nichtig, falls ein Unternehmen die Quote verletzt. |
| Frankreich  | 2011               | 20 Prozent/<br>40 Prozent | 2014/2017 | Aufsichtsrat              | Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Umsatz                                           | Die Ernennung eines Vorstandsmitglieds, das die Kriterien in Bezug auf das Geschlecht nicht erfüllt, ist automatisch ungültig. |
| Italien     | 2011               | 20 Prozent/<br>30 Prozent | 2012/2015 | Aufsichtsrat              | Börsennotierte oder vom Staat kontrollierte Unternehmen                                                                                                 | Ja: Finanzielle Strafen bis zu einer Million Euro bis hin zur Auflösung des Aufsichtsrats                                      |
| Niederlande | 2011               | 30 Prozent                | 2016      | Aufsichtsrat und Vorstand | Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten                                                                                  | Nein                                                                                                                           |
| Deutschland | 2015               | 30 Prozent                | 2016      | Aufsichtsrat              | Unternehmen, die börsennotiert und mitbestimmt sind                                                                                                     | Ja: „Leerer Stuhl“                                                                                                             |
| Österreich  | 2017               | 30 Prozent                | 2018      | Aufsichtsrat              | Unternehmen, die börsennotiert sind, Unternehmen, dessen Aufsichtsrat sechs KapitalvertreterInnen umfasst, Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten | Ja: „Leerer Stuhl“                                                                                                             |

Quellen: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2017) (online verfügbar); European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy (2011) (online verfügbar); European Parliament (2015) (online verfügbar); OECD (2015) (online verfügbar); Französische Botschaft (2015) (online verfügbar); Österreichische Wirtschaftskammer (2017) (online verfügbar); European Union (2015) (online verfügbar).

In der Politik sind bislang vor allem von Frauen Impulse für mehr Chancengleichheit in Führungspositionen ausgegangen. Mit der jüngsten Bundestagswahl ist der Frauenanteil im Deutschen Bundestag jedoch erheblich von gut 37 auf knapp 31 Prozent gesunken.<sup>17</sup> Jetzt darf mit

Spannung erwartet werden, welche gleichstellungspolitischen Ansätze der zu mehr als zwei Dritteln von Männern dominierte neue Bundestag und die noch zu bildende Bundesregierung verfolgen werden.

---

**17** Zum Frauenanteil in der 19. Wahlperiode vgl. die Angaben des Deutschen Bundestags mit Stand vom Oktober 2017 (online verfügbar) und zum Frauenanteil in der 18. Wahlperiode vgl. die Angaben des Deutschen Bundestags vom Februar 2017 (online verfügbar).

**Elke Holst** ist Forschungsdirektorin Gender Studies am DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

**Katharina Wrohlich** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

**JEL:** D22, J16, J59, J78, L21, L32, M14, M51

**Keywords:** corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2018:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)



# Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten Banken in Deutschland ist im vergangenen Jahr jeweils leicht auf knapp neun beziehungsweise 23 Prozent gestiegen. Bei den 60 größten Versicherungen ist die Dynamik hingegen zum Erliegen gekommen: In beiden Gremien ging der Frauenanteil etwas zurück, auf gut neun beziehungsweise knapp 22 Prozent. Das DIW Berlin untersucht seit mittlerweile mehr als zehn Jahren, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von Banken und Versicherungen vertreten sind. Einer Phase der Stagnation in den Jahren 2006 bis 2010 folgte anschließend bis 2014/2015 eine Zeit dynamischerer Zuwächse, bevor es anschließend größtenteils wieder langsamer bergauf ging. Eine lineare Fortsetzung der durchschnittlichen Entwicklung der vergangenen elf Jahre erscheint unwahrscheinlich, da die meisten Finanzunternehmen nach Erreichen der 30-Prozent-Zielmarke den Frauenanteil in Aufsichtsräten nicht weiter steigern. Forcieren könnte die Entwicklung eine Änderung der Unternehmenskultur. Hierzu gehören ambitionierte Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen – auch unterhalb des Vorstands – und deren zeitnahe Umsetzung sowie eine modernere Unternehmensorganisation. So könnten neue Vorbilder entstehen und Geschlechterstereotypen abgebaut werden.

Seit über zehn Jahren untersucht das DIW Berlin den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte)<sup>1</sup> der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (nachfolgend Finanzsektor) in Deutschland.<sup>2</sup> Neben der Dokumentation der Entwicklung der Frauenanteile in diesen Gremien wird dargestellt, inwieweit Frauen als Vorsitzende oder Sprecherin des Vorstands (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>3</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende fungieren. Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken in Deutschland sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.<sup>4</sup> Der vorliegende Bericht doku-

**1** Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

**2** Zuletzt im Jahr 2017, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Finanzsektor: Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 17–30 (online verfügbar, abgerufen am 15. Dezember 2017. Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt).

**3** In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden beziehungsweise eine Vorsitzende des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als Primus inter pares sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher beziehungsweise Vorstandssprecherinnen gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als Primus inter pares und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise einer Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226–1227 und 1306–1308.

**4** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2016 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Stefan Hirschmann (2017): Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft. Zartes Erwachen. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8, 12–19. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2016) größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des *Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI)*. Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen berücksichtigt (siehe Kasten). Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November 2017 bis Anfang Januar 2018 statt. Neubesetzungen seit Jahresbeginn

Tabelle 1

### Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen

In Prozent

|                                                                                              | 1999 | 2000 | 2005 | 2010 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Erbringung von Finanzdienstleistungen <sup>1</sup>                                           | 57,0 | 57,1 | 57,6 | 57,2 | 57,0 | 57,0 | 56,7 | 56,6 |
| Zentralbanken und Kreditinstitute                                                            | 57,2 | 57,3 | 58,0 | 57,6 | 57,7 | 57,8 | 57,7 | 57,7 |
| Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) <sup>2</sup> | 46,8 | 47,2 | 48,8 | 49,2 | 49,5 | 49,9 | 49,9 | 49,9 |
| Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten <sup>3</sup>            | 60,2 | 60,0 | 62,1 | 60,9 | 59,4 | 58,8 | 58,9 | 58,7 |

<sup>1</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Kreditgewerbe“ geführt.

<sup>2</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Versicherungsgewerbe“ geführt.

<sup>3</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten“ geführt.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Stichtag: 31. März 2017.

© DIW Berlin 2018

mentiert des Weiteren den Anteil von Frauen in den Entscheidungsgremien der Europäischen Zentralbank, der Europäischen Bankenaufsicht und der nationalen Zentralbanken der Mitgliedsländer der Europäischen Union.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Beitrag in der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts dargestellt. Jene Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX sowie 61 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>5</sup> Zusammengekommen geben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.<sup>6</sup>

### Im Finanzsektor sind Frauen in Führungspositionen traditionell stark unterrepräsentiert

Der Finanzsektor ist in Deutschland zwar durch einen hohen Frauenanteil an allen Beschäftigten gekennzeichnet – mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in diesem Sektor sind Frauen (Tabelle 1). Die hohen Führungspositionen haben jedoch weitgehend Männer inne. Das Phänomen ist bekannt: Empirische Studien zeigen, dass für Frauen im Vergleich zu Männern die Wahrnehmungs-

keit, im Finanzsektor eine hohe Führungsposition einzunehmen, besonders niedrig ist – selbst wenn Merkmale wie Bildung und Berufserfahrung berücksichtigt werden.<sup>7</sup> In keiner anderen Branche ist es für Frauen – in Anbetracht ihres Anteils an allen Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig – so unwahrscheinlich, eine Position in der ersten oder zweiten Führungsebene zu erlangen wie im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.<sup>8</sup> Dieser *Gender Leadership Gap*<sup>9</sup> existiert nicht nur in Deutschland. Internationale Studien zeigen, dass in vielen europäischen Ländern und in den USA die Wahrscheinlichkeit für Frauen, eine hohe Führungsposition im Bankensektor zu erreichen, im Vergleich zu anderen Branchen besonders gering ist.<sup>10</sup>

Im Mai 2015 ist in Deutschland das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft getreten und seit Januar 2016 gilt die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte. Seitdem steht die Entwicklung des Frauenanteils insbesondere in Aufsichtsräten, aber auch in Vorständen im Fokus des öffentlichen Interesses. Im Folgenden wird diese für die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland detailliert aufgezeigt.

<sup>7</sup> Vgl. beispielsweise Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW Wochenbericht Nr. 37, 827–838 (online verfügbar).

<sup>8</sup> Vgl. dazu Susanne Kohaut und Iris Möller (2017): Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. IAB Kurzbericht 24.

<sup>9</sup> Der *Gender Leadership Gap* stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar. Wenn Frauen exakt die gleichen Zugangschancen in Führungspositionen hätten wie Männer, gäbe es diese Differenz nicht und Frauen in Führungspositionen wären entsprechend ihres Anteils an den Beschäftigten repräsentiert. Vgl. Holst und Friedrich (2016), a. a. O., 829.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Renée B. Adams und Tom Kirchmaier (2016): Women on Boards in Finance and STEM Industries. *American Economic Review: Papers and Proceedings* Vol. 106(5), 277–281; sowie Renée B. Adams und Tom Kirchmaier (2016): Women in Finance. ECGI FinanceWorking Paper Nr. 479 (online verfügbar).

wurden etwa bei den Banken berücksichtigt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2016, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

<sup>5</sup> Vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–17 (online verfügbar).

<sup>6</sup> Wir danken den studentischen Mitarbeiterinnen Paula Arndt, Anna Raffalski und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 2

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland<sup>1</sup>**

|                                                            | Banken      |             |             |             |             |             |             |             |             | Versicherungen |             |             |             |             |             |             |             |                   |
|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
|                                                            | 2006        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2006           | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017 <sup>2</sup> |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |             |             |             |             |             |             |             |                   |
| Unternehmen insgesamt                                      | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 60                |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand     | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 60                |
| <b>Anteil in Prozent</b>                                   | <b>10,0</b> | <b>10,0</b> | <b>12,0</b> | <b>17,0</b> | <b>24,0</b> | <b>23,0</b> | <b>28,0</b> | <b>30,0</b> | <b>32,0</b> | <b>15,9</b>    | <b>16,1</b> | <b>23,7</b> | <b>34,4</b> | <b>48,3</b> | <b>45,0</b> | <b>45,8</b> | <b>52,5</b> | <b>43,3</b>       |
| Mitglieder insgesamt                                       | 442         | 408         | 404         | 407         | 396         | 387         | 394         | 404         | 406         | 394            | 399         | 385         | 384         | 396         | 353         | 353         | 357         | 341               |
| Männer                                                     | 431         | 396         | 391         | 390         | 371         | 361         | 364         | 371         | 370         | 384            | 389         | 370         | 362         | 362         | 323         | 321         | 322         | 312               |
| Frauen                                                     | 11          | 12          | 13          | 17          | 25          | 26          | 30          | 33          | 36          | 10             | 10          | 14          | 22          | 34          | 30          | 32          | 35          | 29                |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                        | <b>2,5</b>  | <b>2,9</b>  | <b>3,2</b>  | <b>4,2</b>  | <b>6,3</b>  | <b>6,7</b>  | <b>7,6</b>  | <b>8,2</b>  | <b>8,9</b>  | <b>2,5</b>     | <b>2,5</b>  | <b>3,6</b>  | <b>5,7</b>  | <b>8,6</b>  | <b>8,5</b>  | <b>9,1</b>  | <b>9,8</b>  | <b>9,3</b>        |
| Vorsitze insgesamt                                         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 98          | 98          | 98          | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 60                |
| Männer                                                     | 98          | 98          | 99          | 97          | 97          | 98          | 95          | 94          | 93          | 63             | 62          | 59          | 60          | 59          | 59          | 58          | 58          | 59                |
| Frauen                                                     | 2           | 2           | 1           | 3           | 3           | 2           | 3           | 4           | 5           | 0              | 0           | 0           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1                 |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                        | <b>2,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>1,0</b>  | <b>3,0</b>  | <b>3,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>3,1</b>  | <b>4,1</b>  | <b>5,1</b>  | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>1,6</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,7</b>        |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |             |             |             |             |             |             |             |                   |
| Unternehmen insgesamt                                      | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 60                |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 97          | 98          | 98          | 99          | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 59                |
| <b>Anteil in Prozent</b>                                   | <b>89,0</b> | <b>88,0</b> | <b>88,0</b> | <b>88,0</b> | <b>89,0</b> | <b>91,8</b> | <b>94,9</b> | <b>96,9</b> | <b>96,0</b> | <b>73,0</b>    | <b>77,4</b> | <b>76,3</b> | <b>82,0</b> | <b>83,3</b> | <b>80,0</b> | <b>84,7</b> | <b>88,1</b> | <b>83,3</b>       |
| Mitglieder insgesamt                                       | 1 633       | 1 548       | 1 567       | 1 491       | 1 485       | 1 504       | 1 518       | 1 520       | 1 532       | 812            | 732         | 689         | 704         | 683         | 661         | 640         | 639         | 580               |
| Männer                                                     | 1 387       | 1 295       | 1 307       | 1 226       | 1 230       | 1 234       | 1 194       | 1 194       | 1 186       | 720            | 645         | 599         | 596         | 572         | 547         | 518         | 498         | 454               |
| Frauen                                                     | 246         | 253         | 260         | 265         | 255         | 270         | 324         | 326         | 346         | 92             | 87          | 90          | 108         | 111         | 114         | 122         | 141         | 126               |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                        | <b>15,1</b> | <b>16,3</b> | <b>16,6</b> | <b>17,8</b> | <b>17,2</b> | <b>18,0</b> | <b>21,3</b> | <b>21,4</b> | <b>22,6</b> | <b>11,3</b>    | <b>11,9</b> | <b>13,1</b> | <b>15,3</b> | <b>16,3</b> | <b>17,2</b> | <b>19,1</b> | <b>22,1</b> | <b>21,7</b>       |
| Vorsitze insgesamt                                         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 97          | 98          | 98          | 99          | 63             | 62          | 59          | 61          | 60          | 60          | 59          | 59          | 59                |
| Männer                                                     | 97          | 97          | 98          | 97          | 97          | 92          | 92          | 91          | 93          | 63             | 61          | 58          | 60          | 59          | 58          | 57          | 58          | 56                |
| Frauen                                                     | 3           | 3           | 2           | 3           | 3           | 5           | 6           | 7           | 6           | 0              | 1           | 1           | 1           | 1           | 2           | 2           | 1           | 3                 |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                        | <b>3,0</b>  | <b>3,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>3,0</b>  | <b>3,0</b>  | <b>5,2</b>  | <b>6,1</b>  | <b>7,1</b>  | <b>6,1</b>  | <b>0,0</b>     | <b>1,6</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,6</b>  | <b>1,7</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,4</b>  | <b>1,7</b>  | <b>5,1</b>        |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung         | 33          | 44          | 53          | 56          | 36          | 76          | 81          | 81          | 84          | 24             | 34          | 33          | 39          | 27          | 59          | 48          | 49          | 51                |
| Mitglieder insgesamt                                       | 599         | 642         | 738         | 786         | 564         | 1 159       | 1 255       | 1 269       | 1 312       | 291            | 351         | 385         | 411         | 312         | 647         | 573         | 584         | 545               |
| Männer                                                     | 496         | 549         | 628         | 649         | 455         | 943         | 968         | 981         | 1 004       | 256            | 319         | 347         | 358         | 266         | 534         | 461         | 449         | 424               |
| Frauen                                                     | 103         | 93          | 110         | 137         | 109         | 216         | 288         | 288         | 308         | 35             | 32          | 38          | 53          | 46          | 113         | 112         | 135         | 121               |
| Arbeitnehmervertreterinnen                                 | 85          | 62          | 78          | 87          | 69          | 131         | 157         | 151         | 162         | 32             | 26          | 36          | 43          | 34          | 81          | 71          | 81          | 73                |
| <b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>           | <b>82,5</b> | <b>66,7</b> | <b>70,9</b> | <b>63,5</b> | <b>63,3</b> | <b>60,6</b> | <b>54,5</b> | <b>52,4</b> | <b>52,6</b> | <b>91,4</b>    | <b>81,3</b> | <b>94,7</b> | <b>81,1</b> | <b>73,9</b> | <b>71,7</b> | <b>63,4</b> | <b>59,6</b> | <b>60,3</b>       |

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

<sup>2</sup> Bruch in der Zeitreihe nach 2016 (siehe Kasten, Seite 24).

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

## Top-100-Banken

### Vorstände: Nach wie vor geringe Dynamik auf niedrigem Niveau

In Deutschland hatten 32 der 100 größten Banken Ende 2017 mindestens eine Frau im Vorstand – zwei mehr als im Vorjahr (Tabelle 2). Der Frauenanteil in Vorständen von Banken lag insgesamt bei knapp neun Prozent – ein Anstieg gegenüber 2016 um gut einen halben Prozentpunkt. Fünf Frauen nahmen in den 100 größten Geld-

häusern einen Vorstandsvorsitz ein (Übersicht), eine mehr als 2016.<sup>11</sup>

### Aufsichtsräte:

#### Zunahme erstmals wieder gut ein Prozentpunkt

Mittlerweile ist in den 100 großen Banken in der Regel mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der

<sup>11</sup> Carola Gräfin v. Schmettow (HSBC Trinkaus & Burkhardt AG), Karin-Brigitte Göbel (Stadtparkasse Düsseldorf), Eva Wunsch-Weber (Frankfurter Volksbank e.G.), Dr. Birgit Roos (Sparkasse Krefeld) und Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen).



Tabelle 3

**Größte 100 Banken<sup>1</sup> mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2017**

| Rang | Banken                                                                | Mitglieder<br>gesamt | davon<br>Frauen | Anteil | Rechtsform           |
|------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|--------|----------------------|
| 46   | IBB Investitionsbank Berlin <sup>2</sup>                              | 9                    | 6               | 66,7   | öffentlich-rechtlich |
| 82   | Bethmann Bank AG                                                      | 5                    | 3               | 60,0   | privat               |
| 43   | Comdirect Bank AG                                                     | 6                    | 3               | 50,0   | privat               |
| 24   | Santander Consumer Bank AG                                            | 12                   | 6               | 50,0   | privat               |
| 31   | Dexia Kommunalbank Deutschland AG                                     | 6                    | 3               | 50,0   | privat               |
| 12   | NRW.Bank                                                              | 13                   | 6               | 46,2   | öffentlich-rechtlich |
| 56   | Investitionsbank des Landes Brandenburg                               | 18                   | 8               | 44,4   | öffentlich-rechtlich |
| 45   | Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)                              | 12                   | 5               | 41,7   | öffentlich-rechtlich |
| 69   | BB Bank                                                               | 15                   | 6               | 40,0   | genossenschaftlich   |
| 52   | Sparkasse Hannover                                                    | 18                   | 7               | 38,9   | öffentlich-rechtlich |
| 41   | Wüstenrot Bausparkasse AG                                             | 16                   | 6               | 37,5   | privat               |
| 85   | Sparkasse Krefeld                                                     | 20                   | 7               | 35,0   | öffentlich-rechtlich |
| 1    | Deutsche Bank AG                                                      | 20                   | 7               | 35,0   | privat               |
| 11   | Postbank AG                                                           | 20                   | 7               | 35,0   | privat               |
| 21   | Aareal Bank AG <sup>2</sup>                                           | 12                   | 4               | 33,3   | privat               |
| 51   | Oldenburgische Landesbank AG                                          | 12                   | 4               | 33,3   | privat               |
| 6    | Landesbank Baden-Württemberg                                          | 21                   | 7               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 20   | Volkswagen Bank GmbH                                                  | 12                   | 4               | 33,3   | privat               |
| 40   | LfA Förderbank Bayern <sup>2</sup>                                    | 6                    | 2               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 74   | Sparkasse Dortmund                                                    | 15                   | 5               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 80   | Sparkasse Leipzig                                                     | 15                   | 5               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 91   | Sparkasse Karlsruhe Ettlingen                                         | 24                   | 8               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 97   | Sparda-Bank München e.G. <sup>2</sup>                                 | 9                    | 3               | 33,3   | genossenschaftlich   |
| 19   | Deutsche Pfandbriefbank AG                                            | 9                    | 3               | 33,3   | privat               |
| 29   | BHW Bausparkasse AG                                                   | 9                    | 3               | 33,3   | privat               |
| 89   | Sächsische Aufbaubank – Förderbank                                    | 9                    | 3               | 33,3   | öffentlich-rechtlich |
| 15   | HSB Nordbank AG                                                       | 16                   | 5               | 31,3   | öffentlich-rechtlich |
| 57   | Landesbank Saar                                                       | 13                   | 4               | 30,8   | öffentlich-rechtlich |
| 4    | Commerzbank AG                                                        | 20                   | 6               | 30,0   | privat               |
| 18   | Bausparkasse Schwäbisch Hall AG                                       | 20                   | 6               | 30,0   | genossenschaftlich   |
| 86   | Sparkasse Mainfranken                                                 | 25                   | 7               | 28,0   | öffentlich-rechtlich |
| 9    | Norddeutsche Landesbank Girozentrale                                  | 18                   | 5               | 27,8   | öffentlich-rechtlich |
| 79   | Landessparkasse zu Oldenburg                                          | 20                   | 5               | 27,8   | öffentlich-rechtlich |
| 96   | Förde Sparkasse <sup>2</sup>                                          | 22                   | 6               | 27,3   | genossenschaftlich   |
| 17   | Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank) <sup>2</sup> | 15                   | 4               | 26,7   | öffentlich-rechtlich |
| 54   | Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.                                    | 15                   | 4               | 26,7   | genossenschaftlich   |
| 66   | Sparkasse Aachen                                                      | 15                   | 4               | 26,7   | öffentlich-rechtlich |
| 99   | Stadtsparkasse Wuppertal                                              | 15                   | 4               | 26,7   | öffentlich-rechtlich |
| 10   | ING-DiBa AG                                                           | 12                   | 3               | 25,0   | privat               |
| 5    | Unicredit Bank AG                                                     | 12                   | 3               | 25,0   | privat               |

<sup>1</sup> Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats machen.

<sup>2</sup> Hier leitet eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Frauenanteil an den Aufsichtsratssitzen insgesamt hat sich zuletzt um einen guten Prozentpunkt auf knapp 23 Prozent erhöht. Der leichte Aufwärtstrend der vergangenen Jahre bei der Anzahl der Frauen, die einen Aufsichtsratsvorsitz innehaben, hat sich 2017 nicht fortgesetzt: Nur sechs Kreditinstitute hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende, eines weniger als im Vorjahr.

Bei 40 der 100 größten Banken lag der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat Ende 2017 bei mindestens 25 Prozent (Tabelle 3). Dies sind sechs Banken mehr als im Vorjahr. Von diesen 40 Banken hatten 30 Geldhäuser einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30 Prozent. Darunter befanden sich neun Banken, in denen mindestens 40 Prozent aller Mitglieder des Aufsichtsrats Frauen waren. Drei private Banken – die *Comdirect Bank AG*, die *Santander Consumer Bank AG* und die *Dexia Kom-*

## Übersicht

## Frauen in Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland Ende 2017

| Rang | Banken                                                           | Vorständinnen                           | Rechtsform           |
|------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| 1    | Deutsche Bank AG                                                 | Kim Hammonds, Sylvie Matherat           | privat               |
| 3    | KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau                               | Dr. Ingrid Hengster                     | öffentlich-rechtlich |
| 4    | Commerzbank AG                                                   | Dr. Bettina Orlopp                      | privat               |
| 5    | Unicredit Bank AG                                                | Sandra Betocchi                         | privat               |
| 9    | Norddeutsche Landesbank Girozentrale                             | Ulrike Brouzi                           | öffentlich-rechtlich |
| 10   | ING-DiBa AG                                                      | Katharina Herrmann                      | privat               |
| 11   | Postbank AG                                                      | Susanne Klöß-Braekler                   | privat               |
| 12   | NRW.Bank                                                         | Gabriele Pantring                       | öffentlich-rechtlich |
| 14   | Deka Bank Deutsche Girozentrale                                  | Manuela Better                          | öffentlich-rechtlich |
| 17   | Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)         | Dr. Iris Reinelt                        | öffentlich-rechtlich |
| 21   | Aareal Bank AG                                                   | Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff | privat               |
| 22   | Landesbank Berlin AG                                             | Tanja Müller-Ziegler                    | öffentlich-rechtlich |
| 23   | Hamburger Sparkasse AG                                           | Bettina Poullain                        | freie Sparkasse      |
| 33   | Sparkasse KölnBonn                                               | Dr. Nicole Handschuher                  | öffentlich-rechtlich |
| 37   | Deutsche Hypothekbank AG                                         | Sabine Barthauer                        | privat               |
| 39   | HSBC Trinkaus & Burkhardt AG                                     | Carola Gräfin v. Schmettow <sup>1</sup> | privat               |
| 43   | Comdirect Bank AG                                                | Martina Palte                           | privat               |
| 46   | IBB Investitionsbank Berlin                                      | Sonja Kardorf                           | öffentlich-rechtlich |
| 49   | Stadtsparkasse München                                           | Marlies Mirbeth                         | öffentlich-rechtlich |
| 50   | Targobank AG & Co. KGaA                                          | Maria Topaler                           | privat               |
| 51   | Oldenburgische Landesbank AG                                     | Karin Katerbau                          | privat               |
| 52   | Sparkasse Hannover                                               | Kerstin Berghoff-Ising, Marina Barth    | öffentlich-rechtlich |
| 56   | Investitionsbank des Landes Brandenburg                          | Kerstin Jöntgen, Jacqueline Tag         | öffentlich-rechtlich |
| 58   | Berliner Volksbank e.G.                                          | Marija Kolak                            | genossenschaftlich   |
| 63   | Stadtsparkasse Düsseldorf                                        | Karin-Brigitte Göbel <sup>1</sup>       | öffentlich-rechtlich |
| 69   | BB Bank                                                          | Gabriele Kellermann                     | genossenschaftlich   |
| 71   | Sparda-Bank Südwest e.G.                                         | Karin Schwartz                          | genossenschaftlich   |
| 72   | Frankfurter Volksbank e.G.                                       | Eva Wunsch-Weber <sup>1</sup>           | genossenschaftlich   |
| 75   | Teambank AG                                                      | Dr. Christiane Decker                   | genossenschaftlich   |
| 85   | Sparkasse Krefeld                                                | Dr. Birgit Roos <sup>1</sup>            | öffentlich-rechtlich |
| 88   | SWN Kreissparkasse Waiblingen                                    | Ines Dietze <sup>1</sup>                | öffentlich-rechtlich |
| 97   | Sparda-Bank München e.G.                                         | Petra Müller                            | genossenschaftlich   |
| Rang | Versicherungen                                                   | Vorständinnen                           |                      |
| 1    | Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG                      | Dr. jur. Doris Höpke                    |                      |
| 5    | Allianz SE                                                       | Jacqueline Hunt, Dr. Helga Jung         |                      |
| 7    | R+V Lebensversicherung AG                                        | Julia Merkel                            |                      |
| 9    | DKV Deutsche Krankenversicherung AG                              | Silke Lautenschläger                    |                      |
| 10   | R+V Allgemeine Versicherung AG                                   | Julia Merkel                            |                      |
| 12   | Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG                    | Christine Theodorovics                  |                      |
| 14   | Allianz Private Krankenversicherungs-AG                          | Dr. Birgit König <sup>1</sup>           |                      |
| 15   | ERGO Versicherung AG                                             | Silke Lautenschläger                    |                      |
| 20   | Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG                        | Barbara Schick                          |                      |
| 22   | ERGO Lebensversicherung AG                                       | Silke Lautenschläger                    |                      |
| 23   | ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung AG                             | Wiltrud Pekarek                         |                      |
| 28   | Allianz Global Corporate & Specialty SE                          | Nina Klingspor, Sinéad Browne           |                      |
| 29   | R+V Versicherung AG                                              | Julia Merkel                            |                      |
| 31   | HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG                            | Sarah Rössler                           |                      |
| 32   | Württembergische Lebensversicherung AG                           | Dr. Susanne Pauser                      |                      |
| 34   | HDI Lebensversicherung AG                                        | Barbara Riebeling                       |                      |
| 36   | COSMOS Lebensversicherungs-AG                                    | Claudia Andersch                        |                      |
| 39   | Generali Deutschland AG                                          | Claudia Andersch, Dr. Nora Gürtler      |                      |
| 40   | Württembergische Versicherung AG                                 | Dr. Susanne Pauser                      |                      |
| 42   | HUK-COBURG Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftf. Beamter VVaG | Sarah Rössler                           |                      |
| 45   | Bayerische Beamtenkrankenkasse AG                                | Manuela Kiechle                         |                      |
| 50   | HDI Versicherung AG                                              | Barbara Riebeling                       |                      |
| 52   | Bayerischer Versicherungsverband Versicherungs-AG                | Barbara Schick                          |                      |
| 54   | HUK-COBURG-Krankenversicherung AG                                | Sarah Rössler                           |                      |
| 56   | Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG                       | Sabine Krummenerl                       |                      |
| 59   | Hallesche Krankenversicherung AG                                 | Wiltrud Pekarek                         |                      |

<sup>1</sup> Vorstandsvorsitzende

Quelle: Eigene Erhebungen.

Tabelle 4

**Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken in Deutschland<sup>1</sup> nach Säulen des Finanzsektors**

|                                                            | Öffentlich-rechtliche Banken |      |      |      |      |      | Private Banken <sup>2</sup> |      |      |      |      |      | Genossenschaftsbanken |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|------|------|
|                                                            | 2010                         | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2010                        | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2010                  | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                        |                              |      |      |      |      |      |                             |      |      |      |      |      |                       |      |      |      |      |      |
| Unternehmen insgesamt                                      | 52                           | 51   | 52   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 32   | 31   | 30   | 30   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 18   | 17   |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand     | 52                           | 51   | 52   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 32   | 31   | 30   | 30   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 18   | 17   |
| Anteil in Prozent                                          | 3                            | 7    | 10   | 14   | 13   | 14   | 5                           | 7    | 9    | 10   | 11   | 12   | 2                     | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    |
| Mitglieder insgesamt                                       | 203                          | 195  | 190  | 203  | 198  | 204  | 157                         | 153  | 132  | 128  | 130  | 132  | 48                    | 59   | 65   | 63   | 76   | 70   |
| Männer                                                     | 199                          | 188  | 177  | 187  | 184  | 188  | 151                         | 146  | 123  | 118  | 117  | 118  | 46                    | 56   | 61   | 59   | 70   | 64   |
| Frauen                                                     | 4                            | 7    | 13   | 16   | 14   | 16   | 6                           | 7    | 9    | 10   | 13   | 14   | 2                     | 3    | 4    | 4    | 6    | 6    |
| Anteil der Frauen in Prozent                               | 2,0                          | 3,6  | 6,8  | 7,9  | 7,1  | 7,8  | 3,8                         | 4,6  | 6,8  | 7,8  | 10,0 | 10,6 | 4,2                   | 5,1  | 6,2  | 6,3  | 7,9  | 8,6  |
| Vorsitze insgesamt                                         | 52                           | 51   | 50   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 28   | 29   | 28   | 28   | 12                    | 14   | 15   | 17   | 18   | 17   |
| Männer                                                     | 52                           | 50   | 49   | 51   | 51   | 50   | 34                          | 34   | 28   | 28   | 26   | 27   | 12                    | 13   | 14   | 16   | 17   | 16   |
| Frauen                                                     | 0                            | 1    | 1    | 1    | 1    | 3    | 2                           | 1    | 0    | 1    | 2    | 1    | 0                     | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Anteil der Frauen in Prozent                               | 0,0                          | 2,0  | 2,0  | 1,9  | 1,9  | 5,7  | 5,6                         | 2,9  | 0,0  | 3,4  | 7,1  | 3,6  | 0,0                   | 7,1  | 6,7  | 5,9  | 5,6  | 5,9  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                          |                              |      |      |      |      |      |                             |      |      |      |      |      |                       |      |      |      |      |      |
| Unternehmen insgesamt                                      | 52                           | 51   | 52   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 32   | 31   | 30   | 30   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 18   | 17   |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat | 52                           | 51   | 51   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 30   | 29   | 28   | 30   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 18   | 17   |
| Anteil in Prozent                                          | 48                           | 48   | 50   | 52   | 52   | 52   | 29                          | 27   | 24   | 25   | 25   | 26   | 11                    | 13   | 15   | 16   | 18   | 17   |
| Mitglieder insgesamt                                       | 92,3                         | 94,1 | 98,0 | 100  | 100  | 98,1 | 80,6                        | 77,1 | 80,0 | 86,2 | 89,3 | 86,7 | 91,7                  | 92,9 | 93,8 | 94,1 | 100  | 100  |
| Männer                                                     | 960                          | 909  | 906  | 933  | 930  | 940  | 396                         | 354  | 323  | 311  | 293  | 309  | 192                   | 228  | 275  | 274  | 297  | 283  |
| Frauen                                                     | 802                          | 741  | 735  | 725  | 726  | 733  | 333                         | 293  | 264  | 239  | 223  | 227  | 160                   | 192  | 235  | 231  | 245  | 226  |
| Anteil der Frauen in Prozent                               | 158                          | 168  | 171  | 208  | 204  | 207  | 63                          | 61   | 59   | 73   | 70   | 82   | 32                    | 36   | 40   | 43   | 52   | 57   |
| Vorsitze insgesamt                                         | 16,5                         | 18,5 | 18,9 | 22,3 | 21,9 | 22,0 | 15,9                        | 17,2 | 18,3 | 23,5 | 23,9 | 26,5 | 16,7                  | 15,8 | 14,5 | 15,7 | 17,5 | 20,1 |
| Männer                                                     | 52                           | 51   | 51   | 52   | 52   | 53   | 36                          | 35   | 30   | 29   | 28   | 29   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 18   | 17   |
| Frauen                                                     | 49                           | 48   | 47   | 47   | 48   | 50   | 36                          | 35   | 29   | 28   | 27   | 28   | 12                    | 14   | 16   | 17   | 16   | 15   |
| Anteil der Frauen in Prozent                               | 3                            | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 0                           | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0                     | 0    | 0    | 0    | 2    | 2    |
|                                                            | 5,8                          | 5,9  | 7,8  | 9,6  | 7,7  | 5,7  | 0,0                         | 0,0  | 3,3  | 3,4  | 3,6  | 3,4  | 0,0                   | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 11,1 | 11,8 |

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.<sup>2</sup> Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

*munalkredit Deutschland AG* – hatten ihre Aufsichtsräte zur Hälfte mit Frauen besetzt.

Im Kontrollgremium der *Bethmann Bank AG* waren sogar 60 Prozent der Mitglieder Frauen. An der Spitze lag jedoch – wie schon im Vorjahr – die *Investitionsbank Berlin*, in der Frauen zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder stellten. Demgegenüber wurde in vier Banken der Aufsichtsrat ausschließlich mit Männern besetzt.

### Anteil der Vorständinnen in allen Säulen des Bankensektors auf niedrigem Niveau

In seinen Analysen unterscheidet das DIW Berlin seit 2010 drei Säulen des deutschen Bankensektors: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken. Auffallend ist die Entwicklung bei den öffentlich-recht-

lichen Banken: Hatten sie zu Beginn des Analysezeitraums mit zwei Prozent klar den geringsten Frauenanteil im Vorstand, erhöhten sie diesen bis 2014 um fast fünf Prozentpunkte und schlossen damit zu den privaten und genossenschaftlichen Banken auf (Tabelle 4). In den drei Folgejahren ging es aber nur noch leicht bis auf knapp acht Prozent aufwärts. Damit liegen die öffentlich-rechtlichen Banken wieder deutlicher hinter den Genossenschaftsbanken (knapp neun Prozent) und den Privatbanken (knapp elf Prozent).

Als Vorstandsvorsitzende sind Frauen nach wie vor die große Ausnahme: In den privaten Banken übt diese Funktion mittlerweile nur noch eine einzige Frau aus (im Vorjahr waren es zwei), in den Genossenschaftsbanken blieb es bei einer Frau. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken gab es 2017 mit drei Frauen zwei Vorstandsvor-

sitzende mehr als im Vorjahr, ihr Anteil stieg damit auf knapp sechs Prozent.

In den Aufsichtsräten der öffentlich-rechtlichen Banken stagnierte die Entwicklung. Diese Säule beeinflusst mit 53 Unternehmen und im Durchschnitt knapp 18 Aufsichtsratsmitgliedern pro Bank die Gesamtentwicklung im Bankensektor besonders stark. Der Frauenanteil im Aufsichtsrat lag 2017 nach wie vor bei 22 Prozent. Die Dynamik im Bankenbereich wurde damit von den beiden anderen Säulen getragen, die zusammen 47 Banken unter den 100 größten stellen: Bei den 30 Privatbanken nahm der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zum Vorjahr um knapp drei Prozentpunkte zu und betrug 2017 26,5 Prozent, bei den 17 Genossenschaftsbanken stieg er um knapp drei Prozentpunkte auf gut 20 Prozent.

Zuletzt hatten drei öffentlich-rechtliche Banken (eine weniger als 2016) eine Aufsichtsratsvorsitzende. Bei den Privatbanken und bei den Genossenschaftsbanken saßen nach wie vor eine beziehungsweise zwei Frauen an der Spitze des Aufsichtsrats.<sup>12</sup>

### Top-60-Versicherungen: Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat leicht rückläufig

Gut 43 Prozent aller hier untersuchten Versicherungen hatten mindestens eine Frau im Vorstand. Diese Werte sind nur eingeschränkt mit Vorjahreszahlen vergleichbar, da sich die Zusammensetzung der hier untersuchten Versicherungen im Vergleich zum Vorjahr stark verändert hat (Kasten).<sup>13</sup>

In den Vorständen der größten deutschen Versicherungen lag der Frauenanteil Ende des Jahres 2017 bei gut neun Prozent (Tabelle 2). Im Vergleich zum Bankensektor gab es jedoch viel weniger Frauen als Vorstandsvorsitzende, nämlich nur eine (bei der Allianz Private Krankenversicherungs-AG, Übersicht).

In Aufsichtsräten von Versicherungen waren Frauen Ende 2017 mit fast 22 Prozent ähnlich häufig wie im Bankensektor vertreten. Insgesamt hatten gut 83 Prozent der untersuchten Versicherungen 2017 mindestens eine Frau in diesem Gremium. In drei Versicherungen

<sup>12</sup> Banken öffentlich-rechtlich: Edith Sitzmann (Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)), Ilse Aigner (LFA Förderbank Bayern), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin) und Stephanie Ladwig (Förde Sparkasse); privat: Marija Korsch (Aareal Bank AG); genossenschaftlich: Liselotte Peuker (Sparda-Bank München e.G.).

<sup>13</sup> In den vergangenen Jahren basierte die Auswertung der Frauen in Führungspositionen der größten Versicherungen auf „Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen“ von Wolters Kluwer Deutschland GmbH, November 2016. Diese Datenquelle ist seit 2017 nicht mehr verfügbar. Daher wurde für diese Auswertung als Datengrundlage eine Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI) zugrunde gelegt.

#### Kasten

#### Neue Datengrundlage für Auswahl der 60 größten Versicherungen

In den Jahren 2006 bis 2016 basierte die Auswahl der 60 größten Versicherungen auf „Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen“ von Wolters Kluwer Deutschland GmbH. Diese Datenquelle ist seit 2017 nicht mehr verfügbar. Daher wurde dieser Auswertung als Datengrundlage eine Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI) zugrunde gelegt. Diese beinhaltet die – gemessen an den Brutto-Beiträgen – 60 größten Erst-Versicherungsunternehmen in Deutschland. In der KIVI-Auswertung waren im Unterschied zur Datengrundlage der Jahre 2010 bis 2016 jedoch keine Rückversicherungsunternehmen enthalten. Um die Vergleichbarkeit im Zeitverlauf zu erhöhen, wurden für die hier vorliegenden Analysen die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik 2015 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFIN) in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert. Durch den Wechsel der Datenquellen sind die Werte im Zeitverlauf dennoch nur eingeschränkt vergleichbar.

war eine Frau Aufsichtsratsvorsitzende, das entspricht einem Anteil von etwas mehr als fünf Prozent.<sup>14</sup>

In 26 der 60 größten Versicherungen (43 Prozent) war der Aufsichtsrat Ende 2017 zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt. Darunter hatten 15 Versicherungen einen Frauenanteil von einem Drittel; annähernd gleich waren die Geschlechteranteile (43 bis 45 Prozent) in drei Versicherungen. Egalität bestand dagegen in den Aufsichtsräten der Allianz Versicherungs-AG, der Allianz Global Corporate & Specialty SE und der Generali Deutschland AG (Tabelle 5).

### Entwicklung in den Jahren 2006 bis 2017 in drei Phasen – Dynamik hat sich zuletzt deutlich abgeschwächt

Die Analysen zeigen, dass eine ausgeglichene Repräsentation von Frauen und Männern in den Spitzengremien von Unternehmen im Finanzsektor in Deutschland bei weitem noch nicht erreicht ist. Seit 2006 hat sich der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen von jeweils 2,5 auf nun etwa neun Prozent erhöht.

<sup>14</sup> Monika Sebold-Bender (ERGO Versicherung AG), Claudia Andersch (Central Krankenversicherung AG) und Prof. Dr. Diane Buchholz (Westfälische Provinzial Versicherung AG).

Der Zeitraum lässt sich in drei Phasen einteilen: In den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums (2006 bis 2010) gab es so gut wie keine Veränderung – der Anteil der Vorständinnen stagnierte auf niedrigem Niveau von unter drei Prozent (Abbildung 1). Im März 2010 verkündete dann erstmals ein DAX-30-Unternehmen – die *Deutsche Telekom* – die Einführung einer Frauenquote in Führungspositionen in Höhe von 30 Prozent. Der Ruf nach gesetzlichen Vorgaben wurde danach immer lauter, auch weil deutlich wurde, dass die im Jahr 2001 getroffene Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft ihre Wirkung verfehlt hatte.<sup>15</sup> Der Druck auf die Unternehmen stieg – insbesondere auf die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen.

Die Jahre von 2011 bis 2013 waren – auf geringem Niveau – von einer gewissen Dynamik geprägt: Bei Banken nahm der Frauenanteil in Vorständen in diesen drei Jahren um drei Prozentpunkte auf gut sechs Prozent zu. Bei Versicherungen stieg der Frauenanteil im Vorstand in diesem Zeitraum um fünf Prozentpunkte auf fast neun Prozent. Im April 2013 scheiterte dann der erste Versuch der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Führungsgremien.<sup>16</sup> Dieses Ereignis reduzierte wohl Befürchtungen von Unternehmen, dass gegen die große Unterrepräsentanz von Frauen in Vorständen schnell und konsequent per Gesetz vorgegangen würde. Das 2015 dann schließlich beschlossene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst setzte dann auch tatsächlich auf Freiwilligkeit bei der Besetzung von Vorstandsposten. Die Dynamik beim Frauenanteil in den Vorständen der Banken hat seit 2014 wieder abgenommen. Die Zehn-Prozent-Marke ist im Finanzsektor nach wie vor nicht geknackt – oder anders ausgedrückt: Männer nehmen über 90 Prozent der Vorstandsposten ein.

Soll eine Geschlechterparität in Vorständen im Finanzbereich zeitnah auch nur annähernd erreicht werden, sind ganz offenbar mehr als freiwillige Ziele oder Zielsetzungen von Unternehmen notwendig – so der Eindruck, der sich aus der Entwicklung der vergangenen gut zehn Jahre ergibt.

<sup>15</sup> So hatten sich Interessengruppen wie etwa FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte) oder der Deutsche Juristinnenbund (djB) des Themas verstärkt angenommen, letztere besuchten zum Beispiel Hauptversammlungen und erkundigten sich nach den Gründen für den geringen Frauenanteil in den Spitzengremien.

<sup>16</sup> Vgl. Deutscher Bundestag: Opposition scheitert mit einer Quote für Aufsichtsräte (online verfügbar).

Tabelle 5

### Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2017

| Rang | Versicherungen                                                   | AR-Mitglieder inkl. Vorsitz | davon Männer | davon Frauen | Anteil |
|------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------|
| 16   | Generali Lebensversicherung AG                                   | 4                           | 3            | 1            | 25,0   |
| 32   | Württembergische Lebensversicherung AG                           | 12                          | 9            | 3            | 25,0   |
| 40   | Württembergische Versicherung AG                                 | 12                          | 9            | 3            | 25,0   |
| 30   | Provinzial NordWest Lebensversicherung AG                        | 15                          | 11           | 4            | 26,7   |
| 41   | Generali Versicherung AG                                         | 10                          | 7            | 3            | 30,0   |
| 3    | Hannover Rück SE                                                 | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 8    | AachenMünchener Lebensversicherung AG                            | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 12   | Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG                    | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 13   | Debeka Lebensversicherungsverein AG                              | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 23   | Alte Leipziger Lebensversicherung AG                             | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 42   | HUK-COBURG Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftf. Beamter VVaG | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 49   | AachenMünchener Versicherung AG                                  | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 54   | HUK-COBURG-Krankenversicherung AG                                | 9                           | 6            | 3            | 33,3   |
| 5    | Allianz SE                                                       | 12                          | 8            | 4            | 33,3   |
| 6    | Debeka Krankenversicherungsverein AG                             | 12                          | 8            | 4            | 33,3   |
| 11   | AXA Versicherung AG                                              | 3                           | 2            | 1            | 33,3   |
| 14   | Allianz Private Krankenversicherungs-AG                          | 6                           | 4            | 2            | 33,3   |
| 15   | ERGO Versicherung AG <sup>1</sup>                                | 3                           | 2            | 1            | 33,3   |
| 24   | Nürnberger Lebensversicherung AG                                 | 12                          | 8            | 4            | 33,3   |
| 43   | Barmenia Krankenversicherung AG                                  | 6                           | 4            | 2            | 33,3   |
| 33   | Central Krankenversicherung AG <sup>1</sup>                      | 7                           | 4            | 3            | 42,9   |
| 59   | Hallesche Krankenversicherung AG                                 | 9                           | 5            | 4            | 44,4   |
| 1    | Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG                      | 20                          | 11           | 9            | 45,0   |
| 4    | Allianz Versicherungs-AG                                         | 6                           | 3            | 3            | 50,0   |
| 28   | Allianz Global Corporate & Specialty SE                          | 6                           | 3            | 3            | 50,0   |
| 39   | Generali Deutschland AG                                          | 4                           | 2            | 2            | 50,0   |

<sup>1</sup> Hier leitet eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

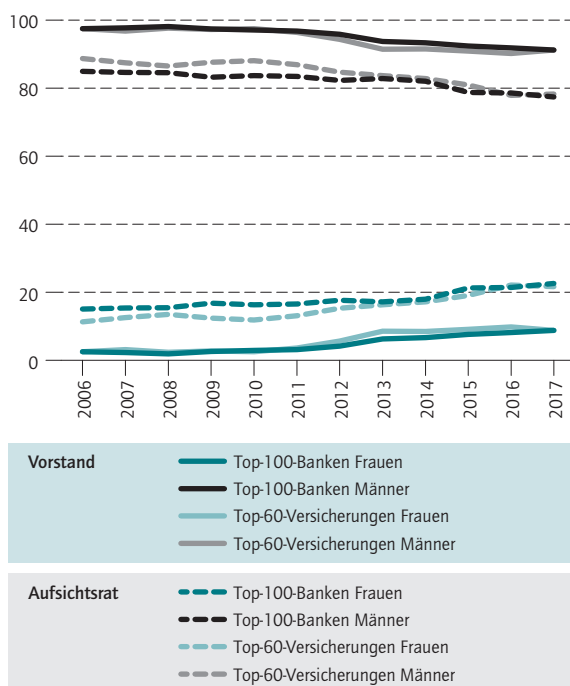
© DIW Berlin 2018

In den Aufsichtsräten hielt die relativ dynamische Phase etwas länger an, was möglicherweise damit zusammenhängt, dass die neue Geschlechterquote nur für Aufsichtsräte verpflichtend sein sollte. Zunächst stagnierte der Frauenanteil in Aufsichtsräten in den Jahren 2006 bis 2010 bei etwa 16 Prozent bei den Banken und etwa zwölf Prozent bei den Versicherungen. Darauf folgte zwischen 2011 und 2015 eine dynamischere Entwicklung: In Aufsichtsräten von Banken stieg der Frauenanteil bis zum Jahr 2015 auf gut 21 Prozent, bei Versicherungen auf über 19 Prozent. Seit Verabschiedung des Gesetzes zur Geschlechterquote 2015 war klar, dass die Masse der Banken nicht gesetzlich verpflichtend von der Geschlechterquote betroffen sein würde und nur freiwillige Ziel-

Abbildung 1

### Frauen- und Männeranteile in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland 2017

In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

In den Vorständen von Banken und Versicherungen ist die Zehn-Prozent-Marke beim Frauenanteil nach wie vor nicht geknackt.

größten (inklusive der möglichen „Zielgröße Null“, also gar keine Frau im Vorstand zu haben) gefordert sind. Von 2015 auf 2017 ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Banken nicht mehr stark gestiegen. Im Durchschnitt blieben die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen hinter der (nur) für börsennotierte und mitbestimmte Unternehmen gesetzlich verpflichtenden Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat zurück.

### Lineare Fortsetzung der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten unwahrscheinlich

Würde sich die Entwicklung der Jahre 2006 bis 2017 linear fortsetzen, dauerte es rein rechnerisch noch etwa 70 Jahre, bis in den Vorständen von Banken und Versicherungen beide Geschlechter gleich stark vertreten

sind. In den Aufsichtsräten wären es gut 40 Jahre bei Banken und 28 Jahre bei Versicherungen. Eine lineare Fortschreibung der Entwicklung seit 2006 erscheint aber angesichts der kleinen Zuwächse der vergangenen Jahre unwahrscheinlich. Vielmehr deutet sich eine geringere Dynamik an, wie ein Vergleich des Frauenanteils im Vorstand des Vorjahres (2016) mit der Veränderungsrate in Prozentpunkten zum Folgejahr (2017) vermuten lässt (Abbildung 2). In diesem Vergleich werden nur jene Unternehmen berücksichtigt, die sowohl 2016 als auch 2017 zu den 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen gehörten. In keiner einzigen Bank oder Versicherung, die im Vorjahr mehr als ein Viertel des Vorstands mit Frauen besetzt hatte, stieg der Frauenanteil in diesem Gremium – im Gegenteil: Alle Unternehmen, deren Vorstand 2016 zu mehr als 25 Prozent mit Frauen besetzt war, reduzierten diesen Anteil im Vergleich zum Vorjahr. Von den Finanzunternehmen mit exakt 25 Prozent Frauen im Vorstand stieg der Frauenanteil nur in zwei Unternehmen. Insgesamt zeigt sich für alle hier untersuchten Banken und Versicherungen ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand im Jahr 2016 und der Veränderung des Frauenanteils in diesem Gremium zum Folgejahr.

Bei den Aufsichtsräten der Banken und Versicherungen ist dieser negative Zusammenhang sogar noch stärker ausgeprägt (Abbildung 3). Nur ein Finanzunternehmen, das 2016 über einen Frauenanteil von mehr als einem Drittel im Kontrollgremium verfügte, erhöhte ihn im Jahr 2017, und nur zwei hielten ihn konstant. Von den Unternehmen, die 2016 exakt ein Drittel Frauen im Aufsichtsrat hatten (das waren 20 Banken und Versicherungen), erhöhten nur drei den Frauenanteil in diesem Gremium, alle anderen hielten den Anteil konstant oder verschlechterten sich. Gestiegen sind die Frauenanteile in jenen Unternehmen, die entweder zuvor noch gar keine Frauen im Aufsichtsrat hatten oder unter der 30-Prozent-Marke lagen.

Von den Top-100-Banken hatten Ende 2017 vier Geldhäuser keine einzige Frau im Aufsichtsrat. Bei den 60 größten Versicherungen war das bei neun Unternehmen oder 15 Prozent der Fall, womit dieser Anteil im Vergleich zum Vorjahr um gut drei Prozentpunkte gestiegen ist. In den meisten Finanzunternehmen machten Aufsichtsrätinnen zwischen zehn und 19 Prozent der Mitglieder aus. Ein Anteil von 30 Prozent oder mehr Frauen im Aufsichtsrat erreichten 30 Prozent der Banken und 37 Prozent der Versicherungen – im Vergleich zum Vorjahr ist dies eine Steigerung um knapp vier Prozentpunkte im Bankenbereich und – mit der Einschränkung des Bruchs in der Zeitreihe – um gut fünf Prozentpunkte bei den Versicherungen (Tabelle 6).



Vergleicht man die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten von 2006 bis 2017 zwischen den Top-100-Banken und den 100 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, fällt auf, dass letztere eine höhere Dynamik aufweisen als die Banken (Abbildung 4). Bei den Vorständen hingegen ist die Dynamik ähnlich gering.

### Frauenanteil im EZB-Rat konstant und bei Europäischer Bankenaufsicht gesunken

Neben den größten Unternehmen des deutschen Finanzsektors zeigt der vorliegende Bericht auch die Frauenanteile in den Spitzengremien nationaler Zentralbanken in der Europäischen Union (EU), im Rat der Europäischen Zentralbank (EZB) und im Aufsichtsgremium der europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM).

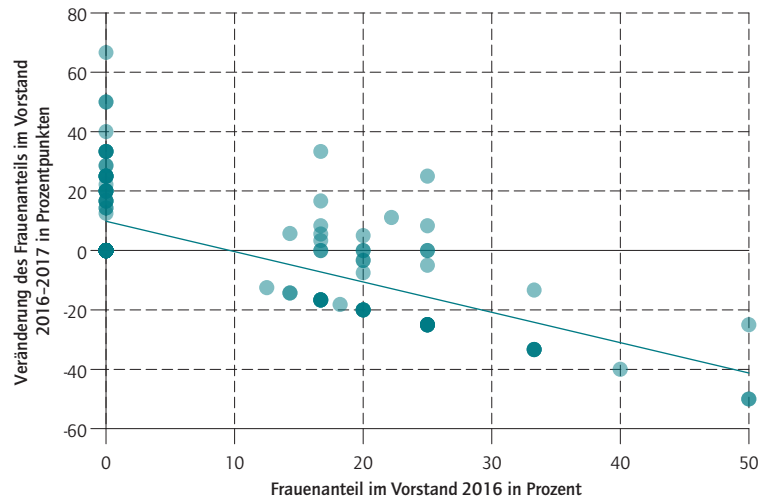
Der Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den PräsidentInnen der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euroraums zusammen. In diesem 25-köpfigen Gremium waren 2017 wie im Jahr zuvor zwei Frauen vertreten, das entspricht einem Anteil von acht Prozent. (Abbildung 5).

Im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht ist der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr dagegen zurückgegangen. Dieses Gremium ist die zentrale Aufsicht über die bedeutendsten Banken in den teilnehmenden EU-Ländern. Die Mitglieder dieses Aufsichtsgremiums werden von der EZB und den nationalen Aufsichtsbehörden der teilnehmenden Länder benannt. Die EZB entsandte im Jahr 2017 zwei Frauen und zwei Männer; im Vorjahr waren es drei Frauen und zwei Männer.<sup>17</sup> Die EU-Länder, die 2017 insgesamt 26 Mitglieder für das Gremium benennen konnten, entsandten drei Frauen und 23 Männer. Im Vorjahr waren es vier Frauen und 22 Männer. Damit sank die Anzahl der Frauen in diesem Gremium von sieben auf fünf (Tabelle 7).

Die Europäische Kommission veröffentlicht regelmäßig den Frauenanteil im obersten Entscheidungsgremium der nationalen Notenbanken der EU-Länder. Im Jahr 2017 lag der durchschnittliche Frauenanteil in diesen Spitzengremien wie im Jahr zuvor bei 20 Prozent. Dieser Anteil variiert jedoch sehr stark zwischen den Ländern. Bulgarien ist mit einem Frauenanteil von nach wie vor 57 Prozent Spitzenreiter. Es folgen Frankreich (46 Prozent), Spanien (40 Prozent) und Schweden (35 Prozent). Keine einzige Frau im obersten Entscheidungsgremium der Zentralbank hatten – ebenfalls wie im Vorjahr – die

Abbildung 2

### Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Vorstand von Banken und Versicherungen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2 = 0,45$ ,  $p\text{-Value} = 0,00$ ,  $n = 145$ .

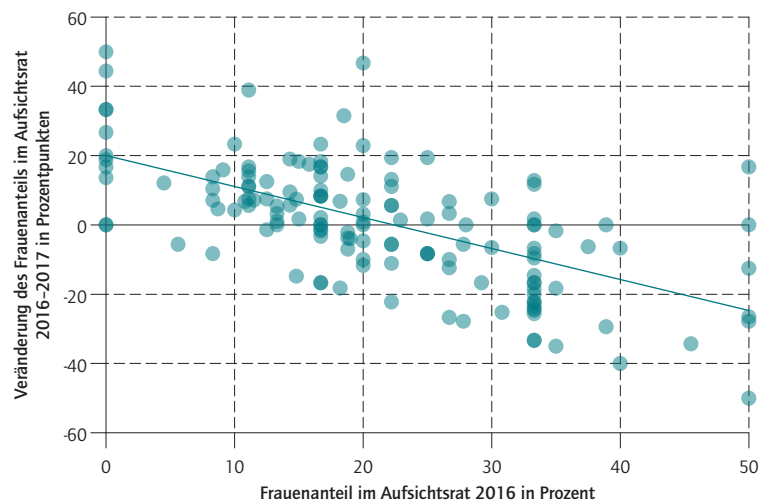
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

In keiner einzigen Bank oder Versicherung, die 2016 mehr als ein Viertel des Vorstands mit Frauen besetzt hatte, stieg dieser Anteil im folgenden Jahr.

Abbildung 3

### Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat von Banken und Versicherungen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2 = 0,41$ ,  $p\text{-Value} = 0,00$ ,  $n = 140$ .

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

<sup>17</sup> Hier ist zu beachten, dass 2017 eine Stelle mehr bei der EZB vakant war als 2016.

Nur ein Finanzunternehmen, das 2016 einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mehr als einem Drittel hatte, erhöhte ihn im Folgejahr.

Tabelle 6

**Banken und Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**

In Prozent

| Unternehmen                 | 2017                             |                 |                   |                   |                   |                   |                     | 2017                | Veränderung zu 2016 (in Prozentpunkten) |
|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------------|
|                             | 0 Prozent Frauen im Aufsichtsrat | 1 bis 9 Prozent | 10 bis 19 Prozent | 20 bis 29 Prozent | 30 bis 39 Prozent | 40 bis 49 Prozent | 50 und mehr Prozent | 30 und mehr Prozent |                                         |
| Finanzsektor                | 8,2                              | 6,3             | 31,6              | 20,9              | 23,4              | 4,4               | 5,1                 | 32,9                | +4,2 <sup>1</sup>                       |
| Banken                      | 4,0                              | 8,1             | 32,3              | 25,3              | 21,2              | 4,0               | 5,1                 | 30,3                | +3,8                                    |
| Versicherungen <sup>2</sup> | 15,3                             | 3,4             | 30,5              | 13,6              | 27,1              | 5,1               | 5,1                 | 37,3                | +5,1                                    |

<sup>1</sup> Der Vergleichswert für das Jahr 2016 wurde gegenüber dem Managerinnen-Barometer 2017 (DIW Wochenbericht Nr. 1+2/2017) korrigiert.

<sup>2</sup> Bruch in der Zeitreihe nach 2016 (siehe Kasten, Seite 24).

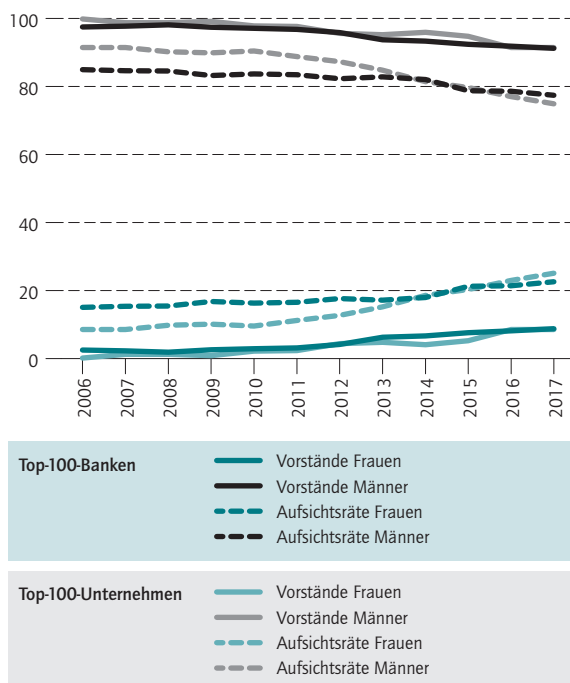
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 4

**Frauen- und Männeranteile in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen (ohne Finanzsektor)**

In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

In den 100 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ist die Dynamik beim Frauenanteil in Aufsichtsräten größer als bei den 100 größten Banken.

Länder Tschechien, Kroatien, Österreich, Slowakei und die Niederlande. Zusätzlich fiel im vergangenen Jahr auch Litauen, wo der Frauenanteil zuvor noch bei 20 Prozent lag, in diese Gruppe. Griechenland hingegen verbesserte sich 2017 auf einen Frauenanteil von acht Prozent. Aufwärts ging es auch in Spanien, das den Frauenanteil im wichtigsten Entscheidungsorgan seiner Notenbank um zehn Prozentpunkte auf 40 Prozent verbessern konnte. Halbiert auf 20 Prozent hat sich demgegenüber der Frauenanteil im obersten Notenbankgremium in Slowenien (Abbildung 6).

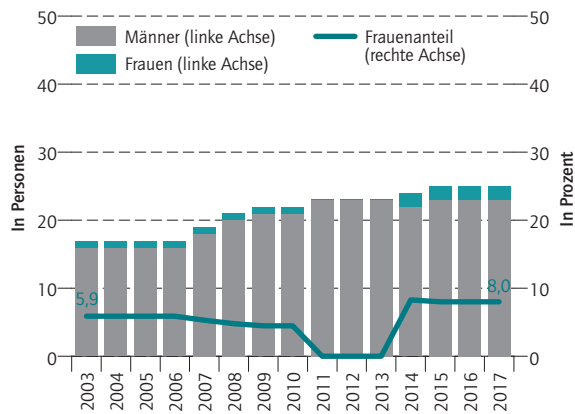
**Hoher Gender Pay Gap im Finanzsektor**

Die vergleichsweise geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen (*Gender Leadership Gap*), durch die der Finanzsektor in Deutschland gekennzeichnet ist, spiegelt sich – zumindest teilweise – auch im besonders hohen *Gender Pay Gap* wider.<sup>18</sup> Dieser lag im Jahr 2015 im Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich bei knapp 29 Prozent (Tabelle 8) und damit deutlich über dem durchschnittlichen Gender Pay Gap in Deutschland in Höhe von 22 Prozent.<sup>19</sup> Nur in der (vergleichsweise kleinen) Branche „Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen“ ist der Gender Pay Gap in Deutschland mit knapp 31 Prozent höher

<sup>18</sup> Der Gender Pay Gap vergleicht den durchschnittlichen Brutto-Stundenverdienst aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer miteinander – in diesem Fall in einem Wirtschaftszweig. Siehe zum Gender Pay Gap auch den entsprechenden Eintrag im Glossar des DIW Berlin (online verfügbar).

<sup>19</sup> Neuere Zahlen liegen für einen europäischen Vergleich auf Branchenebene nicht vor. Vgl. auch den Eintrag „Gender Pay Gap“ im Glossar des DIW Berlin (online verfügbar).

Abbildung 5

**Frauen im Rat der Europäischen Zentralbank<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Seit 2015 setzt sich der EZB-Rat durch den Eintritt Litauens in den Euroraum aus 25 Mitgliedern zusammen.

Quelle: Europäische Zentralbank (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

Im 25-köpfigen EZB-Rat waren 2017 wie im Jahr zuvor zwei Frauen vertreten.

als in der Finanzbranche (ohne Tabelle). In allen anderen Branchen ist der Gender Pay Gap – teilweise sogar erheblich – geringer.<sup>20</sup>

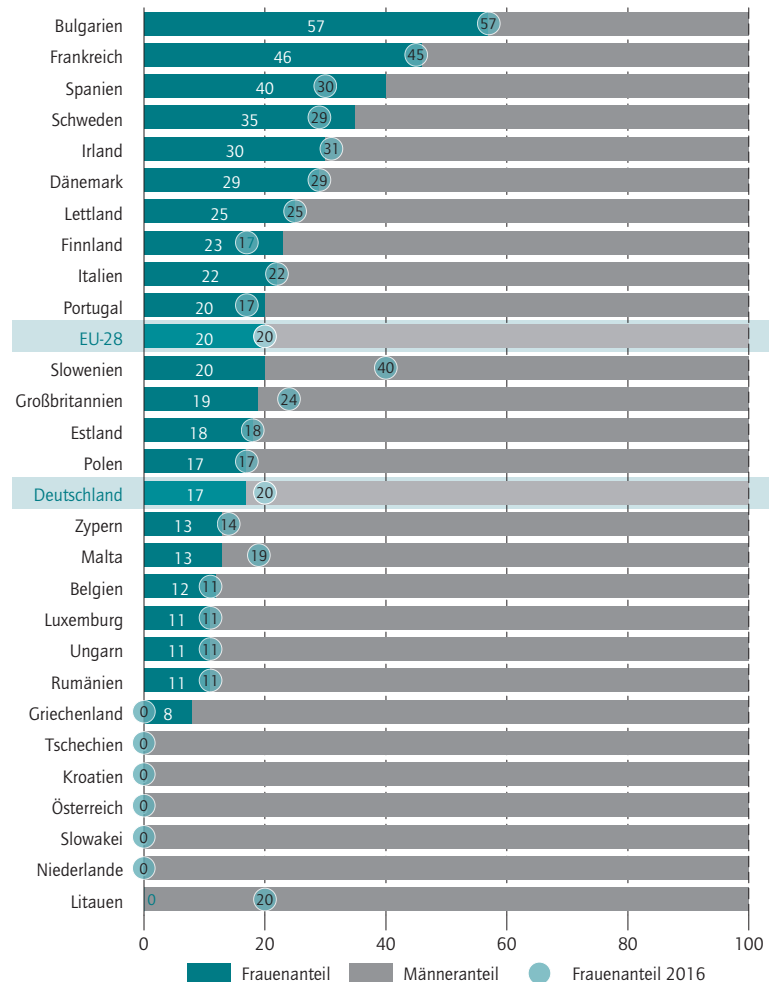
Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass der Gender Pay Gap auch im Finanzsektor der meisten anderen Länder überdurchschnittlich hoch ist. Im EU-Durchschnitt liegt er bei 28,5 Prozent und ist damit höher als in jeder anderen Branche. In manchen Ländern ist der Unterschied zwischen dem Gender Pay Gap in der Finanzbranche und dem durchschnittlichen Gender Pay Gap über alle Branchen noch viel stärker ausgeprägt als in Deutschland: So liegt die Verdienstlücke beispielsweise in Finnland durchschnittlich bei 17,3 Prozent, im Finanzsektor aber bei 32,5 Prozent. Ähnlich verhält es sich in Schweden und Norwegen mit einem branchenübergreifenden durchschnittlichen Gender Pay Gap von jeweils unter 15 Prozent gegenüber 26,3 Prozent (Schweden) und 29,5 Prozent (Norwegen) in der Finanzbranche.

<sup>20</sup> Frühere Untersuchungen des DIW Berlin zum Gender Pay Gap nach Berufen haben gezeigt, dass es zum Teil große Unterschiede je nach Beruf gibt. Beispielsweise ist der Gender Pay Gap unter „Bankfachleuten“ der fünftgrößte (unter den 30 Berufen mit den meisten Beschäftigten), der Gender Pay Gap unter „UnternehmerInnen und Geschäftsführenden“ der siebtgrößte. Vgl. dazu Wrohlich und Zucco (2017), a. a. O.

Abbildung 6

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> europäischer Zentralbanken 2017<sup>2</sup>**

Anteil in Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.

<sup>2</sup> Stand: September 2017

Quellen: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Central banks (Members of key decision-making bodies); eigene Darstellung.

© DIW Berlin 2018

Im Vorstand der Deutschen Bundesbank war der Frauenanteil 2017 gegenüber dem Vorjahr rückläufig und lag unterhalb des EU-Durchschnitts bei nationalen Zentralbanken.

Tabelle 7

### Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht 2017

|                                                 | 2016 <sup>1</sup> |             | 2017 <sup>2</sup> |             |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
|                                                 | Frauen            | Männer      | Frauen            | Männer      |
| <b>EZB-Mitglieder</b>                           | <b>3</b>          | <b>2</b>    | <b>2</b>          | <b>2</b>    |
| VertreterInnen der nationalen Aufsichtsbehörden |                   |             |                   |             |
| Belgien                                         | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Deutschland                                     | 0                 | 2           | 0                 | 2           |
| Estland                                         | 0                 | 2           | 0                 | 2           |
| Finnland                                        | 1                 | 1           | 1                 | 1           |
| Frankreich                                      | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Griechenland                                    | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Irland                                          | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Italien                                         | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Lettland                                        | 1                 | 1           | 1                 | 1           |
| Litauen                                         | 1                 | 0           | 0                 | 1           |
| Luxemburg                                       | 0                 | 2           | 0                 | 2           |
| Malta                                           | 0                 | 2           | 0                 | 2           |
| Niederlande                                     | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Österreich                                      | 0                 | 2           | 0                 | 2           |
| Portugal                                        | 1                 | 0           | 1                 | 0           |
| Slowakei                                        | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Slowenien                                       | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Spanien                                         | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| Zypern                                          | 0                 | 1           | 0                 | 1           |
| <b>Insgesamt</b>                                | <b>7</b>          | <b>24</b>   | <b>5</b>          | <b>25</b>   |
| <b>In Prozent</b>                               | <b>29,2</b>       | <b>70,8</b> | <b>20,0</b>       | <b>80,0</b> |

<sup>1</sup> Eine Vakanz bei VertreterInnen der EZB.

<sup>2</sup> Zwei Vakanzen bei VertreterInnen der EZB.

Quelle: Zusammensetzung des EZB-Aufsichtsgremium (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

### Fazit

Frauen sind in den Spitzengremien von Banken und Versicherungen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Vor allem in Vorständen ist ihr Anteil in den vergangenen Jahren kaum gestiegen. Auch in den Aufsichtsräten der Banken blieb die Entwicklung hinter der in den großen Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zurück. Weitere Indikatoren deuten ebenfalls auf besonders große Geschlechterungleichheiten speziell im Finanzsektor hin, so etwa der weit überdurchschnittliche Gender Pay Gap.<sup>21</sup> Diese Problematik besteht nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen europäischen Ländern.

Die erheblichen Chancenungleichheiten in der Finanzbranche können mehrere Ursachen haben. Zum einen spielen sicherlich die Rahmenbedingungen eine Rolle. Die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Spitzengremien seit dem Jahr 2006 und die zu beobachtenden Phasen von mehr und weniger dynamischen Anstiegen der Frauenanteile machen deutlich, dass das Thema offenbar „Konjunktur“ hat. Es scheint also nicht immer gleichermaßen weit oben auf der Prioritätenliste von Unternehmen und Politik zu stehen, was aber erforderlich wäre.

Der Finanzsektor steht vor einer speziellen Herausforderung: Studien deuten auf eine besonders männerdominierte Führungskultur im Finanzbereich hin.<sup>22</sup> Dies bestätigt auch eine jüngste Umfrage des *Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland*, in der Managerinnen darin die wichtigste Ursache für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen sehen, neben dem Problem der Vereinbarkeit von Karriere und Familie.<sup>23</sup> In einer männerdominierten Unternehmens- und Führungskultur gibt es jedoch nur wenig Anreize, Geschlechterstereotype und damit Rollenzuschreibungen aktiv zu durchbrechen. Das ist in der als mathematiklastig geltenden Finanzbranche besonders problematisch.<sup>24</sup> So zeigen Experimente, dass Frauen bei einer komplexen Mathematikaufgabe gleich abschneiden wie Männer, wenn ihnen im Vorfeld erzählt wird, dass Frauen im Allgemeinen bei diesem Test gleich gut abschneiden wie Männer. Wenn sie jedoch im Vorfeld die Information bekommen, dass Frauen bei dem Test

<sup>21</sup> Vgl. zu Aufstiegschancen von Frauen in hohen Führungspositionen in Deutschland beispielsweise Holst und Friedrich (2016), a. a. O.

<sup>22</sup> Vgl. zum Beispiel Astrid Jäkel et al. (2016): *Female Leadership in Germany and Switzerland – Culture trumps Policy. Women in Financial Services* (online verfügbar).

<sup>23</sup> Vgl. Betina Kirsch et al. (2017): *Managerinnenbefragung – Ein Blick auf die Karrieren weiblicher Führungskräfte der Versicherungswirtschaft*. AGV Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland.

<sup>24</sup> Vgl. Ernesto Reuben, Paola Sapiezna und Luigi Zingales (2014): *How Stereotypes Impair Women's Careers in Science*. *Proceedings of the National Academy of Sciences* Nr. 111 (12), 4403–4408.

tendenziell schlechter abschneiden als Männer, dann waren die Testergebnisse von Frauen auch tatsächlich schlechter als die der Männer.<sup>25</sup>

Für einen Kulturwandel ist es also sehr wichtig, dass aktiv und frühzeitig Zuschreibungen und Stereotypen entgegengewirkt wird. Eine konsequente Politik der Einstellung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen – unterstützt durch Zielgrößen für den Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen und Kontrolle der Zielerreichung – kann zu mehr Vorbildern beitragen. Stereotypen entgegenzuwirken verbessert nicht nur unmittelbar die Karrierechancen von Frauen in der Finanzbranche, sondern kann auch allgemein die Zuschreibungen bezüglich der Fähigkeiten von Frauen und Männern in der Gesellschaft verändern.

Tabelle 8

### Gender Pay Gap im Finanzsektor im Jahr 2015<sup>1</sup> im europäischen Vergleich

In Prozent

| Länder                   | Branchenübergreifender Gender Pay Gap | Finanz- und Versicherungsdienstleistungen |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Tschechische Republik    | 22,5                                  | 40,9                                      |
| Lettland                 | 17,0                                  | 38,5                                      |
| Slowakei                 | 19,6                                  | 37,5                                      |
| Polen <sup>1</sup>       | 7,7                                   | 36,7                                      |
| Estland                  | 26,9                                  | 35,4                                      |
| Finnland <sup>1</sup>    | 17,3                                  | 32,5                                      |
| Frankreich <sup>1</sup>  | 15,8                                  | 30,7                                      |
| Österreich               | 21,7                                  | 30,5                                      |
| Litauen                  | 14,2                                  | 29,4                                      |
| Niederlande              | 16,1                                  | 29,1                                      |
| Deutschland <sup>1</sup> | 22,0                                  | 28,8                                      |
| Schweden                 | 14,0                                  | 26,3                                      |
| Zypern                   | 14,0                                  | 24,9                                      |
| Rumänien <sup>2</sup>    | 5,8                                   | 24,2                                      |
| Ungarn                   | 14,0                                  | 23,9                                      |
| Portugal                 | 17,8                                  | 23,8                                      |
| Luxemburg                | 5,5                                   | 23,1                                      |
| Slovenien                | 8,1                                   | 22,9                                      |
| Bulgarien                | 15,4                                  | 22,5                                      |
| Italien                  | 5,5                                   | 22,0                                      |
| Belgien                  | 6,5                                   | 20,2                                      |
| Dänemark                 | 15,1                                  | 20,0                                      |
| Spanien <sup>1</sup>     | 14,9                                  | 18,1                                      |
| Island                   | 17,5                                  | 37,4                                      |
| Norwegen                 | 14,9                                  | 29,5                                      |
| Schweiz                  | 17,7                                  | 31,5                                      |
| Durchschnitt             | 14,9                                  | 28,5                                      |

<sup>1</sup> Vorläufige Werte

<sup>2</sup> Geschätzte Werte

Anmerkung: Für alle Länder außer der Tschechischen Republik gilt: Unternehmen mit 10 oder mehr ArbeitnehmerInnen; NACE Rev. 2.

Quellen: Eurostat – Statistics Explained: Gender Pay Gap Statistics (online verfügbar); Eurostat – Statistics Explained: Gender Wage Gap Statistics: (online verfügbar).

<sup>25</sup> Vgl. Steven J. Spencer, Claude M. Steele und Diane M. Quinn (1999): Stereotype Threat and Women's Math Performance. Journal of Experimental Social Psychology Nr. 35(1), 4-28. Zudem hat eine Studie des DIW Berlin erst kürzlich aufgezeigt, dass schon Grundschülerinnen meinen, sie seien schlechter in Mathematik als ihre Mitschüler. Der Unterschied in der Selbsteinschätzung ist dabei deutlich größer als der Unterschied in den tatsächlichen Testergebnissen zwischen Mädchen und Jungen. Vgl. Felix Weinhardt (2017): Ursache für Frauenmangel in den MINT-Berufen? Mädchen unterschätzen schon in der fünften Klasse ihre Fähigkeiten in Mathematik. DIW Wochenbericht Nr. 45, 1009-1014 (online verfügbar). Mit 15 Jahren haben Mädchen die stereotypen Zuschreibungen dann so verinnerlicht, dass sie tatsächlich schlechter abschneiden als gleichaltrige Jungen. Diese Einstellung setzt sich fort.

**Elke Holst** ist Forschungsdirektorin Gender Studies  
am DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

**Katharina Wrohlich** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der  
Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

**JEL:** G2, J16, J78, L32, M14, M51

**Keywords:** board composition, board diversity, boards of directors, central banks, corporate boards, Europe, finance industry, financial sector, female directors, Gender gap, gender equality, gender quota, Germany, insurance companies, management, public and private banks, supervisory boards, women CEOs

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2018:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)







PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin  
Gender Studies im Vorstandsbereich  
des DIW Berlin.

## INTERVIEW MIT ELKE HOLST

# »Unternehmen müssen sich ambitionierte Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen setzen«

1. Frau Holst, wie hat sich der Frauenanteil in den deutschen Vorstandsetagen entwickelt? In den Vorständen der nach dem Umsatz größten 200 Unternehmen stagnierte der Frauenanteil Ende 2017 bei rund acht Prozent. Die DAX-30-Unternehmen konnten leicht zulegen auf 13 Prozent. Es gab auch rückläufige Entwicklungen, zum Beispiel bei den Versicherungen und den SDAX-Unternehmen.
2. Wie sieht es in den Aufsichtsräten aus? In den Aufsichtsräten war die Entwicklung gegenüber dem Vorjahr etwas besser. Hier legten die die Top-200-Unternehmen 2017 um gut zwei Prozentpunkte zu und erreichten im Durchschnitt einen Anteil von etwa einem Viertel. Bei den DAX-30-Unternehmen lag der Anteil sogar bei einem Drittel Frauen.
3. Aufsichtsräte von voll mitbestimmten und börsennotierten Unternehmen unterliegen einer festen Geschlechterquote. Wie macht sich das bemerkbar? Die Geschlechterquote macht sich positiv bemerkbar, das können wir bestätigen. Die gut 100 Unternehmen, die der verbindlichen Quote unterliegen, führten die Entwicklung im Jahr 2017 mit einem Plus von fast drei Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr auf jetzt 31 Prozent an. Der europäische Vergleich macht die Auswirkung gesetzlicher Regelungen besonders deutlich: In Ländern, in denen eine Geschlechterquote gilt, lag nicht nur der Frauenanteil in den Spitzengremien deutlich über dem Durchschnitt, auch die Dynamik war wesentlich ausgeprägter als in Ländern ohne entsprechende Regelung.
4. In welchen Branchen konnte der Frauenanteil mehr, in welchen weniger zulegen? Wir haben den Finanzsektor getrennt untersucht. Dieser blieb bereits in den vergangenen Jahren hinter den Top-200-Unternehmen zurück, obwohl hier mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind. Ende 2017 ermittelten wir für die 100 größten Banken einen Anteil von neun Prozent Vorständinnen und 23 Prozent Aufsichtsrätinnen. Bei den Versicherungen waren die Frauenanteile sogar leicht rückläufig und betrugen neun beziehungsweise 22 Prozent.
5. Woran liegt es, dass der Frauenanteil in Führungspositionen nur so langsam zunimmt? Die Ursachen sind komplex. Das Bild von Führung orientiert sich noch immer an den tradierten männlichen Lebenswirklichkeiten. Erwartet werden sehr lange Arbeitszeiten und eine große regionale sowie zeitliche berufliche Flexibilität. Außerberufliche „Störungen“, etwa durch familiäre Verpflichtungen, sind dort nicht vorgesehen. Teilzeitarbeit wird daher meist als Hinderungsgrund für den Aufstieg gesehen. Weiterhin tragen Geschlechterstereotype dazu bei, dass Führung eher Männern zugetraut wird als Frauen. Zudem gehören Geld und Macht bislang eher zum Rollenbild eines erfolgreichen Mannes. Frauen müssen auf dem Weg nach oben viel zu oft erst beweisen, dass sie gut oder sogar noch besser führen können als Männer, auch wenn sie kleine Kinder haben. Positive Vorbilder für nachwachsende Generationen sind hier extrem wichtig.
6. Was müsste in Deutschland geschehen, damit der Frauenanteil in Führungspositionen schneller zunimmt? Künftig wird es zunehmend darum gehen, alle Hierarchieebenen ausreichend mit Frauen zu besetzen. Damit wird der Pool an Frauen, aus dem Spitzenpositionen besetzt werden können, immer größer. Erforderlich sind hier ambitionierte Unternehmensziele und deren zeitnahe Umsetzung. Erfolg hat diese Strategie, wenn sie mit einer Modernisierung der Unternehmenskultur und -organisation einhergeht. Dazu gehört, dass auch Talenten auf dem Weg in eine hohe Führungsposition mehr Flexibilität und Zeitsouveränität ermöglicht wird, etwa um Familie und Karriere besser zu vereinbaren. Auch junge Väter wünschen dies zunehmend. Die Digitalisierung bietet immer bessere Voraussetzungen zur örtlichen Flexibilität. Der Staat sollte mit einer Politik aus einem Guss diese Entwicklung unterstützen. Zuhause sollte die unbezahlte Arbeit partnerschaftlich geteilt werden. Deshalb sind wir auch dafür, dass die Vätermonate ausgedehnt werden. Unter derart geänderten Rahmenbedingungen werden Frauen verstärkt ihre beruflichen Chancen ergreifen können.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



Das vollständige Interview zum Anhören finden  
Sie auf [www.diw.de/interview](http://www.diw.de/interview)

# Bauwirtschaft: Ende des Neubaubooms

Von Martin Gornig und Claus Michelsen

Wachstumsmotor der Bauwirtschaft war in den letzten Jahren der Wohnungsneubau. Auch 2018 und 2019 wird das Neubauvolumen hier weiter zulegen. Allerdings dürfte der Aufwuchs stark an Dynamik verlieren und der Boom der vergangenen Jahre damit ein Ende finden. Nach Jahren der kräftigen Ausweitung von teilweise mehr als zehn Prozent erwartet das DIW Berlin in den kommenden zwei Jahren deutliche geringere Zuwachsraten. Unter Berücksichtigung der anziehenden Preissteigerungen sinken die realen Wachstumsraten auf nur ein Prozent. Das Ende des Wohnungsneubaubooms kann voraussichtlich auch nicht durch die zusätzlichen Impulse im Nichtwohnungsneubau kompensiert werden. Verstärkt in den Blickpunkt rücken somit wieder Baumaßnahmen im Gebäudebestand. Spätestens 2019 dürften die Bestandsmaßnahmen schneller wachsen als der Neubau. In nominaler Rechnung erwartet das DIW Berlin Zuwächse bei den Bestandsmaßnahmen im Wohnungsbau von rund 7,5 und beim Nichtwohnungsbau von 3,5 Prozent. Die höhere Dynamik bei den Bestandsmaßnahmen trägt auch in Hinblick auf die energetische Gebäudesanierung den Klimazielen Rechnung. Dem absehbaren Ende des Neubaubooms sollte die Politik angesichts der angespannten innerstädtischen Wohnungsmärkte entgegenwirken und Anreize zur Innenentwicklung und Nachverdichtung setzen sowie mit Investitionszulagen in Stadtentwicklungsgebieten den Bau zusätzlichen Wohnraums unterstützen.

Auch in den kommenden zwei Jahren wird die Bauwirtschaft die Konjunktur in Deutschland anschieben. Dies ist das Ergebnis der Berechnungen des DIW Berlin zum Bauvolumen<sup>1</sup>, das neben den Bauinvestitionen auch nicht werterhöhende Reparaturen einschließt<sup>2</sup> und zusätzlich zum Baugewerbe im engeren Sinne auch weitere Branchen wie der Stahl- und Leichtmetallbau, die Herstellung von Fertigbauten, die Bauschlosserei sowie Planungsleistungen und andere Dienstleistungen berücksichtigt. Ergänzend zu den Investitionsrechnungen der statistischen Ämter differenziert das DIW Berlin zwischen Neubaumaßnahmen und Modernisierungen im Gebäudebestand.

Neben der Berechnung und Dokumentation der Bauvolumina der vergangenen Jahre prognostiziert das DIW Berlin zudem die entsprechenden Werte für das laufende und das kommende Jahr. Diese Prognose (Kasten) ist eingebunden in die Konjunkturbeobachtung des DIW Berlin, insbesondere der Investitionstätigkeit.<sup>3</sup> Ergänzend zu den vorliegenden Einschätzungen zur Entwicklung der Bauinvestitionen werden im Rahmen der Bauvolumenrechnung zudem Prognosen der Entwicklungen von Neubau- und Bestandsvolumina im Hochbau sowie im Wohnungs- und Nichtwohnungsbau ausgewiesen.<sup>4</sup> Zudem werden die Entwicklungen des Bauhauptgewerbes und das Ausbaugewerbes prognostiziert.

<sup>1</sup> Die Bauvolumenrechnung wird finanziert aus Mitteln der Forschungsinitiative Zukunft Bau des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB). Für den Begriff „Bauvolumen“ siehe auch im DIW Glossar (online verfügbar, abgerufen am 8. Januar 2018). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.)

<sup>2</sup> Martin Gornig et al. (2017): Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe – Berechnungen für das Jahr 2016, BBSR-Online-Publikation Nr. 15/2017.

<sup>3</sup> Vgl. Ferdinand Fichtner et al. (2017): Deutsche Wirtschaft: Aufschwung hat an Breite gewonnen, wird aber an Fahrt verlieren. DIW Wochenbericht Nr. 50, 1172–1173 (online verfügbar).

<sup>4</sup> Vgl. Claus Michelsen et al. (2016): Prognose der Bestandsmaßnahmen und Neubauleistungen im Wohnungsbau und im Nichtwohnungsbau, BBSR-Online-Publikation 07/2016.

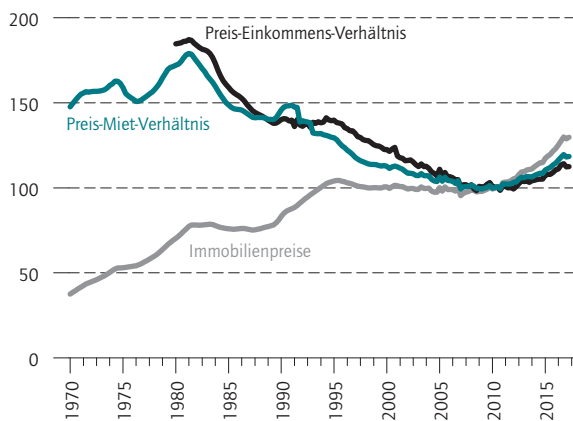
## Im Wohnungsbau wird die Luft allmählich dünner

Das Fundament der guten Baukonjunktur bildet nach wie vor der Wohnungsbau. Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind weiterhin exzellent – Deutschland befindet sich derzeit in der Hochkonjunktur, jedoch ohne Gefahr einer Überhitzung. Die gesamtwirtschaftlichen Kapazitäten sind gut ausgelastet, die Beschäftigung steigt weiter, was auch zu stärkeren Lohnzuwächsen führen dürfte.<sup>5</sup>

Abbildung 2

### Reale Immobilienpreise, Preis-Miet und Preis-Einkommensverhältnisse

Index 2010=100



Anmerkung: Die Preisentwicklung wird auf Grundlage der Preissteigerungen in den sieben größten deutschen Städten interpoliert.

Quelle: OECD; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

Die Immobilienpreise stagnierten zuletzt.

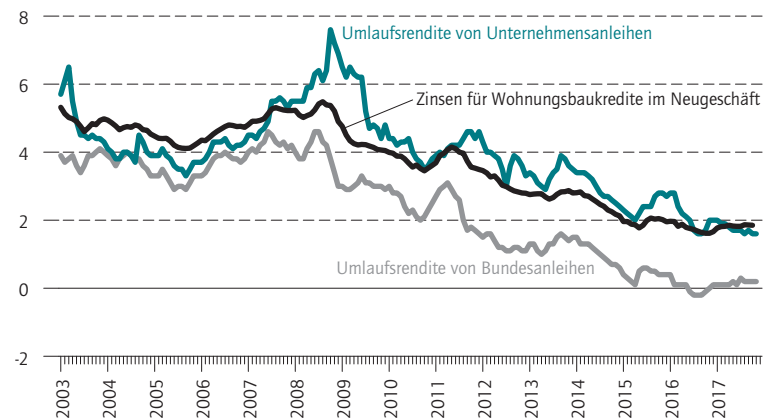
Allerdings fallen allmählich wichtige Impulse weg. Die großen Zentralbanken haben den Ausstieg aus der ultralockeren Geldpolitik eingeleitet. Die US-Notenbank Fed hat bereits die Leitzinsen behutsam erhöht. Die Bank of England steht angesichts steigender Inflationsraten ebenfalls immer mehr unter Druck, die Leitzinsen anzuhähen. Und auch die EZB hat angekündigt, das Anleihenkaufprogramm zu beenden und eine geldpolitische Normalisierung herbeizuführen. Dies zeigt sich bereits in leichtem Ansteigen der Zinsen für Wohnungsbaukredite

<sup>5</sup> Vgl. Fichtner et al. (2017): Deutschland in der Hochkonjunktur, aber nicht auf dem Weg in die Überhitzung. DIW Wochenbericht Nr. 50, 1149-1151 (online verfügbar).

Abbildung 1

### Zinsen und Renditen

Renditen in Prozent



Quellen: Bundesbank; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

Die Zinsen für Baugeld sind trotz leichter Anstiege weiterhin äußerst niedrig.

(Abbildung 1). Nicht zuletzt deshalb zeichnet sich in den wichtigen Immobilienmärkten der größten sieben Städte Deutschlands eine Verlangsamung des Preisanstiegs ab (Abbildung 2). Die Veränderung der Finanzierungsbedingungen dürfte im Prognosezeitraum die Dynamik der Neubautätigkeit dämpfen. Dem könnte eine substantielle Ausweitung des Baulandangebots entgegenwirken, dann würden auch die äußerst stark gestiegenen Bodenpreise wieder etwas nachgeben.<sup>6</sup>

Denn nach wie vor ist die Nachfrage nach Wohnraum in den Städten groß, wenngleich viele Haushalte wieder in das nahe Umland abwandern.<sup>7</sup> Die sich abzeichnende leichte nachfrageseitige Entspannung könnte auch wieder dazu führen, dass nicht jede Immobilie unabhängig von ihrem Zustand einen Käufer findet. Wenn die Preisdynamik auf dem Markt für gebrauchte Objekte nachlässt, dürfte vor allem im Segment der unsanierten Immobilien wieder etwas mehr Spielraum auch für umfassendere Sanierungsmaßnahmen entstehen. Dies dürfte den Bestandsmaßnahmen zugutekommen.

<sup>6</sup> Vgl. Konstantin Kholodilin und Claus Michelsen (2017), Keine Immobilienpreisblase in Deutschland – aber regional begrenzte Übertreibungen in Teilmärkten. DIW Wochenbericht Nr. 25, 503-513 (online verfügbar).

<sup>7</sup> Vgl. Konstantin Kholodilin (2017): Wanderungen in die Metropolen Deutschlands, Der Landkreis 87 (2017), 1/2, S. 44-47.

## Kasten

**Methoden des DIW Berlin zur Prognose des Bauvolumens**

Die Prognose des Bauvolumens erfolgt in verschiedenen Schritten. Bislang liegen die Berechnungen für die Neubau- und Bestandsvolumina in jährlicher Frequenz vor. Der erste Schritt beinhaltet die Berechnung eines unterjährigen Verlaufs. Die Bestandsvolumina werden dabei mittels quadratischer Minimierung<sup>1</sup> an den vorliegenden Quartalsverlauf des Volumens der Bauinstallation und des sonstigen Baugewerbes angepasst. Die Neubauvolumina werden als Differenz des Gesamtvolumens und des Bestandsvolumens errechnet, um die Konsistenz innerhalb der Bauvolumenrechnung zu gewährleisten. Diese Reihen werden danach mit dem Verfahren *ARIMA-X12* um saisonale Muster bereinigt.

Der zweite Schritt besteht im „now-casting“ der Neubau- und Bestandsreihen bis an den aktuellen Rand heran. Verwendet werden hierfür Zahlen aus den monatlichen Berichten des Baugewerbes und der Beschäftigten im Baugewerbe sowie Informationen über die Witterung.<sup>2</sup> Das letzte Jahr vor dem Prognosezeitraum (in dieser Prognose das Jahr 2016) stellt also selbst zunächst nur eine vorläufige Schätzung der Bauvolumina dar. Endgültige Werte können erst im darauffolgenden Jahr vorgelegt werden, wenn die statistischen Ämter alle relevanten Reihen vollständig berichten.

Der dritte Schritt besteht in der Prognose der einzelnen Reihen. Dabei werden die Bestands- und Neubauvolumina im Hochbau separat geschätzt. Hierfür werden indikatorengestützte statistische Modelle verwendet. Dazu wird die zu prognostizierende Größe, also etwa das Volumen der gewerblichen Bauten, auf

einen autoregressiven Term und verzögerte Werte des jeweiligen Indikators regressiert. Die Prognosegleichung nimmt dann generell folgende Form an:

$$y_t = \alpha + \sum_{i=1}^n \beta_i y_{t-i} + \sum_{j=1}^m \gamma_j x_{t-j} + \varepsilon_t$$

Hierbei stehen für den zu prognostizierenden Wert, für den Indikator und für den statistischen Störterm. Die Parameter  $\alpha$ ,  $\beta_i$  und  $\gamma_j$  werden geschätzt. Die Verzögerungslängen  $n$  und  $m$  (Quartale) werden anhand der Autokorrelations- beziehungsweise der Kreuzkorrelationsfunktion bestimmt. Zusätzlich werden die unterschiedlichen Spezifikationen anhand von Informationskriterien bewertet. Bewährt hat sich zudem der Ansatz, eine Vielzahl einzelner Modelle zu schätzen und den durchschnittlichen Wert für die Prognose zu verwenden. Für die einzelnen Reihen werden jeweils bis zu 50.000 Einzelmodelle geschätzt. Als geeignete Indikatoren haben sich Baugenehmigungen, Auftragseingänge, Produktion, Zinsen, Kreditvolumina, Beschäftigungs- und Einkommensentwicklung, aber auch Umfragen unter Bauunternehmen und freischaffenden Architekten erwiesen. Auch die Kapazitätsauslastung wird in die Schätzungen einbezogen.<sup>3</sup> Die Differenz zwischen Gesamtvolumen und dem Hochbauvolumen ist die erwartete Tiefbauleistung.

Im letzten Schritt werden die Prognoseergebnisse in das Schema der Bauvolumenrechnung übertragen. Dazu werden unter Beachtung der Besonderheiten nichtinvestiver Bauleistungen im Konjunkturverlauf die nachfrageseitigen Entwicklungstrends berücksichtigt. Zur Differenzierung nach weiteren strukturellen Merkmalen werden die stärker untergliederten Informationen zu den Baugenehmigungen und zum Auftragsbestand herangezogen. So lassen sich unterschiedliche Entwicklungen zwischen einzelnen Produzentengruppen, wie dem Bauhaupt- und dem Ausbaugewerbe, schätzen.

<sup>1</sup> Vgl. Frank T. Denton (1971). Adjustment of monthly or quarterly series to annual totals: an approach based on quadratic minimization. *Journal of the American Statistical Association*, 66(333), 99–102.

<sup>2</sup> Vgl. für eine Dokumentation der Methodik Claus Michelsen und Martin Gornig (2016): Prognose der Bestandsmaßnahmen und Neubauleistungen im Wohnungsbau und im Nichtwohnungsbau, BBSR-Online-Publikation Nr. 07/2016.

<sup>3</sup> Vgl. Michelsen und Gornig (2016), a. a. O.

Insgesamt erwartet das DIW Berlin, dass das Wohnungsbauvolumen nach einem Plus von gut 7,4 Prozent im Jahr 2017 im laufenden Jahr um etwa 6,7 und im Jahr 2019 um 6,3 Prozent steigen wird (Tabelle 1).

**Neubauboom vor dem Ende**

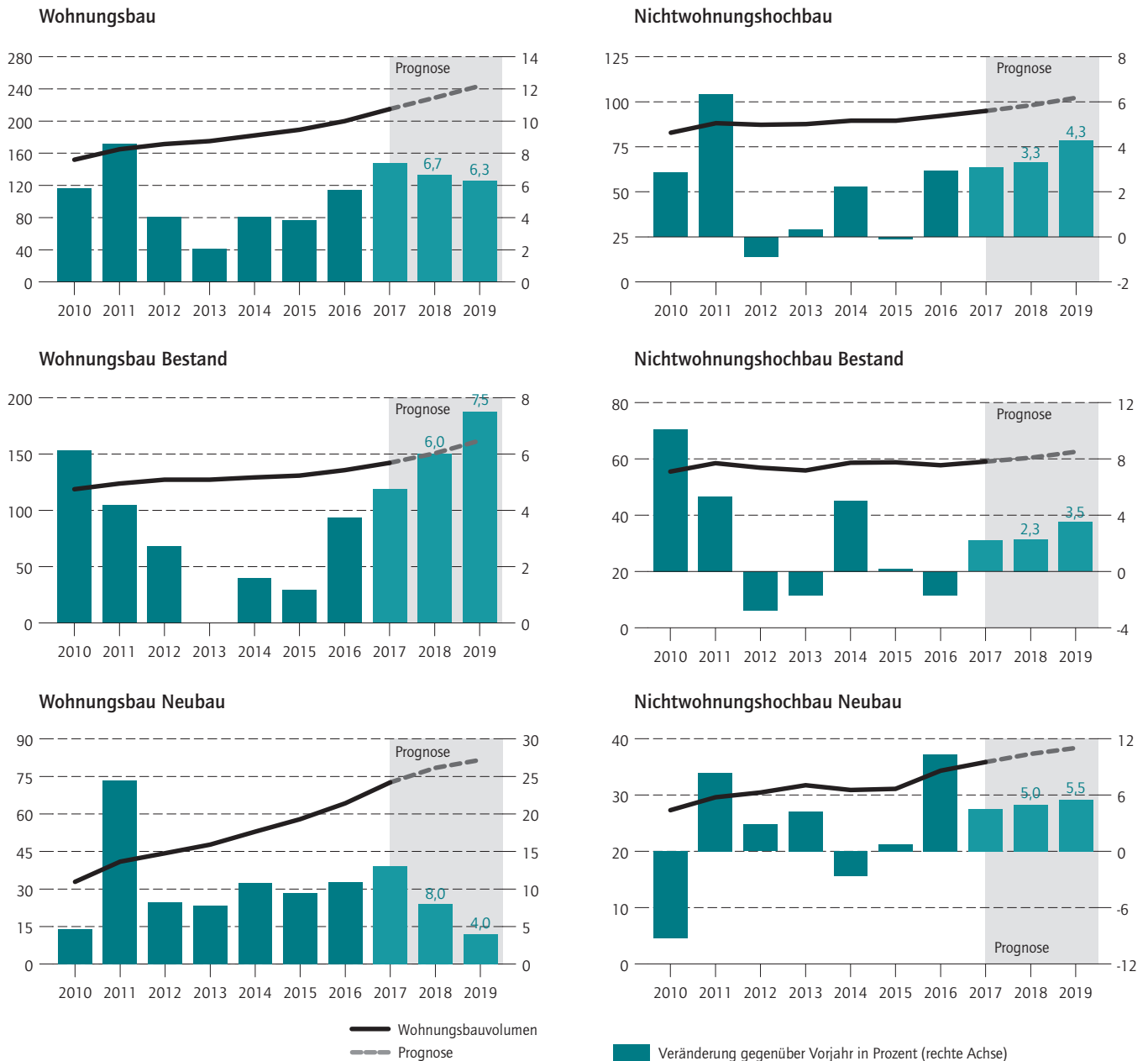
In den vergangenen Jahren hat vor allem die Neubautätigkeit kräftig zugelegt. Auch 2017 war die Dynamik hier sehr hoch (Abbildung 3). Dieses hohe Wachstumstempo

wird aber im Prognosezeitraum sichtbar an Fahrt verlieren. Die Zahl der Baugenehmigungen ist seit etwa Mitte des Jahres 2016 seitwärtsgerichtet – der Trend sowohl im Eigenheimbau als auch im Geschosswohnungsbau hat sich erkennbar abgeflacht (Abbildung 4). Allerdings ist dies auch darauf zurückzuführen, dass zu Jahresbeginn 2016 eine Verschärfung der Energieeinsparverordnung (EnEV) zu Vorzieheffekten bei der Antragsstellung geführt hat, um sich das Baurecht für den günstigeren alten Energieeffizienzstandard zu sichern. Im Geschosswohnungs-

Abbildung 3

### Bauvolumen im Wohnungsbau und Nichtwohnungshochbau

Milliarden Euro in jeweiligen Preisen, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent



Quelle: DIW Bauvolumenrechnung.

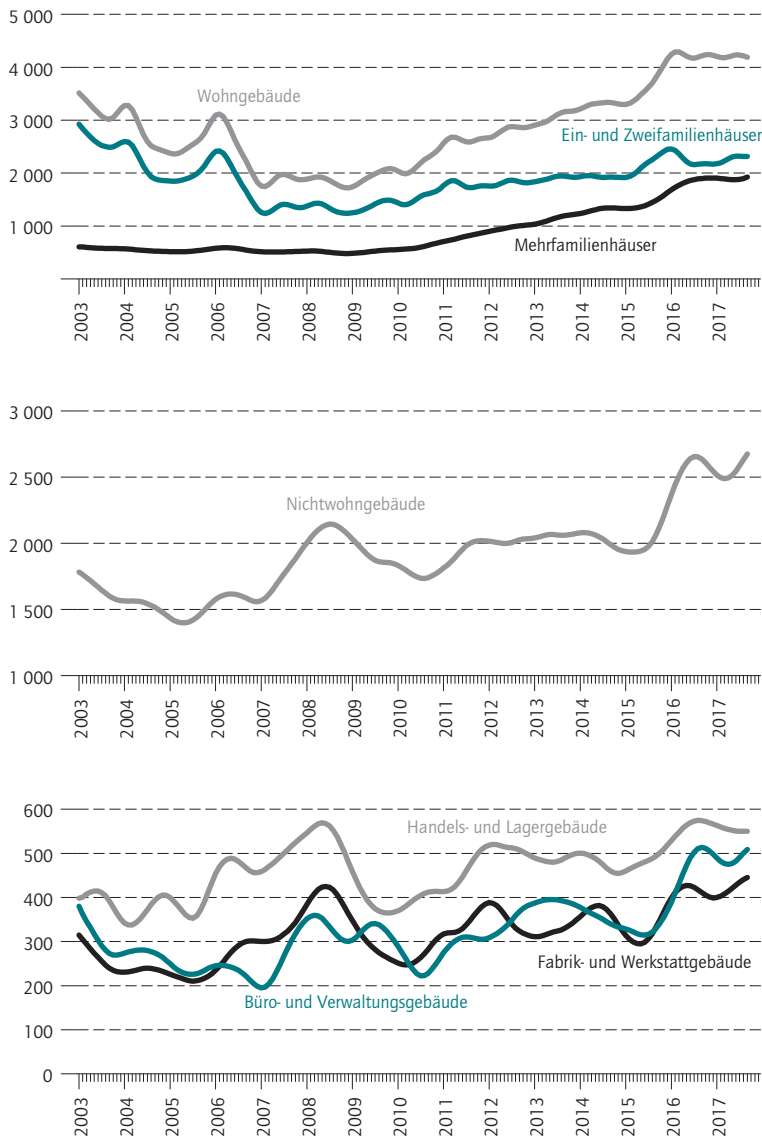
© DIW Berlin 2018

Das Wohnungsbauvolumen legt weiterhin kräftig zu, das Bestandsvolumen dürfte wieder anziehen, allerdings verliert der Wohnungsneubau erkennbar an Schwung.

Abbildung 4

### Baugenehmigungen im Hochbau

Monatlich, in Millionen Euro; Trendkomponenten



Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

Seit Mitte 2016 stagnieren die Wohnungsbaugenehmigungen im Trend.

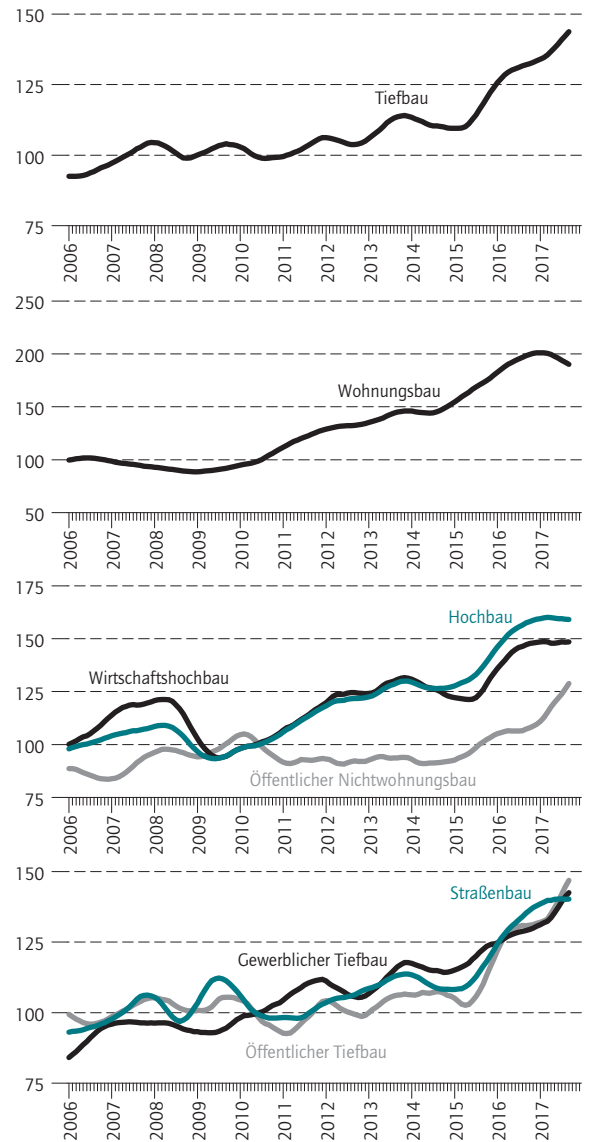
bau dürften die Genehmigungszahlen angesichts des nach wie vor bestehenden Nachholbedarfs in den urbanen Zentren Deutschlands bald wieder etwas mehr steigen – im Eigenheimbau hingegen fehlen frische Impulse.

Auch die Auftragseingänge sprechen eher für eine gemächlichere Gangart des Wohnungsneubaus (Abbil-

Abbildung 5

### Auftragseingang im Bauhauptgewerbe

Wertindex 2010=100; Trendkomponenten



Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

Der Trend im Auftragseingang ist im Tiefbau zuletzt deutlich gestiegen.

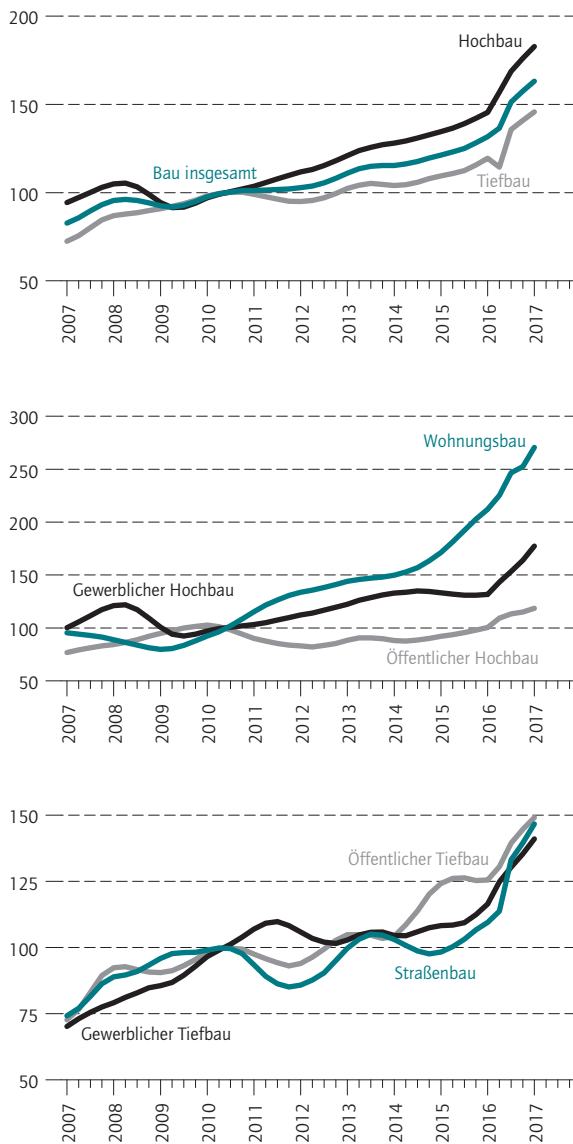
dung 5). Im Trend waren die Bestellungen neuer Bauleistungen zuletzt rückläufig, was aber auch an der äußerst regen Bautätigkeit zu Beginn des Jahres 2017 gelegen haben dürfte. Zu Jahresbeginn waren die Auftragsbestände auf ein neues Allzeithoch gestiegen (Abbildung 6) – mittlerweile sollten diese aber wieder auf ein etwas niedrigeres Niveau gesunken sein. Dafür spricht



Abbildung 6

### Auftragsbestand im Bauhauptgewerbe

Wertindex 2010=100; Trendkomponenten



Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

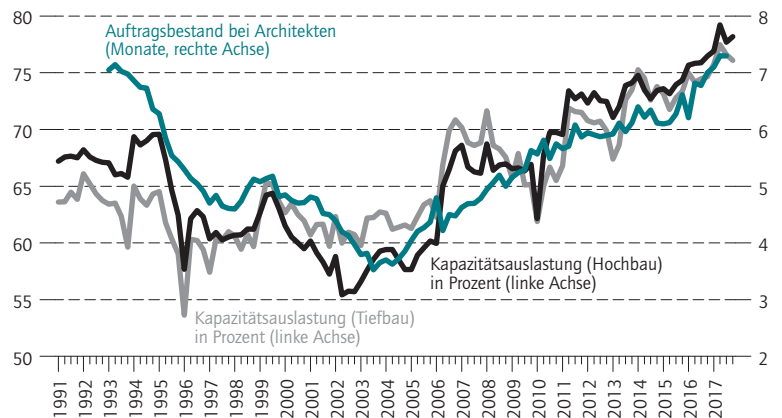
Die Auftragsbestände sind deutlich gestiegen.

auch die etwas geringere Auslastung der Kapazitäten im Hochbau. Die vom ifo Institut im September letztmalig befragten Architekten hingegen berichteten erneut einen Rekord in der Auftragsreichweite, berechnet in Monaten (Abbildung 7).

Abbildung 7

### Auslastung der Bauwirtschaft

Kapazitätsauslastung in Prozent, Auftragsreichweite in Monaten, saisonbereinigt



Quelle: ifo Institut.

© DIW Berlin 2018

Die Kapazitätsauslastung ist höher als im Bauboom der Nachwendezeit.

Vor diesem Hintergrund rechnet das DIW Berlin in nominaler Rechnung nach einer Ausweitung der Neubautätigkeit um 13 Prozent im Jahr 2017 mit einer weiteren Steigerung der Neubauinvestitionen um acht Prozent im laufenden Jahr und weiteren vier Prozent im Jahr 2019.

### Raum für mehr Bestandsmaßnahmen

Die nachlassende Dynamik bei den Wohnungsneubauten erlaubt vor allem im kommenden Jahr wieder vermehrte Sanierungs- und Modernisierungsaktivitäten von Wohnungseigentümern. Denn trotz der regen Transaktionen auf dem Markt für gebrauchte Immobilien blieben stärkere Zuwächse im Bestandssegment zunächst aus. Typischerweise werden aber bei oder kurz nach Eigentumsübergang grundlegendere Modernisierungen durchgeführt. Bestandsmaßnahmen sind häufig kleinteiliger<sup>8</sup> und weniger lukrativ als Aufträge im Bereich des Neubaus, welche daher von den Bauunternehmen bevorzugt werden. Es dürfte sich deshalb in den vergangenen Jahren Bedarf für Modernisierungen aufgestaut haben, der bei wieder freiwerdenden Kapazitäten im Neubau-segment nach und nach abgebaut werden könnte.

Impulse dürften auch wieder verstärkt von energetischen Sanierungsmaßnahmen ausgehen. Zwar sanken die Heizkosten in den vergangenen Abrechnungsperioden

<sup>8</sup> Vgl. Martin Gornig, Christian Kaiser und Claus Michelsen (2015): Bauwirtschaft: Sanierungsmaßnahmen ohne Schwung, Wohnungsneubau mit zweiter Luft. DIW Wochenbericht Nr. 49, 1153-1162 (online verfügbar).

Tabelle 1

**Wohnungsbau in Deutschland**

|                                                  | 2011                                     | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                  | In jeweiligen Preisen in Milliarden Euro |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen <sup>1</sup>                       | 41,0                                     | 44,3  | 47,8  | 52,9  | 57,9  | 64,3  | 72,6  | 78,4  | 81,6  |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden <sup>2</sup> | 123,9                                    | 127,2 | 127,3 | 129,3 | 130,8 | 135,7 | 142,1 | 150,6 | 161,8 |
| Wohnungsbauvolumen insgesamt                     | 164,8                                    | 171,5 | 175,1 | 182,2 | 188,7 | 200,0 | 214,7 | 229,0 | 243,3 |
|                                                  | Veränderung in Prozent                   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen <sup>1</sup>                       |                                          | 8,1   | 7,9   | 10,6  | 9,5   | 11,0  | 12,9  | 8,0   | 4,0   |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden <sup>2</sup> |                                          | 2,7   | 0,0   | 1,6   | 1,2   | 3,7   | 4,7   | 6,0   | 7,4   |
| Wohnungsbauvolumen insgesamt                     |                                          | 4,1   | 2,1   | 4,1   | 3,6   | 6,0   | 7,4   | 6,7   | 6,3   |
|                                                  | Anteile in Prozent                       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen <sup>1</sup>                       | 24,9                                     | 25,8  | 27,3  | 29,0  | 30,7  | 32,2  | 33,8  | 34,2  | 33,5  |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden <sup>2</sup> | 75,1                                     | 74,2  | 72,7  | 71,0  | 69,3  | 67,8  | 66,2  | 65,8  | 66,5  |
| Wohnungsbauvolumen insgesamt                     | 100,0                                    | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

<sup>1</sup> Geschätzt über veranschlagte Baukosten (Bautätigkeitsstatistik), ergänzt um Zuschläge für Architektenleistungen und Gebühren, Außenanlagen und Eigenleistungen der Investoren.

<sup>2</sup> Gebäude- und Wohnungsmodernisierung (einschließlich Um- und Ausbaumaßnahmen) sowie Instandsetzungsleistungen des Baugewerbes.

Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

aufgrund des starken Energiepreisverfalls immer weiter.<sup>9</sup> Dieser Trend hat sich aber mittlerweile wieder umgekehrt, was die Rentabilität von Sanierungsmaßnahmen erhöht, zumindest aber das Bewusstsein für die Bedeutung der „zweiten Miete“ steigern dürfte. Erste positive Signale gab es bereits im Jahr 2015, als das energetische Sanierungsvolumen wieder leicht stieg. Auch im abgelauenen Jahr sind die energetischen Sanierungsaktivitäten schneller gestiegen als das Volumen der Bestandsmaßnahmen insgesamt.<sup>10</sup> Auch für den Prognosezeitraum ist mit neuen Impulsen in dieser Hinsicht zu rechnen: So haben die meisten Parteien angekündigt, die Förderung energetischer Sanierungen auszuweiten. Wahrscheinlich ist, dass ein neuerlicher Versuch zur Einführung von Sonderabschreibungen für diese Art der Investitionen unternommen wird.<sup>11</sup>

Insgesamt rechnet das DIW Berlin nach rund 4,7 Prozent Zuwachs im vergangenen Jahr mit einer Ausweitung der Bestandsaktivitäten um sechs Prozent im laufenden Jahr und kräftigen 7,5 Prozent im Jahr 2019.

## Nichtwohnungshochbau: fehlende Impulse von der öffentlichen Hand

Die Entwicklung im Nichtwohnungsbau war weitaus weniger dynamisch. Zwar hat der Staat in den vergangenen Jahren deutlich mehr Mittel auch für Bauinvestitionen bereitgestellt, die Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft haben sich allerdings mit ihren Aktivitäten zurückgehalten.

Während in den vergangenen Jahren zusätzliche Bundesmittel, beispielsweise für den Ausbau des Kinderbetreuungsangebots oder die Mittel aus dem Kommunalinvestitionsförderungsfonds für finanzschwache Kommunen die öffentliche Nachfrage nach Bauleistungen stärkten, sind in der derzeitigen Bundeshaushaltsplanung zwar Ausgabenausweitungen vorgesehen – dies reicht aber nicht, um die Baupreissteigerungen zu kompensieren und damit die Bautätigkeit auch real auszuweiten. Allein die sich weiter verbessernde Finanzlage vieler Kommunen dürfte die öffentlichen Bauinvestitionen steigern.<sup>12</sup> Dass der Bedarf für weitere öffentliche Baumaßnahmen groß ist, zeigt sich in den nach wie vor negativen Nettoanlageinvestitionen des Staates im Bereich des Nichtwohnungsbaus: Die öffentliche Infrastruktur fährt insgesamt weiter auf Verschleiß, gerade auf der kommunalen Ebene, die für mehr als 80 Prozent der Bauinvestitionen verantwortlich ist. Dies dürfte auch daran liegen, dass

<sup>9</sup> Vgl. Claus Michelsen und Nolan Ritter (2017): Wärmemonitor 2016: die „zweite Miete“ sinkt trotz gestiegenem Heizenergiebedarf. DIW Wochenbericht Nr. 38, 777-785 (online verfügbar).

<sup>10</sup> Martin Gornig et al. (2017), a. a. O.

<sup>11</sup> Dies hat die zuständige Bundesministerin Barbara Hendricks (SPD) bereits im Sommer 2017 in Aussicht gestellt. Auch das Bundestagswahlprogramm der CDU sieht eine entsprechende steuerliche Besserstellung energetischer Sanierungen vor.

<sup>12</sup> Vgl. Kristina van Deuverden (2017): Hohe Haushaltsüberschüsse nutzen, um Wachstumschancen in der Zukunft zu erhöhen. DIW Wochenbericht 50, 1183-1192 (online verfügbar).

Tabelle 2

**Nichtwohnungshochbau in Deutschland**

|                                                    | 2011                                     | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                    | In jeweiligen Preisen in Milliarden Euro |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen                                      | 28,8                                     | 29,7  | 30,7  | 30,9  | 31,1  | 34,3  | 35,9  | 37,7  | 39,7  |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden                | 59,3                                     | 57,5  | 56,8  | 58,7  | 58,8  | 57,8  | 59,0  | 60,4  | 62,5  |
| Bauvolumen Nichtwohngebäude insgesamt <sup>1</sup> | 88,1                                     | 87,3  | 87,6  | 89,5  | 89,9  | 92,1  | 94,9  | 98,1  | 102,2 |
|                                                    | Veränderung in Prozent                   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen                                      |                                          | 3,3   | 3,3   | 0,5   | 0,8   | 10,3  | 4,5   | 5,0   | 5,5   |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden                |                                          | -3,0  | -1,2  | 3,2   | 0,2   | -1,7  | 2,2   | 2,3   | 3,5   |
| Bauvolumen Nichtwohngebäude insgesamt <sup>1</sup> |                                          | -0,9  | 0,3   | 2,2   | 0,4   | 2,4   | 3,1   | 3,3   | 4,3   |
|                                                    | Anteile in Prozent                       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Neubauvolumen                                      | 32,7                                     | 34,1  | 35,1  | 34,5  | 34,6  | 37,3  | 37,8  | 38,4  | 38,9  |
| Bauleistung an bestehenden Gebäuden                | 67,3                                     | 65,9  | 64,9  | 65,5  | 65,4  | 62,7  | 62,2  | 61,6  | 61,1  |
| Bauvolumen Nichtwohngebäude insgesamt <sup>1</sup> | 100,0                                    | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

<sup>1</sup> Einschließlich Landwirtschaftliche Betriebsgebäude.

<sup>2</sup> Einschließlich übrige nichtlandwirtschaftliche Betriebsgebäude.

<sup>3</sup> Bauvolumen im gewerblichen und öffentlichen Hochbau.

Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

benötigte personelle Kapazitäten für eine zügige Bearbeitung von Bauanträgen, eigenen Bauvorhaben oder deren Planung in den letzten zwanzig Jahren in erheblichem Maß abgebaut wurden.<sup>13</sup>

Die Unternehmen waren in den vergangenen Jahren deutlich zurückhaltender als die öffentliche Hand. Zu Jahresbeginn 2017 löste sich diese abwartende Haltung angesichts kräftiger Zuwachsraten des Bruttoinlandsprodukts vorübergehend auf, und es wurden sowohl mehr Maschinen Geräte und Fahrzeuge angeschafft als auch in Bauten investiert. Vor allem die rege weltwirtschaftliche Nachfrage nach deutschen Produkten, aber auch die Erholung im Euroraum haben für immer neue Stimmungshochs bei den vom *ifo Institut* befragten Unternehmen gesorgt, deren Produktionskapazitäten im Gegensatz zu den Vorjahren deutlich stärker ausgelastet sind.<sup>14</sup> Erweiterungsinvestitionen gewinnen damit an Bedeutung. Auch sind bisher dämpfende Faktoren weggefallen: Die gewonnene Sicherheit über die politische Entwicklung in Frankreich, aber auch die Fortschritte bei den Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union sowie die generell günstige wirtschaftliche Entwicklung dürften sich positiv auf die Investitionsbereitschaft ausgewirkt haben und auch in vermehrte Bauinvestitionen münden, die die fehlenden Impulse von staatlicher Seite kompensieren.

Vor diesem Hintergrund rechnet das DIW Berlin für das laufende Jahr mit einer Ausweitung des Volumens im Nichtwohnungshochbau um gut 3,3 Prozent, nachdem dieses 2017 bereits um 3,1 Prozent gewachsen war. Im Jahr 2019 ist ein Plus von gut vier Prozent zu erwarten (Abbildung 3 und Tabelle 2).

### Neubau von Fabrik- und Werkstattgebäuden verspricht zusätzliche Nachfrage

Im Gegensatz zu den Vorjahren, in denen vor allem Dienstleistungsbranchen mehr in ihre Bauten investierten, sind es nun die im Trend steigenden Genehmigungen für Fabrik- und Werkstattgebäude, die zusätzliche Nachfrage nach Hochbauleistungen versprechen (Abbildung 4). Dies stützt die oben beschriebene Beobachtung einer steigenden Investitionsbereitschaft der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Ebenso aufwärtsgerichtet bleiben die Genehmigungen für zusätzliche Büro- und Verwaltungsgebäude; die Vergabe neuer Baurechte für Handels- und Lagergebäude stagniert hingegen seit geraumer Zeit auf recht hohem Niveau.

Diese Entwicklung materialisiert sich derzeit vor allem in weiteren Bestellungen für Hochbauleistungen der öffentlichen Hand – aber auch die Auftragseingänge der gewerblichen Wirtschaft drehen am aktuellen Rand ins Plus. Vor diesem Hintergrund rechnet das DIW Berlin mit einer Steigerung der Neubauleistung im Nichtwohnungshochbau. Für das laufende Jahr ist eine Ausweitung um rund fünf Prozent zu erwarten, für das kommende Jahr nochmals um kräftige fünfeinhalb Prozent (Abbildung 3).

<sup>13</sup> Vgl. Martin Gornig und Claus Michelsen (2017): Kommunale Investitionsschwäche: Engpässe bei Planungs- und Baukapazitäten bremsen Städte und Gemeinden aus. DIW Wochenbericht Nr. 11, 211–219 (online verfügbar).

<sup>14</sup> Vgl. ifo Konjunktur-Perspektiven 11/2017.

Tabelle 3

**Tiefbau in Deutschland**

|                                          | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| In jeweiligen Preisen in Milliarden Euro |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gewerblicher Tiefbau                     | 27,8  | 28,1  | 28,1  | 29,3  | 29,5  | 30,3  | 33,2  | 34,1  | 35,3  |
| Öffentlicher Tiefbau                     | 25,0  | 24,5  | 25,2  | 27,4  | 27,3  | 28,5  | 30,7  | 31,2  | 33,2  |
| Bauvolumen Tiefbau                       | 52,8  | 52,6  | 53,3  | 56,7  | 56,9  | 58,7  | 63,8  | 65,2  | 68,5  |
| Veränderung in Prozent                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gewerblicher Tiefbau                     |       | 1,0   | 0,2   | 4,3   | 0,8   | 2,4   | 9,7   | 2,7   | 3,6   |
| Öffentlicher Tiefbau                     |       | -2,0  | 2,9   | 8,6   | 0,0   | 4,1   | 7,7   | 1,6   | 6,4   |
| Bauvolumen Tiefbau                       |       | -0,4  | 1,4   | 6,3   | 0,4   | 3,2   | 8,7   | 2,2   | 5,0   |
| Anteile in Prozent                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gewerblicher Tiefbau                     | 52,7  | 53,4  | 52,7  | 51,7  | 51,9  | 51,5  | 52,0  | 52,2  | 51,6  |
| Öffentlicher Tiefbau                     | 47,3  | 46,6  | 47,3  | 48,3  | 48,1  | 48,5  | 48,0  | 47,8  | 48,4  |
| Bauvolumen Tiefbau                       | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Quellen: DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

### Bestandsmaßnahmen entwickeln sich weiterhin eher moderat

Die Baumaßnahmen an bestehenden Gebäuden werden zunächst weiter nur gemächlich ausgeweitet. Stützen dürften dabei zunächst die Sanierung und Instandsetzung gewerblich genutzter Gebäude. Gerade bei einer dynamischen Ausweitung der Investitionen in neue Maschinen sind häufig auch bauliche Veränderungen an den existierenden Betriebsgebäuden notwendig.

Später dürften sich auch die zusätzlichen Bundesmittel für die Schulsanierung, die nach der teilweisen Aufhebung des Kooperationsverbots möglich wurden, positiv auf die Entwicklung der Bestandsmaßnahmen auswirken. Nach wie vor besteht laut dem aktuellen *KfW-Kommunalpanel* bei den Kommunen großer Investitionsbedarf bei Schulen und öffentlichen Verwaltungsgebäuden.<sup>15</sup> Die sich immer weiter bessernde Finanzlage und die zusätzlichen Bundesmittel aus dem Kommunalinvestitionsförderungsfonds für finanzschwache Kommunen dürften zu vermehrten Bestandsaktivitäten im Jahr 2019 führen.

Insgesamt geht das DIW Berlin für dieses Jahr von einer Ausweitung der Bestandsmaßnahmen im Nichtwohnungsbau um 2,3 Prozent und für das kommende Jahr um etwa 3,5 Prozent aus (Abbildung 3).

### Kräftiges Wachstum im Tiefbau

Das Tiefbauvolumen war in den vergangenen Jahren eine sehr volatile Größe (Tabelle 3). Im abgelaufenen Jahr 2017 kam es wohl erneut zu einer sprunghaften Ausweitung der Aktivitäten um rund achteinhalb Prozent. Gestützt wurde dies vor allem durch eine Ausweitung der öffentlichen Ausgaben, aber auch die gewerblichen Tiefbauinvestitionen zogen gerade zu Jahresbeginn 2017 deutlich an.

Für das laufende Jahr ist allerdings mit geringeren Zuwachsraten zu rechnen. Dies liegt vor allem an den ausbleibenden Aufträgen für Straßenbauleistungen. Hier hatte die öffentliche Hand bereits deutlich mehr Geld verplant und dürfte dieses Niveau zunächst nur wenig ausweiten (Abbildungen 5 und 6). Dies zeigt sich auch in der jüngst eingetrübten Stimmung der vom *ifo Institut* befragten Tiefbauunternehmen.<sup>16</sup> Für das Jahr 2018 ist daher nur mit einem Zuwachs von nominal 2,2 Prozent zu rechnen.

Im darauffolgenden Jahr dürfte nach der Regierungsbildung wieder etwas mehr Schwung vor allem in den Ausbau und die Instandsetzung der Verkehrswege kommen. Aber auch der Breitbandausbau könnte sich verstärkt auf der Agenda politischer Entscheidungsträger finden, sodass auch hier mit einer Ausweitung der Aktivitäten gerechnet werden kann. Insgesamt wird das Tiefbauvolumen im Jahr 2019 wieder stärker um voraussichtlich knapp fünf Prozent zulegen.

<sup>15</sup> KfW Bankengruppe (2017), KfW-Kommunalpanel 2017. Frankfurt am Main.

<sup>16</sup> Ifo, a. a. O.

Tabelle 4

**Eckwerte der Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland**

|                                   | in Milliarden Euro |        |        |        |        |        |        | Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                   | 2013               | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2014                                         | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| <b>zu jeweiligen Preisen</b>      |                    |        |        |        |        |        |        |                                              |      |      |      |      |      |
| Bauvolumen insgesamt              | 315,92             | 328,36 | 335,48 | 350,79 | 373,44 | 392,31 | 414,05 | 3,9                                          | 2,2  | 4,6  | 6,5  | 5,1  | 5,5  |
| Wohnungsbau                       | 175,06             | 182,16 | 188,72 | 199,99 | 214,69 | 229,01 | 243,33 | 4,1                                          | 3,6  | 6,0  | 7,4  | 6,7  | 6,3  |
| Wirtschaftsbau                    | 97,18              | 100,66 | 101,41 | 103,35 | 109,68 | 113,30 | 118,79 | 3,6                                          | 0,7  | 1,9  | 6,1  | 3,3  | 4,9  |
| Öffentlicher Bau                  | 43,69              | 45,54  | 45,35  | 47,44  | 49,07  | 50,00  | 51,94  | 4,2                                          | -0,4 | 4,6  | 3,4  | 1,9  | 3,9  |
| Preisentwicklung                  |                    |        |        |        |        |        |        | 2,0                                          | 1,9  | 1,9  | 3,1  | 3,2  | 3,1  |
| <b>real, Kettenindex 2005=100</b> |                    |        |        |        |        |        |        |                                              |      |      |      |      |      |
| Bauvolumen insgesamt              | 103,32             | 105,27 | 105,57 | 108,40 | 112,00 | 114,06 | 116,82 | 1,9                                          | 0,3  | 2,7  | 3,3  | 1,8  | 2,4  |
| Nach Baubereichen                 |                    |        |        |        |        |        |        |                                              |      |      |      |      |      |
| Wohnungsbau                       | 106,49             | 108,48 | 110,26 | 114,62 | 119,67 | 123,81 | 127,54 | 1,9                                          | 1,6  | 4,0  | 4,4  | 3,5  | 3,0  |
| Wirtschaftsbau                    | 103,43             | 105,12 | 103,84 | 104,00 | 106,82 | 107,02 | 109,19 | 1,6                                          | -1,2 | 0,2  | 2,7  | 0,2  | 2,0  |
| Öffentlicher Bau                  | 92,14              | 94,51  | 92,79  | 95,57  | 95,50  | 94,07  | 94,65  | 2,6                                          | -1,8 | 3,0  | -0,1 | -1,5 | 0,6  |
| <b>Nach Produzentengruppen</b>    |                    |        |        |        |        |        |        |                                              |      |      |      |      |      |
| Bauhauptgewerbe                   | 108,43             | 112,97 | 112,85 | 116,70 | 120,40 | 122,52 | 124,87 | 4,2                                          | -0,1 | 3,4  | 3,3  | 1,8  | 1,9  |
| Ausbaugewerbe                     | 98,66              | 99,33  | 98,86  | 100,81 | 103,01 | 104,50 | 108,15 | 0,7                                          | -0,5 | 2,0  | 2,2  | 1,4  | 3,5  |
| Sonstige Bauleistungen            | 104,39             | 105,51 | 107,52 | 110,84 | 114,14 | 116,64 | 118,54 | 1,1                                          | 1,9  | 3,1  | 3,0  | 2,2  | 1,6  |

Quellen: Statistisches Bundesamt; DIW Bauvolumenrechnung.

© DIW Berlin 2018

**Baupreise steigen spürbar**

Im abgelaufenen Jahr 2017 dürfte das Bauvolumen nominal um 6,5 Prozent ausgeweitet worden sein. Damit stieg der Wert der Bauleistungen von knapp 351 Milliarden Euro im Jahr 2016 auf etwa 373 Milliarden Euro im Jahr 2017 (Tabelle 4). Mittlerweile macht sich aber die gestiegene Auslastung der Bauwirtschaft auch in höheren Preisen bemerkbar. Die dämpfenden Faktoren niedriger Energie- und Rohstoffpreise sind weggefallen, und auch die europäische Bauwirtschaft erholt sich zunehmend. Konnten in den vergangenen Jahren fehlende Arbeitskräfte relativ problemlos aus der Europäischen Union rekrutiert werden, dürfte dies zunehmend schwerer fallen. Der daraus resultierende stärkere Preisanstieg zeigt sich bereits. Im Jahr 2017 dürften die Baupreise um gut drei Prozent gestiegen sein. Real wird das Bauvolumen dementsprechend um etwa 3,3 Prozent gestiegen sein.

Der Preisauftrieb wird sich voraussichtlich angesichts der starken Nachfrage fortsetzen und weitere Preissetzungsspielräume für Bauunternehmen eröffnen. Dies zeigt sich auch daran, dass die Bauunternehmen zukünftig deutlich steigende Preise erwarten.<sup>17</sup> Auch die Tariflohnsteigerungen dürften angesichts der erreichten Auslastung der Betriebe im Baugewerbe deutlicher ausfallen als in den vergangenen Jahren. Gepaart mit den höheren Einkaufspreisen für Energie und Rohstoffe erzeugt dies

weiteren Preisdruck. Die Baupreise werden voraussichtlich um jährlich über drei Prozent in den Jahren 2018 und 2019 zulegen.

Den nominalen Steigerungsraten des Bauvolumens auf 392 Milliarden Euro im Jahr 2018 und 414 Milliarden Euro im Jahr 2019 werden daher wahrscheinlich deutlich schwächere reale Steigerungsraten gegenüberstehen. Diese dürften 2018 bei 1,8 Prozent und 2019 bei 2,4 Prozent liegen (Tabelle 4). Weiterhin bildet der Wohnungsbau dabei das Fundament mit Wachstumsraten von real 3,5 Prozent in diesem Jahr und weiteren drei Prozent im Jahr 2019. Der öffentliche Bau wird in realer Rechnung in diesem Jahr deutlich verlieren (-1,5 Prozent) und im darauffolgenden Jahr das Niveau mit 0,6 Prozent nur leicht ausweiten. Der gewerbliche Bau wird im laufenden Jahr nur wenig steigen (0,2 Prozent), im Jahr 2019 allerdings mit einer Ausweitung von zwei Prozent einen sichtbaren Wachstumsbeitrag leisten.

Von den prognostizierten Entwicklungen dürften alle Bausparten profitieren. Dies ist vor allem auf die weitere Belebung der Bestandsmaßnahmen im Wohnungsbau zurückzuführen. Im vergangenen Jahr wurde das Bauhauptgewerbe vom Wohnungsneubau und von der Ausweitung der Tiefbaumaßnahmen gestützt. Der Anstieg dürfte hier bei 3,3 Prozent gelegen haben, das Volumen im Ausbaugewerbe dürfte mit 2,2 Prozent ebenfalls gestiegen sein. Im Jahr 2019 dürfte sich dieses Bild allerdings verkehren, wenn Bestandsmaßnahmen an

<sup>17</sup> Ifo, a. a. O.

Gewicht gewinnen. Für das Ausbaugewerbe ist dann ein realer Zuwachs des Bauvolumens von über dreieinhalb Prozent zu erwarten, für das Bauhauptgewerbe hingegen von knapp zwei Prozent.

## Fazit

Die Bauwirtschaft wird in den kommenden beiden Jahren weiterhin eine Stütze der konjunkturellen Entwicklung in Deutschland bleiben. Sie operiert derzeit an der Grenze der Produktionskapazitäten. Dies dürfte den Preisauftrieb verstärken und das reale Wachstum der Branche insgesamt verlangsamen.

Im Wohnungsbau kündigt sich das Ende des Neubaubooms an. Die Genehmigungszahlen, auch wenn dies teilweise durch Vorzieheffekte bedingt ist, stagnieren seit geraumer Zeit. Der Eigenheimbau dürfte zudem unter den perspektivisch wieder steigenden Zinsen und den erheblich gestiegenen Bodenpreisen leiden. Aber auch im Geschosswohnungsbau hat sich der Aufwärtstrend abgeflacht. Angesichts des hohen zusätzlichen Wohnraumbaubedarfs – Berechnungen zufolge müssten jedes Jahr 350.000 bis 400.000 neue Wohnungen gebaut werden, um die Knappheit auf dem Wohnungsmarkt zu beseitigen<sup>18</sup> – sind dies keine beruhigenden Nachrichten. Hier ist allerdings von vorschnellen Entscheidungen für großzügige Fördermaßnahmen, wie beispielsweise einer Sonder-AfA für den Mietwohnungsbau, abzuraten. Nach wie vor ist das knappe Baulandangebot der wesentliche limitierende Faktor.<sup>19</sup> Es liegt in der Verantwortung der Kommunen, hier für bessere Rahmenbedingungen zu sorgen. Stärkere Investitionsanreize würden, sollte sich am Baulandangebot nichts ändern, vor allem zu steigenden Boden- und Immobilienpreisen führen.<sup>20</sup>

Eine Alternative zur Neubauförderung ist die gezielte Unterstützung der Innenentwicklung. Die Potentiale der Nachverdichtung und Aufstockung sind nach wie vor nicht ausgeschöpft und könnten einen substanziellen Beitrag zur innerstädtischen Angebotsausweitung des Wohnraums leisten. Ein entscheidender Vorteil wäre, dass keine neuen Grundstücke teuer angeschafft werden müssten, sondern auf bestehenden Flächen zusätzlicher Wohnraum entwickelt werden könnte. Ein Problem könnte hier allerdings fehlendes Eigenkapital oder ein bereits hoher Beleihungswert von Bestandsimmobilien sein. Ein Zuschuss zum Eigenkapital oder ein nachrangig gewährtes Darlehen könnten adäquate Lösungsansätze sein, um hier für den Bau zusätzlichen Wohnraums zu sorgen. Für eine räumliche Feinsteuerung bietet sich das bewährte Konzept der städtebaulichen Entwicklungsgebiete an.

Wünschenswert wäre allerdings eine weitere Unterstützung der energetischen Gebäudesanierung. Angesichts der nachlassenden Dynamik im Wohnungsneubau und des angestauten Sanierungspotenzials jüngst veräußelter Bestandsimmobilien könnte ein Förderimpuls den Schwung aus den anstehenden Bestandsmaßnahmen auch in die energetische Sanierung hinein tragen. Dies wäre auch deshalb wünschenswert, da heute sanierte Gebäude womöglich erst wieder in dreißig Jahren einer grundlegenden Modernisierung unterzogen würden. Ausbleibende Verbesserungen der Energieeffizienz sind gleichbedeutend mit verpassten Chancen für einen substanziellen Beitrag zum Klimaschutz. Dabei bietet sich neben den bereits in die Diskussion eingebrachten steuerlichen Vergünstigungen insbesondere auch eine weitere Unterstützung der energetischen Quartiersanierung an. Anders als bei der Unterstützung der Sanierung einzelner Gebäude geht es dabei um die Förderung der Zusammenarbeit zwischen mehreren Eigentümern, die einen integrierten Ansatz für mehrere Gebäude oder gar ganze Quartiere verfolgen.

<sup>18</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, 2015, Bündnis für bezahlbares Wohnen und Bauen, Berlin.

<sup>19</sup> So berichten die Gutachterausschüsse von erheblichen Preissteigerungen bei Bauland, was als klares Indiz für dessen Knappheit ist, vgl. Gutachterausschüsse in der Bundesrepublik Deutschland (2017): Immobilienmarktbericht Deutschland 2017.

<sup>20</sup> Vgl. Claus Michelsen (2016): Stellungnahme anlässlich der öffentlichen Anhörung des Finanzausschusses des Deutschen Bundestags zum Gesetzentwurf der Bundesregierung, „Entwurf eines Gesetzes zur steuerlichen Förderung des Mietwohnungsneubaus“.



## BAUVOLUMENRECHNUNG

---

**Martin Gornig** ist Forschungsdirektor Industriepolitik und stellvertretender Leiter der Abteilung Unternehmen und Märkte am DIW Berlin |  
mgornig@diw.de

**Claus Michelsen** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilungen Konjunkturpolitik und Unternehmen und Märkte am DIW Berlin |  
cmichelsen@diw.de

**JEL:** E32, E66

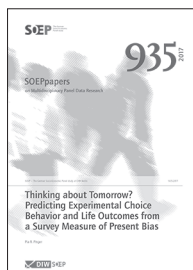
**Keywords:** Construction industry, residential construction, public infrastructure, economic outlook

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 1+2/2018:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)



SOEP Papers Nr. 935  
2017 | Pia R. Pinger



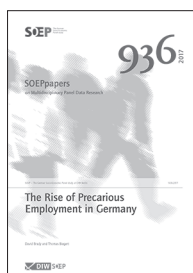
## Thinking about Tomorrow? Predicting Experimental Choice Behavior and Life Outcomes from a Survey Measure of Present Bias

Using a representative sample of the German adult population, this paper investigates the extent to which a survey measure of present bias predicts present-biased choice behavior in incentive-compatible experiments and real-world outcomes related to investments in financial assets and human capital. The results are threefold. First, the survey and experimental measures of present bias are significantly related. Second, the survey measure predicts choices between immediate and delayed monetary payoffs in an incentive-compatible experiment, but not between payoffs at two future points in time. Third, the survey measure of present bias is a good predictor of the propensity to save money, to obtain a university degree, and to maintain a healthy life style. In most specifications, the survey measure tends to be a stronger predictor of real life outcomes than the experimentally elicited measure of present bias.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



SOEP Papers Nr. 936  
2017 | David Brady, Thomas Biegert



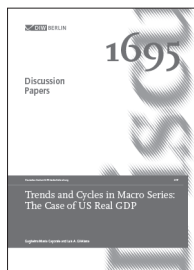
## The Rise of Precarious Employment in Germany

Long considered the classic coordinated market economy featuring employment security and relatively little employment precarity, the German labor market has undergone profound changes in recent decades. We assess the evidence for a rise in precarious employment in Germany from 1984 to 2013. Using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP) through the Luxembourg Income Study, we examine low-wage employment, working poverty, and temporary employment. We also analyze changes in the demographics and the education/skill level of the German labor force. Although employment overall has increased, there has been a simultaneous significant increase in earnings and wage inequality. Moreover, there has been a clear increase in all three measures of precarious employment. The analyses reveal that models including a wide variety of independent variables – demographic, education/skill, job/work characteristics, and region – cannot explain the rise of precarious employment. Instead, we propose institutional change is the most plausible explanation. In addition to reunification and major social policy and labor market reforms, we highlight the dramatic decline of unionization among German workers. We conclude that while there are elements of stability to the German coordinated market economy, Germany increasingly exhibits substantial dualization, liberalization, inequality, and precarity.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



Discussion Papers Nr. 1695  
2017 | Guglielmo Maria Caporale, Luis A. Gil-Alana



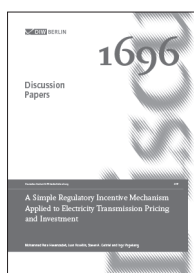
## Trends and Cycles in Macro Series: The Case of US Real GDP

In this paper we propose a new modelling framework for the analysis of macro series that includes both stochastic trends and stochastic cycles in addition to deterministic terms such as linear and non-linear trends. We examine four US macro series, namely annual and quarterly real GDP and GDP per capita. The results indicate that the behaviour of US GDP can be captured accurately by a model incorporating both stochastic trends and stochastic cycles that allows for some degree of persistence in the data. Both appear to be mean-reverting, although the stochastic trend is nonstationary whilst the cyclical component is stationary, with cycles repeating themselves every 6 – 10 years.

[www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere](http://www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere)



Discussion Papers Nr. 1696  
2017 | Mohammad Reza Hesamzadeh, Juan Rosellón, Steven A. Gabriel, Ingo Vogelsang



## A Simple Regulatory Incentive Mechanism Applied to Electricity Transmission Pricing and Investment

The informationally simple approach to incentive regulation applies mechanisms that translate the regulator's objective function into the firm's profit-maximizing objective. These mechanisms come in two forms, one based on subsidies/taxes, the other based on constraints/price caps. In spite of a number of improvements and a good empirical track record simple approaches so far remain imperfect. The current paper comes up with a new proposal, called H-R-G-V, which blends the two traditions and is shown to apply well to electricity transmission pricing and investment. In particular, it induces immediately optimal pricing/investment but is not based

on subsidies. In the transmission application, the H-R-G-V approach is based on a bilevel optimization with the transmission company (Transco) at the top and the independent system operator (ISO) at the bottom level. We show that H-R-G-V, while not perfect, marks an improvement over the other simple mechanisms and a convergence of the two traditions. We suggest ways to deal with remaining practical issues of demand and cost functions changing over time.

[www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere](http://www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere)





Prof. Gert G. Wagner, Visiting Senior Research Fellow am DIW Berlin und Max-Planck-Fellow am MPI für Bildungsforschung in Berlin.  
Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

# Einige Urlaubstage könnten in Feiertage umgewandelt werden

---

Niedersachens Ministerpräsident Weil plant, in seinem Bundesland ab 2018 einen zusätzlichen Feiertag gesetzlich einzuführen. Im Gespräch ist der Reformationstag am 31. Oktober, der im vergangenen Jahr 2017 wegen des Luther-Jubiläums bundesweit als zusätzlicher Feiertag galt. Sicher ist, dass nördliche Bundesländer wie Niedersachsen mit zum Teil nur neun gesetzlichen Feiertagen im Vergleich zu 14 in Bayern auf jeden Fall Luft nach oben haben.

Mein Vorschlag ginge noch weiter: Von den sechs Wochen Jahresurlaub, die der Durchschnittsarbeitnehmer hat, könnte eine Woche abgezweigt und in fünf neue Feiertage umgewandelt werden. Zusätzliche Feiertage mögen vielen Menschen merkwürdig vorkommen, da es populärer ist, möglichst lange Urlaub zu machen. Allerdings können sich ausgedehnte Urlaube und Fernreisen nicht alle leisten, zumal sie keineswegs automatisch glücklich machen. Wenn überhaupt ein Erholungseffekt eintritt, ist er oft rasch verflogen. Wir wissen aber, dass es dauerhaft zufrieden macht, wenn man sich um seine Familie und Freunde kümmert oder ein Ehrenamt ausübt. Hierfür hilft viel individueller Urlaub nur wenig. Feiertage hingegen, die automatisch für alle Bewohnerinnen und Bewohner einer Region gelten, können das soziale Leben in der Familie, im Freundeskreis und in der Nachbarschaft befördern.

Man kann zwar argumentieren, dass mit 52 Wochenenden im Jahr genügend arbeitsfreie Tage zur Verfügung stehen, um zusammen mit Familie und Freunden etwas zu unternehmen. Die Samstage sind jedoch längst nicht für alle Menschen Ruhetage und ansonsten auch bereits mit Alltagspflichten und Freizeitaktivitäten durchgetaktet. Auch an Sonntagen müssen viele Menschen arbeiten und sie sind keineswegs mehr automatisch Tage des Zusammentreffens. Es dürfte einfacher sein, neue Feiertage zu etwas Besonderem zu machen, als die Sonntage wieder zu Ruhetagen für alle zu machen. Neue Feiertage sind zwar nicht automa-

tisch besondere Tage für Familien und Freunde, aber sie könnten einen Versuch wert sein. Über die Freizeit der Einzelnen hinaus kann man die symbolische Bedeutung von Feiertagen im Auge behalten und nutzen, etwa als Tage der bewussten Entschleunigung.

Ministerpräsident Weil kann sich vorstellen, den zusätzlichen Dauer-Feiertag Ende Oktober, den Reformationstag, unter das Motto „Zusammenarbeit der Religionen“ zu stellen. Ob es für eine Einwanderungsgesellschaft angemessen ist, einen christlichen Gedenktag zu öffnen, indem man den Reformationstag als Tag der „Zusammenarbeit der Religionen“ bezeichnet, ist eine unbeantwortete Frage. Wahrscheinlich ist es, dass auch andere Religionsgemeinschaften sich in Deutschland spezielle und klar erkennbare gesetzliche Feiertage wünschen. Das sollte offen diskutiert werden.

Und mit historischer Bedeutung aufgeladene Tage gibt es in Deutschland – und Europa nicht zu vergessen – mehr als genug, wie etwa den 25. März: Auf dieses Datum fiel 1957 der Tag der Unterzeichnung der „Römischen Verträge“, mit denen sechs Länder die EWG schufen: die „Europäische Wirtschaftsgemeinschaft“, aus der die Europäische Union (EU) hervorging.

Jetzt auf einen Schlag eine ganze Reihe von Feiertagen neu gesetzlich zu verordnen, wäre sicherlich riskant – einerseits gesellschaftlich, da wir nicht darauf vorbereitet sind, andererseits vielleicht auch wirtschaftlich. Denkverbote sollte es jedoch keine geben: Den Vorschlag, Urlaubstage in Feiertage umzuwandeln, könnten zunächst die Tarifparteien diskutieren, also Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, bevor der Gesetzgeber neue Feiertage beschließt. Einen erkennbaren Schaden für die Wirtschaft hatte der Reformationstag 2017 übrigens nicht.