



Frauen finden sich im Jahr 2020 noch immer selten in der Führung von Immobilienunternehmen.
Quelle: stock.adobe.com, Urheber: Wolfiler

Frauen an die Spitze

Frauen sind in der Immobilienbranche keine Seltenheit mehr – auf den Führungsebenen bleiben sie aber etwas Besonderes. Ohne Frauenquote wird das vermutlich auch noch länger so bleiben. Dabei tun die Unternehmen sich selbst den größten Gefallen, wenn sie ihre Führungsmannschaften stärker durchmischen: Ihr Gewinn kann im Schnitt zweistellig steigen.

Bei JLL Deutschland führt jetzt eine Frau das Unternehmen, bei DIC Asset seit gut drei Jahren. Eine CFO verantwortet Vonovias Finanzen, Patrizia besitzt eine Investmentchefin und die Aareal Bank hat zwei weibliche Vorstandsmitglieder. Swiss Life Asset Managers (SLAM), die Muttergesellschaft von Corpus Sireo und Beos, betraute vergangenes Jahr eine (damals) 33-Jährige mit dem CEO-Job in Deutschland. Bei der LEG klettert der Frauenanteil im Vorstand mit einer Finanzchefin ab Juli auf 33%. Führungsfrauen, so weit das Auge reicht!

Wer sich die nackten Zahlen anschaut, der stellt allerdings fest: Frauen sind auf den obersten Führungsebenen von Unternehmen der deutschen Immobilienbranche wie eh und je eine Rarität. Ja, ihre Anzahl ist gewachsen. Doch die Männer dominieren immer noch die Vorstands- und Geschäftsführungsetagen. Nicht nur, dass Tina Störmer – wohlgermerkt aus gesundheitlichen Gründen – zurück in die Schweiz gewechselt ist und nun

zwei männliche Geschäftsführer an der Spitze von SLAM Deutschland stehen. Anne Kavanagh von Patrizia hat sieben männliche Vorstandskollegen, Annette Kröger sitzt im Executive Committee von Allianz Real Estate neun Herren gegenüber. Apleona hat ein Management Board mit acht Positionen – alle mit Männern besetzt. Deutsche Wohnen: vier Vorstandsposten, vier Männer. Die Zahlen sprechen fast überall die gleiche Sprache.

Die Fakten sind deutlich. Sehr deutlich. Nicht, dass die Immobilienbranche im Vergleich mit anderen Branchen eine Ausnahme wäre – aber sie sticht im negativen Sinne hervor. Keine Frau im Vorstand, und keine Frau im Aufsichtsrat: Immobilienunternehmen sind überproportional stark mit einer doppelten Null vertreten. Von 17 börsennotierten Unternehmen, die auf der „doppelschwarzen Liste“ der Allbright-Stiftung stehen, lassen sich sechs oder 35,3% der Immobilienbranche zurechnen (Stand September 2019). Bei einem Immobilienanteil von nur 13% unter den untersuchten

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache

Börsenunternehmen (21 von 160) ist das ein hoher Wert. Dabei verschenken Unternehmen, die Diversität geringschätzen, Geld. Die Praxis lehrt, dass gemischte Führungsteams bessere Ergebnisse abliefern. Das Peterson Institute for International Economics, ein US-Think-tank, kam z.B. schon 2016 in einer internationalen Studie zu dem Fazit: Firmen mit einem Frauenanteil von mindestens 30% auf der obersten Managementebene machen im Schnitt 15% mehr Gewinn als vergleichbare Unternehmen ohne Frauen im Management. Eine brandaktuelle Studie von McKinsey zeigt: Die Unternehmen mit den höchsten Frauenanteilen im Topmanagement sind mit 25%iger Wahrscheinlichkeit profitabler als die Konkurrenz. Eine Studie, die PwC im vergangenen Jahr für den Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) erstellte, zeigt: Unternehmen mit einem höheren Reifegrad in puncto Diversität wachsen nicht nur mit großer Wahrscheinlichkeit stärker als der Wettbewerb, sondern sind

auch innovativer und freuen sich über zufriedeneren Kunden und eine geringere Mitarbeiterfluktuation.

Die Immobilienbranche weiß dieses Potenzial nicht zu heben, besagt die Studie des ZIA. So fehlt in der Mehrheit der 138 von PwC befragten Unternehmen eine klare Verantwortlichkeit für das Thema, und nur in einer kleinen Handvoll Firmen hat die Geschäftsführung mehr Vielfalt zur Chefsache erklärt – was meist

Wie viele Frauen an der Spitze von Immobilienfirmen stehen, zeigt eine Tabelle auf Seite 11.

nötig ist, um eine echte Veränderung einzuleiten.

Es kommt also nicht von ungefähr, dass mehr als jedes zweite Unternehmen einen Frauenanteil von unter 10% auf der Ebene der Geschäftsführung aufweist, und bei mehr als zwei Dritteln der Frauenanteil auch auf den anderen Führungsebenen unter 30% liegt. Es ist nicht absehbar, dass die Branche demnächst aufholt. Denn viele Immobilienunternehmen sind weiter zurückhaltend mit ehrgeizigen Zielen für Frauenanteile im Vorstand oder der Geschäftsführung. » Seite 10

Frauen an die Spitze

» Fortsetzung von Seite 1

Viele börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Firmen mit mindestens 500 Arbeitnehmern müssen seit 2015 Zielgrößen für den Aufsichtsrat, das Leitungsorgan und die beiden obersten Führungsebenen unterhalb von Vorstand oder Geschäftsführung festlegen. Mehr als ein Drittel (58) der 160 Gesellschaften im DAX, MDAX und SDAX haben sich zuletzt für den Vorstand das Ziel 0% Frauen gesetzt. Zwei davon, u.a. der Onlinehändler Zalando, sind nach einem Shitstorm zurückgerudert. Von den verbliebenen 56 „Doppelnullen“ gehören elf, und damit fast 20%, der Immobilienbranche an.

Die Unternehmen sind um gute Gründe nicht verlegen. Beispielhaft sei der Bauträger Instone Real Estate herausgegriffen. Der Wohnungsentwickler erklärt sein Ziel Null auf Anfrage der Immobilien Zeitung mit der „Vertragsdauer der laufenden Vorstandsverträge“ und damit, dass das Unternehmen das aktuelle Vorstandsteam auch darüber hinaus halten wolle. Außerdem sei es doch legitim, „dass jede Position vorwiegend nach Qualifizierung und Kompetenz besetzt werden soll – unabhängig vom Geschlecht oder anderen nicht leistungsbezogenen Kriterien“. In der Öffentlichkeit vermittelte die Quote Null ein falsches Bild: „Als würde sich ein Unternehmen nicht um Frauenförderung kümmern.“

Anne Tischer, Mitgründerin der Initiative Frauen in Führung (FiF), erklärt, warum ihr die Zielquote Null ein Dorn im Auge ist: „Wenn der Status quo 0% ist, kann das Unternehmen begründen, warum die Wahl – trotz intensiver Suche – z.B. auf genau diese vier Männer gefallen ist. Aber eine Zielquote Null ist ein fatales Signal an die eigenen Mitarbeiterinnen sowie an Kandidatinnen.“

Dass der oder die Beste den Job kriegt, ganz gleich, welches Geschlecht, ist nicht unbestritten: „Jede Frau, die seit mindestens zehn, 15 Jahren in der Branche arbeitet, hat schon erlebt, dass nicht immer der oder die Bestqualifizierte den Job bekommt, sondern wer ein gutes Netzwerk hat und denjenigen kennt, der den Job vergibt“, sagt Tischer. „Es ist kein Zufall, dass so viele Immobilienunternehmen in der Allright-Liste die Forderungen nach Diversität nicht erfüllen. Die Immobilienwirtschaft hinkt anderen Branchen um fünf bis zehn Jahre hinterher“, konstatiert Karin Barthelmes-Wehr, Geschäftsführerin des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft.

Sonja Rösch aus dem Management der Agentur PB3C, die auf Immobilienkommunikation spezialisiert ist, ergänzt: „Mit Blick auf das Employer Branding ist ein 0%-Ziel natürlich wahnsinnig ungeschickt.“ Doch die wenigsten Firmen bringen den Mut auf, den Willen zur Veränderung mit einer Selbstverpflichtung in Gestalt einer Quote zum Ausdruck zu bringen. „Wenn ein Unternehmen etwas wirklich will – z.B. bei der Umsatzentwicklung oder in der Akquise –, setzt es sich messbare Ziele, in der Regel in Form einer Zahl. Alles fängt doch mit dem Commitment an“, meint Tischer.

FiF fordert von allen führenden Immobilienunternehmen der verschiedenen Marktsegmente, von der Finanzierung über die Projektentwicklung bis zum Fonds-, Asset- und



Gruppenbild mit Herrn: Gründungsmitglieder von Frauen in Führung (FiF) und Irelis-Professor Tobias Just, der die Initiative wissenschaftlich begleitet. Ganz rechts: FiF-Vorsitzende Anne Tischer.
Quelle: Initiative Frauen in Führung, Urheberin: Jessica Schäfer

Property-Management: „Setzt Euch Zielquoten für den Frauenanteil in den obersten drei Führungsebenen und Fristen, innerhalb derer ihr diese erreichen wollt! Bis 2025 soll überall mindestens eine Frau im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung sein!“ Die Immobilien Zeitung hat Unternehmen, die sich als führend in ihren Marktsegmenten verstehen, nach ihrer Meinung zu dem Forderungskatalog gefragt. Im Wesentlichen zusammengefasst: Wer nicht unbedingt muss, verzichtet meist lieber darauf, sich unübliche Ziele zu setzen (siehe Tabelle „Unternehmen aus der Immobilienbranche tun sich meist schwer mit freiwilligen Zielvorgaben“ auf Seite 11).

Dass sich ohne Quotenzwang wenig an den herrschenden Verhältnissen ändert, zeigen Zahlen der Initiative Frauen in der Aufsichtsräte (FidAR). Für

Gesellschaften, die sowohl börsennotiert als auch voll mitbestimmungspflichtig sind, also mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigen, gilt eine harte 30%-Quote für den Aufsichtsrat. Bei diesen hat der Frauenanteil seit 2015 erheblich zugelegt und beträgt mittlerweile rund 34%. Bei den anderen in den DAX-Segmenten notierten Unternehmen verharrt er nur knapp über 20%. Das wichtigste Indiz dafür, dass sich ohne Quote allenfalls punktuell etwas tut, ist: In den Vorständen, für die alleinstens noch keine Quote gilt, bewegt sich der Frauenanteil um die 10%. Im Lager der Unternehmen mit der AR-Quote ist er seit 2015 nur unwesentlich stärker geklettert bzw. liegt kaum höher (10,8%) als im Lager (8,9%) der Unternehmen ohne AR-Quote. „Damit ist eine stabile Männerquote von 90% weiterhin gesichert“, bilanziert FidAR.

Nicht umsonst hat Bundesfamilienministerin Franziska Giffey (SPD) Anfang dieses Jahres einen Gesetzentwurf für eine verschärfte Frau-

enquote vorgelegt. Dieser sieht vor, dass Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern und mindestens vier Vorstandsmitgliedern künftig mindestens eine Frau im Vorstand haben müssen. Giffey hatte ihre Quote für Vorstände mit dem hohen Anteil von Unternehmen, die sich eine Zielquote Null für den Vorstand setzen, begründet: „Nur mit freiwilligen Bekenntnissen kommen wir nicht weiter.“

An der Quote scheiden sich die Geister. Heike Gündling, früher u.a. COO bei Bilfinger Real Estate und heute Managing Director bei Eucon Digital, ist ganz bei Giffey: „Ich bin für die Quote. Gegen eine schwere Krankheit hilft nur ein schweres Medikament. Wenn man so will, kommen ja auch Männer in der Immobilienbranche oft genug wegen einer – ungeschriebenen – Quote zum Zug: weil sie irgendwann einfach mal dran sind. Nicht jeder Mann in einer Führungsposition macht einen Superjob.“ PR-Frau Rösch hält dagegen: „Eine Quote bringt nichts. Besser ein mittleres Management für Nachbesetzungen aufbauen. Ich habe in meiner Laufbahn Frauen erlebt, die wegen einer Quote mehrere Hierarchieebenen übersprungen haben – und dann zu kämpfen hatten; sie waren einfach noch nicht bereit.“

Auch die allermeisten Unternehmen zeigen sich wenig begeistert von der Vorstellung fester Frauenanteile für operative Führungsebenen. Swiss Life Asset Managers etwa ist zwar „überzeugt, dass gemischte Teams besser performen“. Aber: „Eine starre Quote erachten wir nicht als förderlich.“ Lieber versuchen sie, die Förderung auf allen Ebenen des Unternehmens zu erreichen, dass der Pool von potenziellen Kandidatinnen für Führungsaufgaben immer größer wird und es somit automatisch mehr Frauen in Führungspositionen geben wird.“ Der Projektentwickler Consus begrün-

det seine Ablehnung einer fixen Zielvorgabe damit, dass eine solche, „die ohnehin schwierige Fachkräftesuche weiter einschränken würde“. Zudem sei eine Quote auch für die Frauen selbst ein vergiftetes Geschenk: „Unsere weiblichen Führungskräfte haben viele eigene Akzente eingebracht. Dabei mussten sie nicht mit dem Makel von Quotenfrauen kämpfen, sondern werden als qualifizierte Mitglieder des Teams verstanden, sodass die Zusammenarbeit mit den Männern bestens funktioniert.“

Aus Giffeyes Quote für Vorstände wird aber ohnehin wahrscheinlich erst einmal nichts. Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU) drohte laut einem Medienbericht, gegen einen Kabinettsbeschluss zu stimmen.

Den Firmen sollten in der Krise weitere Belastungen erspart bleiben. Da ist es fast schon Ironie, dass Altmaiers Ministerium die Schirmherrschaft bei FiF innehat. Gündling warnt: „Krisen werden gern dafür genutzt, einen Backlash einzuläuteln. Natürlich hat sich beim Thema Frauen in Führung in der Vergangenheit was getan. Aber speziell die Immobilienbranche ist immer noch sehr männerlastig. Da besteht einfach die Sorge, dass dieses zarte Pflänzchen jetzt in der Krise wieder verdorrt.“

Die Krise ist jetzt schon Gift für dieses Pflänzchen. Laut der Hans-Böckler-Stiftung sind Männer und Frauen zwar in etwa gleich stark von Kurzarbeit betroffen. Doch die Frauen haben ihre Arbeitszeit wegen geschlossener Schulen und Kitas deutlich öfter (zusätzlich) reduziert. Dabei setzt sich nicht nur die Arbeitszeit von vor der Krise fort. Vier von zehn Elternpaaren, die sich die Erziehungsarbeit vorher ungefähr gleich aufteilten, sind zu alten Rollenmustern zurückgekehrt.

Was die Studie anhand von knapp 8.000 Erwerbstätigen zeigt, nimmt Izabela Danner

tätlich in ihrem Netzwerk wahr. „Die traditionellen Rollen werden wieder oft klassisch gelebt, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht“, beobachtet die ehemalige Geschäftsführerin von JLL Deutschland. „Der Mann hängt den ganzen Tag in den Telkos – und die Frau natürlich auch. Denn wer die Verfügbarkeit für den Job nicht gewährleistet, ist ganz schnell weg vom Fenster.“ Für Frauen ohne Familie ist es vielleicht egal, wenn sie in Corona-Zeiten von morgens bis abends in Zoom-Meetings hängen. „Aber“, betont Danner, „wenn kleinere Kinder da sind, dann läuft die Versorgung vorrangig bei den Müttern mit. Für viele ist die Belastung unerträglich geworden.“

Danner erzählt von berufstätigen Frauen aus ihrem Bekanntenkreis: „Sie fangen teils um 5 Uhr morgens an – und wenn die Kinder schlafen, müssen sie aufholen, was sie den Tag über nicht geschafft haben. Corona macht die Mängel unserer Arbeitswelt wieder sichtbar – und vor allem klar, dass der Job nicht aus dem persönlichen Kontext herauslösbar ist.“ So manche Frau droht karrieretechnisch abgehängt zu werden: „Viele Entscheidungen müssen in der Krise schnell getroffen werden; da greift man automatisch zur starren Hierarchie oder zu denen, die rund um die Uhr verfügbar sind. Und das sind in unserer Branche besonders oft Männer.“

Harald Thomeczek

Für Männer gibt es ja quasi schon eine Quote

„Corona macht die Mängel wieder sichtbar“

Details zur Initiative unter: www.frauen-in-fuehrung.info

Unternehmen aus der Immobilienbranche tun sich meist schwer mit freiwilligen Zielvorgaben für Frauenquoten

Status quo und Zielgrößen für Frauenanteile auf den operativen Führungsebenen ausgewählter Immobilienunternehmen in Deutschland

	Status quo						Ziele					
	Vorstand/ Geschäftsführung	1. Ebene unter Vorstand	2. Ebene unter Vorstand	Aufsichtsrat	Frauenanteil gesamt	Mitarbeiter gesamt	Vorstand/ Geschäftsführung	1. Ebene unter Vorstand	2. Ebene unter Vorstand	Aufsichtsrat	Termin	
Frauenquote in börsennotierten Unternehmen (DAX, MDAX, SDAX)												
Aareal Bank	33% (2/6)	16%	24%	42% (5/12)	36% (1.027)	2.788	20%	14%	21%	25%	30.6.2022	
alstria office Reit	0% (0/2)	42%	keine	33% (2/6)		167	0%	30%		30%	31.12.2021	
Adler Real Estate	0% (0/3)	39% (24/61)		0% (0/3)	42%	891	0%			0%		
ADO Properties	0% (0/2)			14% (1/7)		366	keine Zielangaben					
Aroundtown	0% (0/3)	20% (1/5)	25% (7/28)	29% (2/7)	59% (235)	402	keine Zielangaben					
Corestate Capital	0% (0/2)	keine Angaben	keine Angaben	0% (0/4)	53%	709	keine Zielangabe	Anteil in Führungsposition jährlich um 5% steigern			25%	31.12.2024
Deutsche Euroshop	0% (0/2)	0% (0/2)		30% (3/9)		5	30%	30%		30%		
Deutsche Pfandbriefbank						797	20%	15%	15%	30%	30.6.2022	
Deutsche Wohnen	0% (0/4)	Anteile entsprachen Ende 2019 den aktuellen Zielgrößen		17% (1/6)	51% (717)	1.409	0%	20%	30%	17%	30.6.2020 bzw. 30.6.2022 (AR)	
DIC Asset	33%	14% (2/14)		0%	50%	247	25% (1/4)	15% (2/13)		17% (1/6)	30.6.2022	
Grand City Properties	25% (1/4)	keine Angaben			509	979	keine Zielangaben					
Hamborner Reit	0% (0/3)			33% (3/9)		40	30%	20%	20%	30%	30.6.2022	
Hochtief	0% (0/4)	13% (in Europa 15%)		31% (5/16)	8.375 (Europa: 1.382, D: 907)	53.282 (Europa: 5.529, D: 3.515)	0%	11,1%	25%	30%	30.6.2022	
Hypoport	0% (0/2)			0% (0/3)		1.736	0%	14%	33%	0%	30.6.2022	
Instone Real Estate	0% (0/3)	0% (0/3)	22% (5/23)	20% (1/5)	43% (161)	375	0%	0%	25%	20%	31.12.2020	
LEG Immobilien	0% (0/2)			17% (1/6)	37%	1.444	33%	30%	30%	17% (1/6)	31.12.2021 bzw. Vorstand: 31.12.2022	
Nemetschek	0% (0/3)			0% (0/4)		2.875	0%	25%	keine Zielangabe		0%	31.12.2021
Patrizia	13% (1/8)	17%	25%	0% (0/3)	46%	814	25%	20%	30%	25%	30.6.2024	
TAG Immobilien	33% (1/3)			17% (1/6)	70%	1.160	30%	40%	40%	0%		
TLG Immobilien	0% (0/2)	48%		0% (0/5)		158	0%	10%	30%	17%	30.6.2022	
Vonovia	25% (1/4)	20%	26%	33%	23% (2.398)	10.345	20%	30%	30%	30%	31.12.2021	
Frauenquote in ausgewählten, führenden Unternehmen												
Apleona	19%						keine konkrete Zielquote (>18,5% bzw. den Ende 2017 erreichten Frauenanteil in Führungskreisen 1 bis 3 „nicht mehr zu unterschreiten“)					
Allianz Real Estate	10% (1/10)						keine Angabe					
BNP Paribas Real Estate/ BNPPRE Investment Management	25% (1/4) 67% (2/3)	25%			keine Angabe	> 800	Konzepte in Arbeit					
Bonava Deutschland	50% (1/2)	43% (2/5)	7% (1/13)		32% (322)	1.033	50%	50%	20%			
CBRE Deutschland	18% (2/11)	37%			37%	rd. 2.000	keine verbindl. Quote					
Colliers International Deutschland	0% (0/3)	0% (0/22)					kein konkretes Ziel	kein konkretes Ziel	kein konkretes Ziel			
Commerz Real	25% (1/4)	32% (9/28)	27% (12/45)		50% (372)	747	Frauenanteil in Führungspositionen von 35%					
Consus	0% (0/5)	17% (7/41)	34% (12/35)		37% (345)	rd. 935	kein konkretes Ziel	kein konkretes Ziel		kein konkretes Ziel	bis Ende 2021 (verantwortlich für Ziel und Umsetzung: Vorstand CR)	
Cushman & Wakefield	0% (0/1)	36% (4/11)	37% (18/49)		50%	400	kein konkretes Ziel	etwa 50%	etwa 50%		kein fixes Enddatum	
Deka-Gruppe	20% (1/5)	9%	16%				mindestens eine Frau					
Deka Immobilien	0% (0/4)						12%					
Deutsche Hypo	50% (1/2)	6% (1/18)	19% (7/36)	17% (1/6)	45% (187)	416	33%	15%	20%	30%	bis zum Jahr 2022	
Drees & Sommer	0% (0/2)	29% (5/17)	48% (11/23)	17% (1/6)	40%	4.000	0%	30%	20%	17%	30.6.2022	
Dussmann Group Deutschland Dussmann Service (FM Geschäftsbereich)	53% 38%	keine weiteren Angaben						keine weiteren Angaben				
ECE	29%	16%	40%	20%	>50%	3.400	>30%	>30%	>30%	>30%	Mitte der 2020er Jahre	
HHI Property Management	33% (1/3)		25%		57% (126)	223	Zielvorgaben noch nicht abschließend definiert					
JLL Germany	33% (2/6)	25%		33% (4/12)	49%	1.350	kein konkretes Ziele					
Spie-Gruppe	17% (2/12)			55% (5/9)	13%	46.600						
Spie Deutschland & Zentraleuropa	9% (1/11)	13% (6/47)			14%	15.000	„Im Jahr 2018 verbindliche Ziele gesetzt“ – keine konkrete Zielangabe					
Strabag Property and Facility Services	25% (2/8)	13% (3/24)	16% (9/57)		43%	4.250	25%	15%	22%	25%	30.6.2021	
Swiss Life Asset Managers (SLAM)	29% (2/7)					620	lehnt Quote ab					
SLAM Deutschland	0% (0/2)						kein konkretes Ziel					
Corpus Sireo	50% (1/2)	31% (4/13)	21% (5/24)		46% (286)	620	keine Zielquoten					
Beos	0% (0/4)			keine Zielquoten								
Swiss Life KVG	100% (2/2)											
Tattersall Lorenz	100% (1/1)	60%	14% (1/7)		47% (64)	135	Verzicht auf explizite Ziele aufgrund hohen Frauenanteils auf den obersten Führungsebenen					
Union Investment Real Estate	0% (0/5)	24% (6/25)	18% (9/51)		47% (272)	576	keine Angabe		keine Angabe	keine Angabe		