

# Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an

Von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Der Anteil von Frauen in Spitzengremien im Finanzsektor hat im Jahr 2015 erneut zugenommen, Männer geben aber mit überwältigender Mehrheit den Ton an. In den 100 größten Banken in Deutschland lag der Frauenanteil in Vorständen Ende 2015 bei knapp acht Prozent und in den 59 größten Versicherungen bei gut neun Prozent – das war jeweils weniger als ein Prozentpunkt mehr als im Jahr zuvor. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil zwar traditionell höher. Allerdings waren sowohl die Geldhäuser (gut 21 Prozent Frauen in den Kontrollgremien) als auch die Versicherungen (gut 19 Prozent) noch weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Besonders gering war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von Genossenschaftsbanken (knapp 16 Prozent), obwohl diese im Grundsatz ein partizipatives Geschäftsmodell verfolgen. Insgesamt sind weit mehr Frauen als Männer im Finanzsektor beschäftigt.

Bekanntlich ist das Vorhandensein von Frauen insbesondere im oberen Management eine Voraussetzung für deren Beförderung in die Spitzengremien. Die Unternehmen sind daher gut beraten, ihre weiblichen Talente verstärkt in die Karrierepfade zu integrieren, sie also häufiger in höhere Führungspositionen zu befördern und einzustellen – auch, um einer möglichen Ausweitung der verbindlichen Geschlechterquote und einer Verschärfung der Sanktionen im seit Mai 2015 geltenden Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst zuvorzukommen.

Das DIW Berlin untersucht seit zehn Jahren die Repräsentation 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> Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>3</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Erhebung umfasst die – gemessen an ihrer Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an der Höhe ihrer Beitragseinnahmen – 59 größten Versicherungen.<sup>4</sup> Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen wird mit jenen der privaten Banken und Genossenschaftsbanken verglichen. Darüber hinaus untersucht der vorliegende Bericht das Geschlechterverhältnis in

**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 2015, vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2015): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015.

**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 Schmidt, K., Lutter, M. (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226 f. und 1306-1308.

**4** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2014 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Hirschmann, S. (2015): Eine Branche im Stillstand: Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 8, 8-11. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2014) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2015. 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 2015 bis Anfang Januar 2016 statt. Neubesetzungen seit Jahresbeginn wurden etwa bei den Banken berücksichtigt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2014, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Spitzenorgane der Europäischen Zentralbank sowie der nationalen Zentralbanken in der Europäischen Union.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ist Thema eines getrennten Beitrages im vorliegenden Wochenbericht. Jene Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX, sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>5</sup> Zusammengekommen zeigen die beiden Berichte, inwieweit Frauen in den Spitzenorgane von über 500 Unternehmen in Deutschland vertreten sind.

### Frauen stellen Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor

Seit mehr als 15 Jahren liegt der Frauenanteil im Wirtschaftszweig *Erbringung von Finanzdienstleistungen* bei etwa 57 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Tabelle 1). Bei „Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)“ ist der Frauenanteil im Vergleichszeitraum um gut drei Prozentpunkte auf knapp 50 Prozent gestiegen. Im Wirtschaftszweig „Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten“<sup>6</sup> waren knapp 59 Prozent der Beschäftigten Frauen (1,4 Prozentpunkte weniger als 1999). Insgesamt sind damit im Finanzsektor mehr Frauen als Männer beschäftigt.<sup>7</sup>

Dennoch befinden sich Frauen in den Führungsebenen des Finanzsektors in der Minderheit. Im Jahr 2014 waren bei den Sparkassen gut ein Fünftel der Führungskräfte Frauen. Im privaten Bankgewerbe waren fast ein Drittel der außertariflich Beschäftigten Frauen und bei den genossenschaftlichen Banken knapp 22 Prozent. In der Versicherungswirtschaft lag der Frauenanteil an den Führungskräften im Innendienst bei gut einem Viertel.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Die Ergebnisse hierzu finden sich unter Holst, E., Kirsch, A. (2016): Spitzenorgane großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2/2016.

<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich um die Erbringung von Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit den Kreditinstituten und Versicherungen stehen, ohne diese jedoch einzuschließen, beispielsweise Effekten- und Warenbörsen, Effekten- und Warenhandel, Risiko- und Schadensbewertung, Versicherungsmaklertätigkeiten und Fondsmanagement.

<sup>7</sup> Das Geschlechterverhältnis ist jedoch ausgeglichener als etwa in den Wirtschaftszweigen Gesundheit und Sozialwesen oder Erziehung und Unterricht.

<sup>8</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Bericht an die Gesellschaft. [www.dsgv.de/\\_download\\_gallery/Publikationen/Bericht\\_Gesellschaft\\_2014\\_DE.pdf](http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Bericht_Gesellschaft_2014_DE.pdf); Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.: Führungspositionen im privaten Bankgewerbe: Frauen holen auf. [agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/\\_doc\\_Statistik/Infografik\\_Frauen\\_Fuehrungspositionen.pdf](http://agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/_doc_Statistik/Infografik_Frauen_Fuehrungspositionen.pdf); Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V.: Frauenanteil in den Unternehmen. [www.agv-vers.de/statistiken/branchenzahlen/beschaeftigtenstruktur/frauenanteile.html](http://www.agv-vers.de/statistiken/branchenzahlen/beschaeftigtenstruktur/frauenanteile.html), 26. November 2015. Auskunft des Arbeitgeberverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2. Dezember 2015.

Tabelle 1

### Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen

In Prozent

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

<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, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Nürnberg, März 2015.

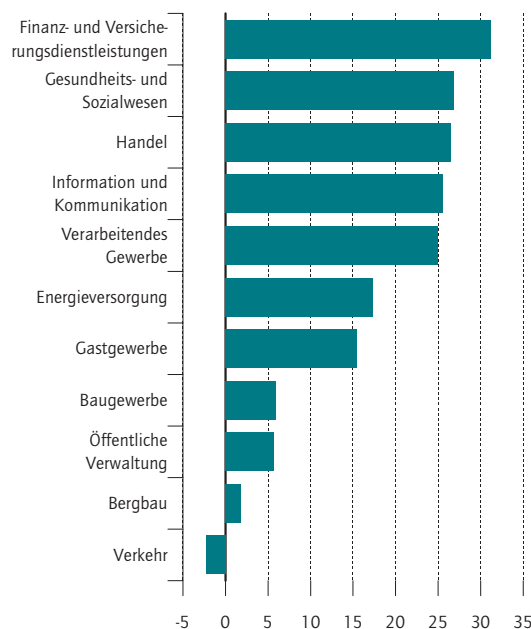
© DIW Berlin 2016

In der Erbringung von Finanzdienstleistungen sind mehrheitlich Frauen beschäftigt.

Abbildung 1

### Gender Pay Gap voll- und teizeitbeschäftigter Arbeitnehmer/-innen im Jahr 2014 nach Branchen<sup>1</sup>

In Prozent



<sup>1</sup> Produziertes Gewerbe und Dienstleistungsbereich – Vierteljährliche Verdiensterhebung.

Quelle: Bundesamt für Statistik (2014), Fachserie 14 Reihe 2.3, Verdienste und Arbeitskosten; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern ist im Finanzsektor am größten.

Tabelle 2

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

	Banken und Sparkassen							Versicherungen						
	2006	2008	2009	2011	2013	2014	2015	2006	2008	2010	2011	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	58	62	59	60	60	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	100	100	100	100	100	100	100	63	58	62	59	60	60	59
mit Frauen im Vorstand	10	7	9	12	24	23	28	10	9	10	14	29	27	27
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>10,0</b>	<b>7,0</b>	<b>9,0</b>	<b>12,0</b>	<b>24,0</b>	<b>23,0</b>	<b>28,0</b>	<b>15,9</b>	<b>15,5</b>	<b>16,1</b>	<b>23,7</b>	<b>48,3</b>	<b>45,0</b>	<b>45,8</b>
Mitglieder insgesamt	442	414	418	404	396	387	394	394	372	399	385	396	353	353
Männer	431	406	407	391	371	361	364	384	363	389	370	362	323	321
Frauen	11	8	11	13	25	26	30	10	9	10	14	34	30	32
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,5</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>3,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>7,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>8,6</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	98	63	58	62	59	60	60	59
Männer	98	100	100	99	97	98	95	63	57	62	59	59	59	58
Frauen	2	0	0	1	3	2	3	0	0	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</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	63	58	62	59	60	60	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	100	100	100	100	100	97	98	63	58	62	59	60	60	59
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	85	87	88	89	89	93	46	42	48	45	50	48	50
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>89,0</b>	<b>85,0</b>	<b>87,0</b>	<b>88,0</b>	<b>89,0</b>	<b>91,8</b>	<b>94,9</b>	<b>73,0</b>	<b>72,4</b>	<b>77,4</b>	<b>76,3</b>	<b>83,3</b>	<b>80,0</b>	<b>84,7</b>
Mitglieder insgesamt	1 633	1 566	1 555	1 567	1 485	1 504	1 518	812	727	732	689	683	661	640
Männer	1 387	1 324	1 294	1 307	1 230	1 234	1 195	720	629	645	599	572	547	518
Frauen	246	242	261	260	255	270	324	92	98	87	90	111	114	122
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,5</b>	<b>16,8</b>	<b>16,6</b>	<b>17,2</b>	<b>18,0</b>	<b>21,3</b>	<b>11,3</b>	<b>13,5</b>	<b>11,9</b>	<b>13,1</b>	<b>16,3</b>	<b>17,2</b>	<b>19,1</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	97	98	63	58	62	59	60	60	59
Männer	97	97	96	98	97	92	92	63	57	61	58	59	58	57
Frauen	3	3	4	2	3	5	6	0	1	1	1	1	2	2
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>5,2</b>	<b>6,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	51	50	53	36	76	81	24	38	34	33	27	59	48
Mitglieder insgesamt	599	767	764	738	564	1 159	1 255	291	444	351	385	312	647	573
Männer	496	654	637	628	455	943	968	256	390	319	347	266	534	461
Frauen	103	113	127	110	109	216	288	35	54	32	38	46	113	112
Arbeitnehmervertreterinnen	85	84	91	78	69	131	157	32	41	26	36	34	81	71
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>82,5</b>	<b>74,3</b>	<b>71,7</b>	<b>70,9</b>	<b>63,3</b>	<b>60,6</b>	<b>54,5</b>	<b>91,4</b>	<b>75,9</b>	<b>81,3</b>	<b>94,7</b>	<b>73,9</b>	<b>71,7</b>	<b>63,4</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.  
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Die untersuchten Versicherungen haben im Vorstand einen etwas höheren Frauenanteil als die Banken und Sparkassen – im Aufsichtsrat ist es umgekehrt.

### Gender Pay Gap ist im Finanzsektor am höchsten

Die ungleichen Aufstiegschancen von Frauen und Männern im Finanzsektor schlagen sich auch in den Gehältern nieder. Im Finanzsektor werden zwar hohe Verdienste erzielt, davon profitieren aber Männer deutlich stärker als Frauen. In keiner anderen Branche war der Gender Pay Gap, also die Verdienstlücke zwischen den Geschlechtern, im Jahr 2014 höher als im Finanzsektor (31,2 Prozent, Abbildung 1). Selbst unter den vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern in leitender Stellung (Leistungsgruppe 1) erreichte der Gender Pay Gap mit 27,5 Prozent im Bereich der Erbringung von Finanz- und

Versicherungsdienstleistungen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich insgesamt (25 Prozent) einen der höchsten Werte.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Arbeitnehmerverdienste, Fachserie 16, Reihe 2.3. Eigene Berechnung. Höher als im Finanzbereich ist der Gender Pay Gap unter den Vollzeitbeschäftigten in der Leistungsgruppe 1 im Gesundheits- und Sozialwesen (29 Prozent) sowie im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (56,3 Prozent); im produzierenden Gewerbe insgesamt liegt der Gender Pay Gap in dieser Gruppe bei 14,2 Prozent. In der Leistungsgruppe 1 ist der Gender Pay Gap höher als in den vier weiteren Leistungsgruppen. Zur Leistungsgruppe 1 gehören Arbeitnehmer/-innen mit Aufsichts- und Dispositionsbefugnis. Hierzu zählen zum Beispiel angestellte Geschäftsführer/-innen, sofern deren Verdienst zumindest teilweise erfolgsunabhängige Zahlungen enthält. Eingeschlossen sind auch alle Arbeitnehmer/-innen, die in größeren Führungsbereichen Dispositions- oder Führungsaufgaben wahrnehmen und

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Auswirkungen der ungleichen Entlohnung über den gesamten Lebensverlauf bis hin zur Rente erstrecken. Eine Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen – und damit ein verbesserter Zugang zu höheren Verdiensten – trägt somit ceteris paribus (also unter sonst gleichen Umständen) auch zur Verringerung der Lücke bei den Altersbezügen bei.

## Top-100-Banken und Sparkassen

### Vorstände: Frauen weiterhin stark unterrepräsentiert

In insgesamt 28 der 100 größten Banken und Sparkassen waren Frauen im Jahr 2015 im Vorstand vertreten – das waren fünf Geldinstitute mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 2). Dennoch blieben Frauen an der Spitze weiterhin stark unterrepräsentiert: 364 Männern mit Vorstandsposten standen nur 30 Frauen gegenüber. Der sich daraus ergebende Frauenanteil in Vorständen in Höhe von fast acht Prozent hat sich gegenüber dem Vorjahr um einen Prozentpunkt erhöht. Vorstandsvorsitze wurden weiterhin kaum von Frauen eingenommen (Übersicht).<sup>10</sup>

### Aufsichtsräte: Frauenanteil steigt um drei Prozentpunkte

Häufiger als in den Vorständen sind Frauen in den Aufsichtsräten der großen Banken und Sparkassen vertreten. In insgesamt fast 95 Prozent der Institute gab es Ende des Jahres 2015 Aufsichtsrätinnen. Sie hatten 324 von insgesamt 1 518 Sitzen inne, was einem Anteil von gut 21 Prozent der Sitze entsprach. Damit stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zum Vorjahr um gut drei Prozentpunkte.

Sechs Banken hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende, das ist eine mehr als im Jahr zuvor.<sup>11</sup> Für 81 der 100 Geldhäuser konnten Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat ermittelt werden: Von den 288 Aufsichtsrätinnen in diesen Instituten waren 157 Arbeitnehmer

Arbeitnehmer mit Tätigkeiten, die umfassende kaufmännische oder technische Fachkenntnisse erfordern. In der Regel werden die Fachkenntnisse durch ein Hochschulstudium erworben. Die vier weiteren Leistungsgruppen umfassen (2) „Herausgehobene Fachkräfte“ (3) „Fachkräfte“ (4) „Angelernte Arbeitnehmer“ (5) „Ungelernte Arbeitnehmer“. Vgl. ebenda, Glossar.

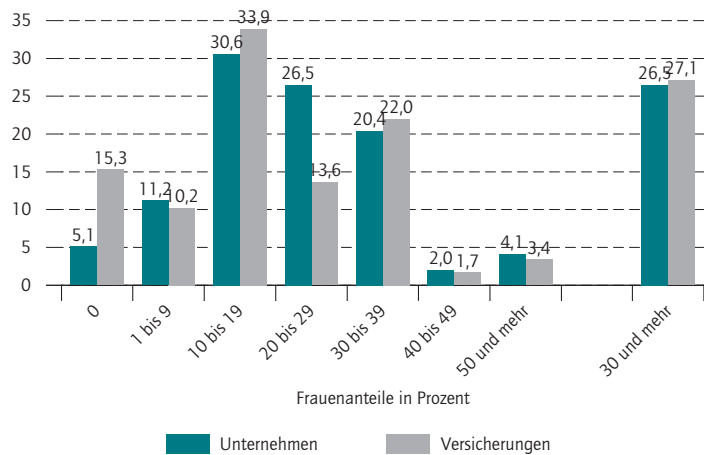
<sup>10</sup> Vorstandsvorsitzende waren Eva Wunsch-Weber bei der Frankfurter Volksbank e.G. und Dr. Birgit Roos bei der Sparkasse Krefeld. Carola Gräfin v. Schmettow war Vorstandssprecherin bei der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG.

<sup>11</sup> Marija Korsch bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden; Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, Bremen; Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin, Berlin; Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, München; Dr. Dietlind Tiemann von der Mittelbrandenburgischen Sparkasse Potsdam und Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken, Würzburg.

Abbildung 2

### Top-100-Banken und Top-59-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Schwelle von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat erreichten die Versicherungen Ende 2015 etwas öfter als die Banken.

vertreterinnen (knapp 55 Prozent). Damit ist der Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen an den Aufsichtsrätinnen gegenüber dem Vorjahr um mehr als fünf Prozentpunkte gesunken. Die Kapitalseite holt also auf.

In knapp 27 Prozent der Banken und Sparkassen betrug der Frauenanteil in Aufsichtsräten 30 Prozent oder mehr, in 13 Instituten lag er zwischen 25 und 29 Prozent (Abbildung 2 und Tabelle 3). In fünf Prozent der Geldhäuser war der Aufsichtsrat eine reine Männerdomäne; bei der Comdirect Bank, der Investitionsbank des Landes Brandenburg sowie der Investitionsbank Schleswig-Holstein waren genauso viele Frauen wie Männer im Aufsichtsrat. Nur bei der Investitionsbank Berlin waren Frauen in der Mehrzahl (fünf Frauen und vier Männer). Keine einzige Frau gab es in den Aufsichtsräten von fünf Instituten: *Münchener Hypothekbank e.G.*, *BMW Bank GmbH*, *Mercedes-Benz Bank AG*, *Düsseldorfer Hypothekbank AG* und *Debeka Bausparkasse AG*.

### Genossenschaftliche Banken bilden das Schlusslicht

In seiner Untersuchung differenziert das DIW Berlin seit 2010 seine Angaben nach den drei Säulen des Finanzsektors: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken.

## Übersicht

**Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2015**

Rang	Unternehmen		Säule
<b>100 größte Banken und Sparkassen</b>			
1	Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	privat
3	KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau	Dr. Ingrid Hengster	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	Ulrike Brouzi	öffentl.-rechtl.
10	Deutsche Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler	privat
12	ING-DiBa AG	Katharina Herrmann	privat
13	Deka Bank Deutsche Girozentrale	Manuela Better	öffentl.-rechtl.
16	Landwirtschaftliche Rentenbank AG	Imke Ettori	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	Yvonne Zimmermann	öffentl.-rechtl.
22	Landesbank Berlin AG	Tanja Müller-Ziegler	öffentl.-rechtl.
23	Aareal Bank AG	Dagmar Knopek	privat
24	Volkswagen Bank GmbH	Dr. Heidrun Zirfas	privat
26	Hamburger Sparkasse AG	Bettina Poullain	freie Spark.
44	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow (Vorsitz)	privat
46	Investitionsbank Berlin (IBB)	Sonja Kardorf	öffentl.-rechtl.
50	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentl.-rechtl.
51	Comdirect Bank AG	Martina Palte	privat
52	Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	privat
53	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag; Gabriela Pantring	öffentl.-rechtl.
54	Sparkasse Hannover	Kerstin Berghoff-Ising; Marina Barth	öffentl.-rechtl.
56	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
62	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel	öffentl.-rechtl.
71	Westdeutsche ImmobilienBank AG	Christiane Kunisch-Wolff	öffentl.-rechtl.
74	Sparda-Bank Südwest e.G.	Karin Schwartz	genossensch.
80	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz)	genossensch.
81	TeamBank AG	Dr. Christiane Decker	genossensch.
84	BB Bank e.G.	Gabriele Kellermann	genossensch.
86	Sparkasse Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz)	öffentl.-rechtl.
92	Kreissparkasse Waiblingen	Ines Dietze	öffentl.-rechtl.
<b>59 größte Versicherungen</b>			
1	Munich RE	Giuseppina Albo; Dr. Doris Höpke	
2	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König	
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders; Silke Lautenschläger	
7	AXA Konzern AG	Dr. Andrea van Aubel; Dr. Astrid Stange	
9	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick	
10	Allianz SE	Dr. Helga Jung	
11	HUK-COBURG a.G.	Sarah Rössler	
14	DKV Deutsche Krankenversicherung AG	Silke Lautenschläger	
20	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
22	Generali Lebensversicherung AG	Claudia Andersch	
26	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)	
27	ERGO Lebensversicherung AG	Silke Lautenschläger	
28	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
29	ERGO Versicherung AG	Silke Lautenschläger	
30	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
32	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick	
33	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummenerl	
35	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch	
36	HDI Lebensversicherungs-AG	Barbara Riebeling	
37	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
39	Allianz Global Corporate & Speciality SE	Nina Klingspor; Sinéad Browne	
45	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender	
49	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft	Sarah Rössler	
50	Württembergische Versicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
51	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
53	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling; Anette Rosenzweig	
59	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl	

Quelle: Erhebung des DIW Berlin

© DIW Berlin 2016



Der Anteil öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen mit Frauen im Vorstand ist im Jahr 2015 von zehn auf 14 von insgesamt 52 Instituten gestiegen (Tabelle 4). Dennoch blieben Frauen eine Seltenheit in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Geldhäuser: Unter den Mitgliedern befanden sich 16 Frauen und 187 Männer. Gegenüber dem Vorjahr entsprach das einem Anstieg von einem Prozentpunkt auf einen Frauenanteil von knapp acht Prozent.

In den privaten Banken stieg der Anteil der Institute mit Frauen im Vorstand um gut vier Prozentpunkte auf über 32 Prozent. Doch auch bei den privaten Banken blieb der Frauenanteil an den Vorstandsmitgliedern mit zehn von insgesamt 128 Mitgliedern oder acht Prozent sehr gering (plus ein Prozentpunkt gegenüber 2014).

Die genossenschaftlichen Banken bildeten im Jahr 2015 hinsichtlich der Repräsentation von Frauen in Vorständen das Schlusslicht: In keiner der beiden anderen Säulen des Finanzsektors war der Frauenanteil in Vorständen geringer als bei den Genossenschaftsbanken (gut sechs Prozent); zudem gab es gegenüber dem Vorjahr praktisch keine Veränderung. Und weder bei den privaten noch bei den öffentlich-rechtlichen Banken war der Anteil jener Institute, die überhaupt eine Frau im Vorstand hatten, so gering wie bei den genossenschaftlichen Banken (23,5 Prozent). Angesichts der Tatsache, dass die Genossenschaftsbanken im Grundsatz ein auf Partizipation ausgelegtes Geschäftsmodell verfolgen, sind diese Ergebnisse äußerst bemerkenswert.

In jedem der Aufsichtsräte der 52 öffentlich-rechtlichen Banken war mindestens eine Frau vertreten. Der Frauenanteil in den Kontrollgremien nahm um mehr als drei Prozentpunkte auf knapp 24 Prozent zu. Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden gab es fünf Frauen – eine mehr als Vorjahr –, was einem Anteil von fast zehn Prozent entsprach. Unter den privaten Banken gab es weiterhin Institute, in denen der Aufsichtsrat eine reine Männerdomäne blieb (4 von insgesamt 29 Banken mit Angaben zur Zusammensetzung des Gremiums). Der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern lag mit insgesamt gut 22 Prozent trotzdem auf dem Niveau der öffentlich-rechtlichen Banken und der Anstieg gegenüber dem Vorjahr fiel mit gut fünf Prozentpunkten (gegenüber gut drei Prozentpunkten) auch deutlich höher aus. Bei den genossenschaftlichen Banken hatten 16 von 17 Instituten Frauen im Aufsichtsrat, der Frauenanteil war mit knapp 16 Prozent jedoch weit niedriger als bei den privaten und öffentlich-rechtlichen Instituten. Wie schon seit Beginn der Erhebung gab es auch im Jahr 2015 keine Aufsichtsratsvorsitzende in einer Genossenschaftsbank.

Tabelle 3

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

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent	Säule
46	Investitionsbank Berlin (IBB) <sup>2</sup>	9	5	55,6	öffentl.-rechtl.
47	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)	12	6	50,0	öffentl.-rechtl.
51	Comdirect Bank AG	6	3	50,0	privat
53	Investitionsbank des Landes Brandenburg	18	9	50,0	öffentl.-rechtl.
27	Santander Consumer Bank AG	12	5	41,7	privat
18	Hypothekenbank Frankfurt AG	5	2	40,0	privat
49	SaarlB	13	5	38,5	öffentl.-rechtl.
14	HSH Nordbank AG	16	6	37,5	öffentl.-rechtl.
17	Deutsche Pfandbriefbank AG	8	3	37,5	privat
57	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	3	37,5	privat
39	IKB Deutsche Industriebank AG	11	4	36,4	privat
86	Sparkasse Krefeld	17	6	35,3	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG	20	7	35,0	privat
2	Commerzbank AG	20	7	35,0	privat
23	Aareal Bank AG <sup>2</sup>	12	4	33,3	privat
30	Dexia Kommunalbank Deutschland AG	6	2	33,3	privat
41	Wüstenrot Bausparkasse AG	12	4	33,3	privat
45	LfA Förderbank Bayern <sup>2</sup>	6	2	33,3	öffentl.-rechtl.
52	Oldenburgische Landesbank AG	12	4	33,3	privat
54	Sparkasse Hannover	18	6	33,3	öffentl.-rechtl.
84	BB Bank e.G.	15	5	33,3	genossensch.
85	Sparkasse Dortmund	15	5	33,3	öffentl.-rechtl.
97	Stadtsparkasse Wuppertal	15	5	33,3	öffentl.-rechtl.
11	NRW.Bank	16	5	31,3	öffentl.-rechtl.
21	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	6	30,0	genossensch.
78	Sparkasse Münsterland-Ost	30	9	30,0	öffentl.-rechtl.
87	Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen	17	5	29,4	öffentl.-rechtl.
6	Landesbank Baden-Württemberg	21	6	28,6	öffentl.-rechtl.
99	BHF-BANK Aktiengesellschaft	7	2	28,6	privat
94	Sparkasse Mainfranken Würzburg <sup>2</sup>	25	7	28,0	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
37	Sparkasse KölnBonn	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
61	Ostsächsische Sparkasse Dresden	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
77	Sparkasse Leipzig	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
95	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	29	8	27,6	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	15	4	26,7	öffentl.-rechtl.
55	Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.	15	4	26,7	genossensch.
5	UniCredit Bank AG	12	3	25,0	privat
10	Deutsche Postbank AG	20	5	25,0	privat

1 Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats machen.  
2 Hier leitete auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Im Kontrollgremium von vier Banken waren Frauen genauso stark oder sogar stärker vertreten als Männer.

Tabelle 4

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

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken <sup>2</sup>					Genossenschaftsbanken				
	2010	2011	2013	2014	2015	2010	2011	2013	2014	2015	2010	2011	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	50	52	52	36	34	31	32	31	12	13	16	16	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	3	4	8	10	14	5	5	10	9	10	2	3	5	4	4
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>7,5</b>	<b>16,0</b>	<b>19,2</b>	<b>26,9</b>	<b>13,9</b>	<b>14,7</b>	<b>32,3</b>	<b>28,1</b>	<b>32,3</b>	<b>16,7</b>	<b>23,1</b>	<b>31,3</b>	<b>25,0</b>	<b>23,5</b>
Mitglieder insgesamt	203	197	193	190	203	157	151	128	132	128	48	56	62	65	63
Männer	199	192	184	177	187	151	146	118	123	118	46	53	57	61	59
Frauen	4	5	9	13	16	6	5	10	9	10	2	3	5	4	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>4,7</b>	<b>6,8</b>	<b>7,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>7,8</b>	<b>6,8</b>	<b>7,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,4</b>	<b>8,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	50	50	52	36	34	31	28	29	12	13	16	15	17
Männer	52	53	49	49	51	34	33	30	28	28	12	13	15	14	16
Frauen	0	0	1	1	1	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>5,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	50	52	52	36	34	31	32	31	12	13	16	16	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	48	50	47	50	52	29	26	24	24	25	11	12	15	15	16
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>92,3</b>	<b>94,3</b>	<b>94,0</b>	<b>98,0</b>	<b>100,0</b>	<b>80,6</b>	<b>76,5</b>	<b>77,4</b>	<b>80,0</b>	<b>86,2</b>	<b>91,7</b>	<b>92,3</b>	<b>93,8</b>	<b>93,8</b>	<b>94,1</b>
Mitglieder insgesamt	960	999	885	906	933	396	349	321	323	311	192	219	244	275	274
Männer	802	831	730	735	725	333	291	264	264	239	160	185	204	235	231
Frauen	158	168	155	171	208	63	58	57	59	73	32	34	40	40	43
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>16,5</b>	<b>16,8</b>	<b>17,5</b>	<b>18,9</b>	<b>22,3</b>	<b>15,9</b>	<b>16,6</b>	<b>17,8</b>	<b>18,3</b>	<b>23,5</b>	<b>16,7</b>	<b>15,5</b>	<b>16,4</b>	<b>14,5</b>	<b>15,7</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	50	51	52	36	34	31	30	29	12	13	16	16	17
Männer	49	51	48	47	47	36	34	30	29	28	12	13	16	16	17
Frauen	3	2	2	4	5	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>7,8</b>	<b>9,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<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: Berechnungen des DIW Berlin.

Die Genossenschaftsbanken hatten Ende 2015 sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten die geringsten Frauenanteile.

**Versicherungen**

**Vorstände: Wenig Dynamik**

In 27 der 59 untersuchten Versicherungen war Ende des vergangenen Jahres mindestens eine Frau im Vorstand vertreten (Tabelle 2). Insgesamt gab es 32 Vorständinnen, was bei insgesamt 353 Vorstandsposten einem Anteil von gut neun Prozent entsprach. Damit lag der Frauenanteil in den Versicherungsvorständen weiterhin leicht über dem in Bankvorständen – beide Bereiche starteten 2006 bei einem Ausgangsniveau von 2,5 Prozent. Dr. Birgit König bei der Allianz Private Krankenversicherungs-AG blieb die einzige Vorstandsvorsitzende.

**Aufsichtsräte: in 15 Prozent der Gremien sitzt keine einzige Frau**

Frauen waren Ende des Jahres 2015 in knapp 85 Prozent der Versicherungen im Aufsichtsrat vertreten. Ihr Anteil an den Mitgliedern lag mit gut 19 Prozent knapp zwei Prozentpunkte höher als 2014. Die seit 2010 zu beobachtende Aufwärtsbewegung hat sich damit fortgesetzt. Wie im Vorjahr leitete Ulrike Lubek die Aufsichtsräte der Provinzial Rheinland Versicherung AG sowie der Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG. 48 Versicherungen hatten Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Insgesamt nahmen Frauen in diesen Versicherungen 112 Aufsichtsratssitze ein. Davon entfielen 71 (gut 63 Prozent) auf Arbeitnehmervertreterinnen. Der Anteil der Frauen in diesem Spitzengremium stieg seit 2006 um fast acht Prozentpunkte, bei den Geldhäu-

sern waren es sechs Prozentpunkte. Die Versicherungen holen also langsam auf, wenngleich der Frauenanteil unter dem der Geldhäuser verbleibt.

Der Aufholprozess – wenn auch auf sehr niedrigem Niveau – ist insofern erwähnenswert, als dass 15 Prozent der Versicherungen keine einzige Frau im Aufsichtsrat hatten. In anderen Versicherungen, die bereits Frauen im Aufsichtsrat hatten, kamen offenbar mehr Frauen zum Zuge. Die Versicherer erreichten oder übertrafen denn auch häufiger den Frauenanteil von 30 Prozent in Aufsichtsräten als die Geldhäuser – auf 27 Prozent der Unternehmen traf das zu (Abbildung 2). In 20 Versicherungen stellten Frauen mindestens ein Viertel der Aufsichtsratsmitglieder (Tabelle 5). In 14 waren sie zu einem Drittel oder mehr vertreten, und in zweien – der Allianz Versicherungs-AG sowie der Allianz Global Corporate & Specialty SE – saßen genauso viele Frauen wie Männer im Kontrollgremium. In keiner der untersuchten Versicherungen waren Frauen im Aufsichtsrat in der Mehrheit.

### Europäische Zentralbank und Zentralbanken der EU-Länder

In diesem Abschnitt wird über den Frauenanteil im Rat der Europäischen Zentralbank (EZB), im Aufsichtsgremium der neuen europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM), im oberen und mittleren Management der EZB, sowie in den wesentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Länder, insbesondere der Deutschen Bundesbank, berichtet.

Der EZB-Rat ist das oberste Beschlussorgan der Europäischen Zentralbank und setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den Präsidentinnen und Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euroraums zusammen.<sup>12</sup> Seit 2014 sitzen zwei Frauen in dem nunmehr 25-köpfigen Gremium (Tabelle 6): Sabine Lautenschläger aus Deutschland als Direktoriumsmitglied und die Präsidentin der zypriischen Zentralbank, Chrystalla Georghadji.

Der einheitliche Bankenaufsichtsmechanismus SSM (Single Supervisory Mechanism) wurde am 4. November 2014 eingerichtet und übernahm die Aufsicht über bedeutende Banken in den teilnehmenden EU-Ländern.<sup>13</sup> Er setzt sich aus der EZB und den nationalen Aufsichts-

<sup>12</sup> Zum 1. Januar 2015 kam mit dem Eintritt Litauens in den Euroraum der Präsident der litauischen Zentralbank hinzu.

<sup>13</sup> Für Informationen zu den Kriterien für die Einstufung als „bedeutendes“ Institut sowie über die teilnehmenden Länder siehe Europäische Zentralbank – Bankenaufsicht (2015): Einheitlicher Aufsichtsmechanismus. [www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.de.html](http://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.de.html), 9. Dezember 2015.

Tabelle 5

### Größte 59 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
8	Allianz Versicherungs-AG	6	3	50,0
39	Allianz Global Corporate & Specialty SE	6	3	50,0
1	Munich RE	20	8	40,0
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	16	6	37,5
6	Hannover Rück SE	9	3	33,3
10	Allianz SE	12	4	33,3
12	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	4	33,3
14	DKV Deutsche Krankenversicherung AG	3	1	33,3
20	AXA Versicherung AG	3	1	33,3
26	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	2	33,3
27	ERGO Lebensversicherung AG	3	1	33,3
29	ERGO Versicherung AG	3	1	33,3
52	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	2	33,3
56	SV Sparkassenversicherung Gebäudeversicherung AG	21	7	33,3
7	AXA Konzern AG	16	5	31,3
11	HUK-COBURG a.G.	10	3	30,0
46	R + V Versicherung AG	15	4	26,7
3	Talanx AG	16	4	25,0
25	SV Sparkassenversicherung Holding AG	20	5	25,0
50	Württembergische Versicherung AG	12	3	25,0

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

20 von 59 Versicherungen haben ihren Aufsichtsrat zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt.

Tabelle 6

### Frauen im EZB-Rat<sup>1</sup>

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0
2014	24	22	2	8,3
2015	25	23	2	8,0

<sup>1</sup> Seit 1. Januar 2015 durch den Eintritt Litauens in die Eurozone 25 Mitglieder.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2016

Im EZB-Rat sitzen zwei Frauen neben 23 Männern.



Tabelle 7

**Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht 2015**

	Frauen	Männer
<b>EZB-Mitglieder</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Vertreter und Vertreterinnen der nationalen Aufsichtsbehörden</b>		
Belgien	0	1
Deutschland	0	2
Estland	0	2
Finnland	1	1
Frankreich	0	1
Griechenland	0	1
Irland	0	1
Italien	0	1
Lettland	1	1
Litauen	1	0
Luxemburg	0	2
Malta	0	2
Niederlande	0	1
Österreich	0	2
Portugal	0	1
Slowakei	0	1
Slowenien	1	0
Spanien	0	1
Zypern	0	1
	<b>4</b>	<b>22</b>
<b>Insgesamt</b>	<b>8</b>	<b>24</b>
In Prozent	25	75

Quelle: Das EZB-Aufsichtsgremium, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/organisation/whoiswho/supervisoryboard/html/index.de.html>, 06. Januar 2016.

© DIW Berlin 2016

Im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht sind Frauen mit einem Anteil von 25 Prozent vertreten.

behörden der teilnehmenden Länder zusammen. Mit der Einrichtung des SSM erweiterte sich der Aufgabenumfang der EZB wesentlich – dementsprechend wurden zusätzliche Stellen eingerichtet.<sup>14</sup>

Das Aufsichtsgremium der europäischen Bankenaufsicht SSM besteht aus sechs Vertreterinnen und Vertretern der EZB (sie stellen den Vorsitz und den stellvertretenden Vorsitz) sowie Vertreterinnen und Vertretern nationaler Aufsichtsbehörden. Die EZB entsendete vier Frauen – Danièle Nouy, Sabine Lautenschläger, Julie Dickson und Sirkka Hämäläinen – und zwei Männer.

<sup>14</sup> Zum 31. Dezember 2014 zählte die EZB in Vollzeitäquivalenten gerechnet 2 577 Stellen. Ende 2013 waren es noch 1 790. Europäische Zentralbank (2015): Jahresbericht 2014. 189.

Tabelle 8

**Frauen im oberen und mittleren Management<sup>1</sup> der Europäischen Zentralbank**

	Insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
<b>Ende 2013</b>			
oberes Management	41	6	15
oberes + mittleres Management	242	44	18
<b>Ende 2014</b>			
oberes Management	54	10	19
oberes + mittleres Management	391	94	24
<b>3. Quartal 2015</b>			
oberes Management	57	11	19
oberes + mittleres Management	413	99	24

<sup>1</sup> Oberes Management umfasst zwei Gehaltsbänder (K und L); oberes + mittleres Management umfasst vier Gehaltsbänder (I, J, K, L).

Quelle: Auskunft der Generaldirektion Personal, Budget & Organisation der EZB, 9. Oktober 2015.

© DIW Berlin 2016

Der Frauenanteil liegt im mittleren Management der EZB höher als im oberen Management

Unter den 26 Vertreterinnen und Vertretern der nationalen Aufsichtsbehörden befanden sich ebenfalls vier Frauen. Insgesamt waren Frauen also zu einem Viertel in dem 32-köpfigen Aufsichtsgremium der neuen europäischen Bankenaufsicht vertreten (Tabelle 7).

Die EZB hat 2013 interne Zielvorgaben für den Frauenanteil in Managementpositionen eingeführt.<sup>15</sup> Bis Ende 2019 soll der Frauenanteil in den obersten zwei Gehaltsbändern 28 Prozent und in den obersten vier Gehaltsbändern 35 Prozent betragen. Die Vorgaben betreffen damit die Positionen der obersten Managementebene (Generaldirektorinnen und -direktoren, stellvertretende Generaldirektorinnen und -direktoren, Direktorinnen und Direktoren sowie Principal-Beraterinnen und -Berater) und der mittleren Managementebene (Abteilungsleitung, stellvertretende Abteilungsleitung, Gruppenleitung, Senior-Beraterinnen und -Berater).<sup>16</sup> Sie gelten nicht für die politische Führungsebene, also das Direktorium und den EZB-Rat, deren Mitglieder in einem politischen Prozess ernannt werden.

<sup>15</sup> Rexer, A., Zydra, M. (2013): Förderung von Managerinnen: EZB führt Frauenquote ein. Süddeutsche Zeitung, 29. August. Siehe auch Holst, E., Kirsch, A. (2014): Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten. DIW Wochenbericht Nr. 3/2014, 39.

<sup>16</sup> Beraterinnen und Berater, Senior-Beraterinnen und -Berater sowie Principal-Beraterinnen und -Berater sind Führungskräfte, die innerhalb von Direktionen für Projekt- oder Querschnittsaufgaben zuständig sind. Sie haben keine direkten Managementaufgaben wie die Mitarbeiterbeurteilung.

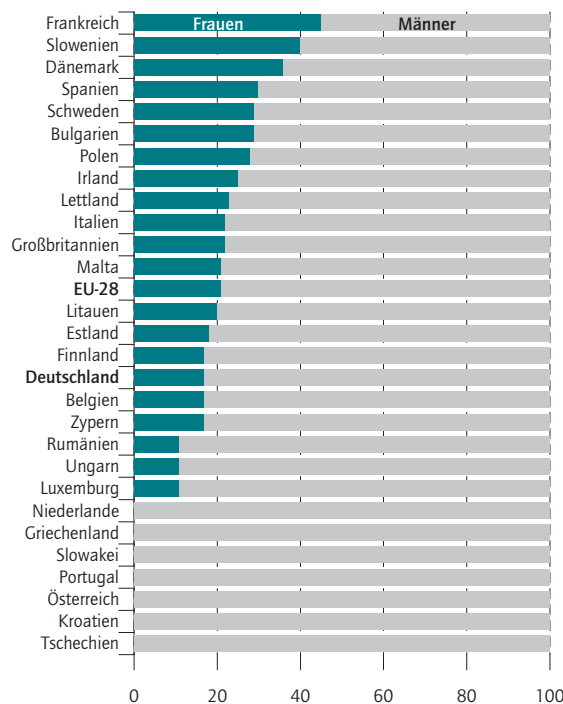
Der Frauenanteil ist von Ende 2013 bis zum dritten Quartal 2015 in den obersten zwei Gehaltsbändern von 15 auf 19 Prozent gestiegen und in den obersten vier Bändern von 18 auf 24 Prozent (Tabelle 8). Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die vergangenen beiden Jahre insofern eine Ausnahmesituation darstellten, als dass im Zuge der Rekrutierungsmaßnahmen mit Blick auf die einheitliche Bankenaufsicht die Zahl der Führungskräfte insgesamt stark anstieg: Während es Ende 2013 noch 242 Personen im oberen und mittleren Management gab, waren es im dritten Quartal 2015 schon 413. Wird die absolute Zahl der Positionen künftig nicht weiter angehoben, sind deutlichere Anstrengungen nötig, um die Zielvorgaben zu erreichen. Im Rahmen eines Aktionsplans wurden diverse Maßnahmen eingeführt. Dazu gehören Diversity-Beauftragte, ein Mentoring-Programm, Trainingsmaßnahmen für Frauen, Work-Life-Balance-Maßnahmen (dabei insbesondere eine Erhöhung der Zahl der Telearbeitstage) und Änderungen in der Personalbeschaffung (unter Beibehaltung einer rein leistungsorientierten Personalauswahl wurden unter anderem Formulierungen in Ausschreibungen geändert, potentielle Bewerberinnen gezielt angesprochen und die Vertretung von Frauen in Personalauswahlkommissionen kontrolliert).<sup>17</sup> Die weitere Entwicklung des Frauenanteils im EZB-Management bis Ende 2019 darf also mit Spannung beobachtet werden.

Der Frauenanteil in den wesentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Länder wird von der Europäischen Kommission seit 2003 veröffentlicht. Während die durchschnittliche Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der nationalen Zentralbanken in der Vergangenheit zwischen 16 und 18 Prozent rangierte, stieg sie im vergangenen Jahr auf 21 Prozent.<sup>18</sup> Die ohnehin schon erheblichen Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern sind dabei allerdings noch größer geworden (Abbildung 3). So war die Gleichstellung der Geschlechter im Spitzengremium der französischen und der slowenischen Zentralbank mit einem Frauenanteil von 45 beziehungsweise 40 Prozent auf einem guten Weg, während in sieben Ländern – Griechenland, Kroatien, den Niederlanden, Österreich, Portugal, der Slowakei und Tschechien – überhaupt keine Frauen im obersten Entscheidungsorgan vertreten waren. In den vorangegangenen Jahren traf dies noch auf weniger Zentralbanken zu (sechs im Jahr 2014 und fünf im Jahr 2013).

Abbildung 3

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> nationaler Zentralbanken in der EU 2015<sup>2</sup>**

In Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
2 Stand: Januar 2016.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2016

Einen besonders hohen Anteil an Zentralbankerinnen gibt es in Frankreich, Slowenien und Dänemark.

Das oberste Organ der Deutschen Bundesbank ist der sechsköpfige Vorstand. 2015 waren der Präsident und vier weitere Mitglieder Männer; die Vizepräsidentenposition wurde von einer Frau bekleidet: Prof. Dr. Claudia Buch. Damit befand sich die Deutsche Bundesbank im unteren Mittelfeld der Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.

**Ausgesprochen schwache Dynamik im Finanzsektor**

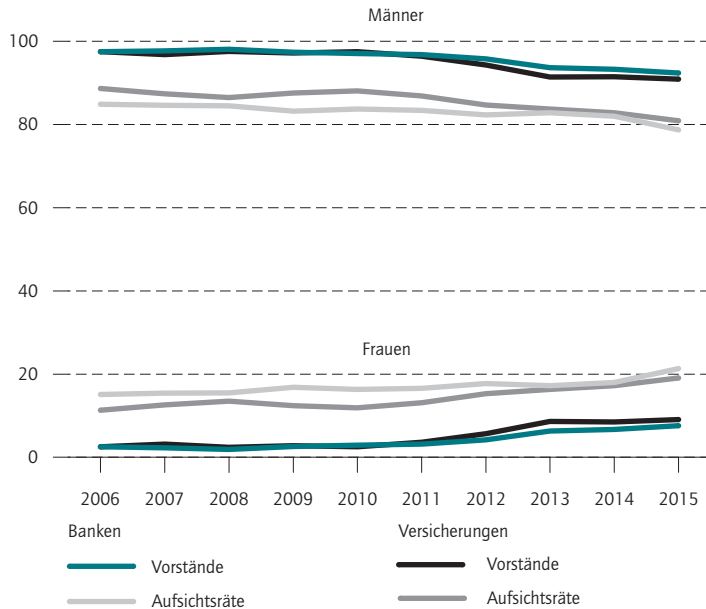
Seit mehr als zehn Jahren untersucht das DIW Berlin die Entwicklung der Frauenanteile in den Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors in Deutschland, seit 2006 führt es dazu eigene Recherchen durch. In dieser Zeit ist die Unterrepräsentation von Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen immer

17 Auskunft der Generaldirektion Personal, Budget & Organisation der EZB, 9. Oktober 2015.

18 EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index\_de.htm, 16. Oktober 2015.

Abbildung 4

**Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors**  
In Prozent



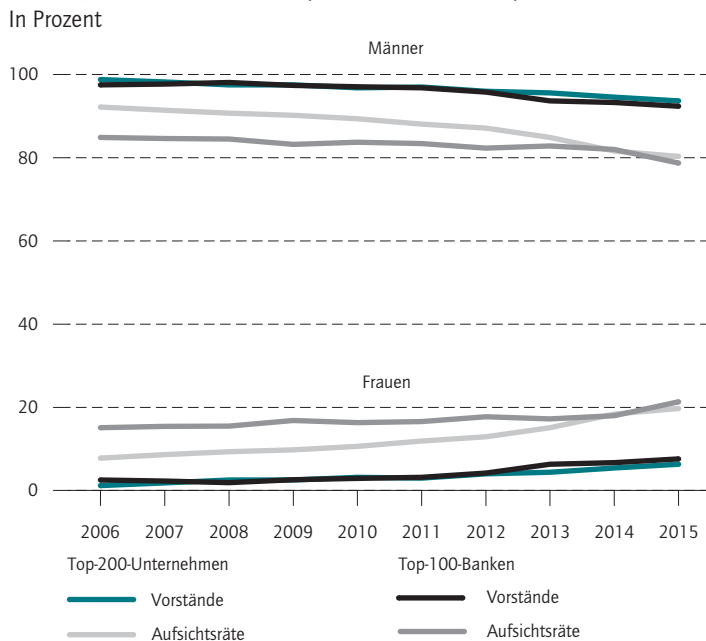
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Der Abstand zwischen den Frauenanteilen in Vorständen und Aufsichtsräten ist deutlich.

Abbildung 5

**Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-100-Banken und Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor)**  
In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Top-200-Unternehmen haben aufgeholt und liegen mittlerweile in etwa gleichauf mit den Top-100-Banken, was die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten angeht.

mehr in die öffentliche Aufmerksamkeit gerückt, und es wurden freiwillige und gesetzliche Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils eingeführt. Trotzdem haben es bislang nur wenige Frauen insbesondere in die Vorstände geschafft. Aber auch die Aufsichtsräte großer Banken und Versicherungen sind noch sehr weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Seit 2006 ist der Frauenanteil in den Vorständen von Banken und Sparkassen um etwas mehr als fünf Prozentpunkte und in den Versicherungen um knapp sieben Prozentpunkte gestiegen (Abbildung 4). In den Aufsichtsräten legte der Frauenanteil im gleichen Zeitraum um gut sechs Prozentpunkte bei den Geldhäusern zu und um knapp acht Prozentpunkte bei den Versicherungen. Diese Dynamik war viel zu schwach, um die Schere zwischen Frauen- und Männeranteilen in den Spitzengremien auch nur annähernd zu schließen. Keine Frau im Aufsichtsrat und im Vorstand hatten unter den Banken und Sparkassen immer noch die *Münchener Hypothekenbank e.G.*, *BMW Bank GmbH*, *Mercedes-Benz Bank AG*, *Düsseldorfer Hypothekenbank AG* und die *Debeka Bausparkasse AG*; unter den Versicherungen waren es der *LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G.*, die *VHV Allgemeine Versicherung AG* und die *Gothaer Lebensversicherung AG*.

Ein Vergleich der Top-100 Banken mit den Top-200-Unternehmen zeigt, dass die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten außerhalb des Finanzsektors etwas dynamischer war (Abbildung 5). Ausgehend von einer deutlich geringeren Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten im Jahr 2006 (acht Prozent bei den Top-200-Unternehmen gegenüber 15 Prozent bei den Banken) ist im Jahr 2015 der Abstand zwischen den beiden Unternehmensgruppen auf unter zwei Prozent geschrumpft – und auch in den Vorständen haben sich die Frauenanteile stark angeglichen.

Auch wenn die Entwicklung in die richtige Richtung geht, ist die Geschwindigkeit durchaus steigerungsfähig. Eine weit stärkere Integration von Frauen in die Karrierepfade der Unternehmen im Finanzsektor ist dringend angezeigt, um den Pool hochqualifizierter Talente schnellstmöglich und in ausreichendem Umfang auch für die spätere Besetzung von Top-Positionen zu sichern. Dies liegt im Interesse der Unternehmen – nicht zuletzt auch, um einer möglichen Ausweitung der verbindlichen Geschlechterquote in der Zukunft und einer Verschärfung der Sanktionen im seit Mai 2015 geltenden Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zuvorzukommen. Auch der Staat ist gefordert, die Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit und -karrieren von Frauen zu verbessern. Die Idee der „Familienarbeitszeit“ etwa will den Nachteilen entgegenwirken, die Frauen aufgrund einer größeren Reduktion der Erwerbsarbeit in der Fa-

milienphase – die sich ja meist mit der Phase des Karriereaufbaus deckt – entstehen.<sup>19</sup>

## Fazit

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“ verfolgte unter anderem das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Auf eine gesetzliche Regelung war damals zugunsten der freiwilligen Vereinbarung verzichtet worden. Das Ergebnis ist, dass 14 Jahre später Frauen noch nicht einmal ein Zehntel der Vorstandssitze im Finanzsektor einnehmen: In den 100 größten Banken in Deutschland lag der Anteil Ende des Jahres 2015 bei knapp acht Prozent, in den 59 größten Versicherungen bei gut neun Prozent. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil zwar traditionell höher, aber auch hier blieben sowohl die Banken (gut 21 Prozent) als auch die Versicherungen (gut 19 Prozent) weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Fünf der Geldhäuser (Münchener Hypothekbank e.G., BMW Bank GmbH, Mercedes-Benz

Bank AG, Düsseldorfer Hypothekbank AG, Debeka Bausparkasse AG) und drei Versicherungen haben weder im Aufsichtsrat noch im Vorstand eine Frau.

Die insgesamt im Finanzsektor vorhandenen geringeren Aufstiegschancen von Frauen wirken sich auch auf den Verdienstunterschied zwischen den Geschlechtern aus: Der Gender Pay Gap ist im Finanzsektor im Vergleich zu allen anderen Branchen am höchsten. Bessere Aufstiegschancen für Frauen könnten dem entgegenwirken.

Die ab diesem Jahr verbindliche Quote, der zufolge Frauen bei Neubesetzungen in Aufsichtsräten zu mindestens 30 Prozent berücksichtigt werden müssen, gilt für fünf der in diesem Bericht untersuchten Banken (Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Postbank AG, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG und Oldenburgische Landesbank AG) sowie für fünf Versicherungen (Munich RE, Talanx AG, Allianz SE, Wüstenrot und Württembergische AG). In fünf dieser neun Institute entsprach die Aufsichtsratszusammensetzung bereits 2015 den gesetzlichen Vorgaben. Für die anderen vier Institute ist künftig also zu erwarten, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt. Der Großteil der untersuchten Banken, Sparkassen und Versicherungen wird jedoch nicht an die Quote gebunden sein. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Unternehmen in Zukunft verhalten werden.

<sup>19</sup> Vgl. Müller, K.-U. et al. (2015): Familienarbeitszeit: mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. DIW Wochenbericht Nr. 46/2015, 1095-1103.

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

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

## FINANCIAL SECTOR: SHARE OF WOMEN ON CORPORATE BOARDS INCREASES SLIGHTLY BUT MEN STILL CALL THE SHOTS

**Abstract:** In 2015, the share of women in the top decision-making bodies of the financial sector increased once again but men remain in the overwhelming majority and thus continue to call the shots. At the end of 2015, women made up just under eight percent of executive board members of the 100 largest banks in Germany, and the corresponding figure for the 59 largest insurance companies was a good nine percent (in both cases this is less than a percentage point more than in 2014). Even on supervisory boards where the share of women is traditionally higher, both banks (with just over 21 percent women on supervisory boards) and insurance companies (with just over 19 percent) have a long way to go before achieving gender parity. The proportion of women on the supervisory boards of cooperative banks was particularly low (just under 16 percent) despite the fact that

these institutions are, in principle, based on a participatory business model. Overall, many more women than men are employed in the financial sector.

It is well known that the presence of women in senior management is a prerequisite for their promotion to corporate boards. Therefore, these financial enterprises would be well advised to improve the career opportunities of their most talented female employees by promoting them more frequently and appointing them to managerial positions. This would be a wise move in anticipation of a possible expansion of the statutory gender quota and a tightening of the sanctions set out in the new law on equality for women and men in managerial positions, both in the private and public sectors, which came into force in Germany in May 2015.

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 equality, gender quota, Germany, insurance companies, management, public and private banks, supervisory boards, women CEOs



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

#### Herausgeber

Prof. Dr. Pio Baake  
Prof. Dr. Tomaso Duso  
Dr. Ferdinand Fichtner  
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.  
Prof. Dr. Peter Haan  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Dr. Kati Krähnert  
Prof. Dr. Lukas Menkhoff  
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

#### Chefredaktion

Sylvie Ahrens-Urbaneck  
Dr. Kurt Geppert

#### Redaktion

Renate Bogdanovic  
Sebastian Kollmann  
Marie Kristin Marten  
Dr. Wolf-Peter Schill

#### Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

#### Pressestelle

Renate Bogdanovic  
Tel. +49-30-89789-249  
presse@diw.de

#### Vertrieb

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

#### Gestaltung

Edenspiekermann

#### Satz

eScriptum GmbH & Co KG, 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.