

Diversitätsbenchmarking

Nationale Auswertung der Diversitätsanzeige
(Stichtag: 31. Dezember 2024)

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung.....	3
2	Hintergrund	4
3	Beschreibung der Stichprobe	5
4	Ergebnisse.....	7
4.1	Diversitätspolitik	7
4.2	Diversitätspraktiken in den Leitungsorganen	13
4.2.1	Geschlechterstruktur	13
4.2.2	Altersstruktur	19
4.2.3	Bildungshintergrund	22
4.2.4	Beruflicher Hintergrund	24
4.2.5	Geografische Herkunft	26
4.3	Geschlechtsspezifisches Lohngefälle	28
5	Fazit.....	30

1 Zusammenfassung

Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) hat 2023 Leitlinien zum Benchmarking von Diversitätspraktiken veröffentlicht. Auf dieser Basis hat die Deutsche Bundesbank die Diversitätspraktiken und -strategien in den Leitungsorganen (Geschäftsleitung und Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan) von 158 deutschen CRR-Kreditinstituten sowie mittleren und großen Wertpapierinstituten zum Stichtag 31.12.2024 untersucht. Eine vielfältige Zusammensetzung der Leitungsorgane in Bezug auf Alter, Geschlecht, geografische Herkunft sowie Bildungs- und Berufshintergrund kann das Risiko von ‚Gruppendenken‘ verringern, die Risikokontrolle stärken und die Widerstandsfähigkeit der Institute insgesamt verbessern.

Trotz regulatorischer Vorgaben verfügen 52 von 158 Instituten über keine Diversitätsstrategie, darunter auch einzelne bedeutende Institute. Institute mit Diversitätsstrategie haben überwiegend Ziele festgelegt, um das unterrepräsentierte Geschlecht zu fördern (83 %); rund 70 % davon nutzen quantitative Zielvorgaben. In vielen Geschäftsleitungen liegen die Zielquoten für das unterrepräsentierte Geschlecht bei höchstens 25 %. In den Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen wurden dagegen häufiger Zielquoten von über 25 % festgelegt und insgesamt öfter erreicht.

Frauen sind in den Leitungsorganen deutlich unterrepräsentiert. In den Geschäftsleitungen sind lediglich 15,5 % der Mitglieder weiblich; in einem erheblichen Teil der Institute gibt es gar kein weibliches Geschäftsleitungsmitglied. In den Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen ist der Frauenanteil mit 26,8 % deutlich höher als in den Geschäftsleitungen. Die Mitglieder der Leitungsorgane sind am häufigsten zwischen 51 und 60 Jahre alt. In den Geschäftsleitungen überwiegen branchentypische Ausbildungs- und Karrierewege mit Studienabschlüssen in Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaften bzw. Bankausbildungen sowie Berufserfahrung im Bankenwesen, während die Verwaltungs- oder Aufsichtsorgane heterogener besetzt sind.

CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute müssen ihre Vergütungspolitik und -praxis geschlechtsneutral ausgestalten. In der Praxis bestehen jedoch Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern: In den Geschäftsleitungen (ohne Vorsitzende) erhalten Frauen im Durchschnitt rund 5 % weniger Vergütung als Männer; in den Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen (ohne Vorsitzende/Arbeitnehmervertreter) fällt das durchschnittliche Lohngefälle geringer aus. Einige Institute verzeichnen – insbesondere in der Geschäftsleitung – Lohngefälle von mehr als 10 %.

Alle CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute sind aufgrund europäischer Vorgaben verpflichtet, Diversität in ihren Leitungsorganen zu fördern. Institute ohne Diversitätsstrategie haben diese zeitnah zu erarbeiten und damit verbundene Maßnahmen zu implementieren. Bedeutende CRR-Kreditinstitute sollten im Rahmen ihrer Diversitätsstrategie quantitative Zielvorgaben für die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Leitungsorgan definieren; alle anderen Institute sollten mindestens qualitative Ziele festlegen. Darüber hinaus könnten Institute, die bereits quantitative Ziele verfolgen, diese ambitionierter ausgestalten, um die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts weiter zu stärken. Nicht zuletzt müssen alle Institute ihre Vergütungspolitik und -praxis geschlechtsneutral ausgestalten und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen ergreifen, um etwaige Defizite zu beseitigen.

2 Hintergrund

Alle CRR-Kreditinstitute sowie Mittlere und Große Wertpapierinstitute sind aufgrund europäischer Vorgaben verpflichtet, Diversität in ihren Leitungsorganen zu fördern.¹

Gemäß Artikel 91 Absatz 10 der Richtlinie 2013/36/EU (CRD²) sollen alle CRR-Kreditinstitute bei der Bestellung von Organmitgliedern auf ein breites Spektrum an Qualitäten und Kompetenzen achten und zu diesem Zweck eine Diversitätspolitik für das Leitungsorgan einführen.³ Über Artikel 9 Absatz 1 der Richtlinie 2014/65/EU (MiFID II) gilt dies gleichermaßen für Wertpapierinstitute. Konkret ist sicherzustellen, dass die Leitungsorgane hinsichtlich Alter, Geschlecht, geografischer Herkunft sowie Ausbildungs- und Berufshintergrund so zusammengesetzt sind, dass vielfältige Auffassungen und Erfahrungen vertreten sind. Hintergrund ist, dass eine homogene Zusammensetzung des Leitungsorgans das Risiko von „Gruppendenken“ und damit eine unzureichende Kontrolle von Management-Entscheidungen begünstigen kann. Demgegenüber können stärker diversifizierte Leitungsorgane die Risikokontrolle und die Widerstandsfähigkeit der Institute verbessern.⁴ Zusätzlich bestehen – insbesondere für bedeutende Institute im Sinne des § 1 Absatz 3c KWG⁵ – weitere spezifische Vorgaben, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) hat 2023 Leitlinien zum Benchmarking von Diversitätspraktiken veröffentlicht.⁶ Diese sollen die Fortschritte der Institute vergleichbar machen und die Transparenz über Diversitätsstrategien sowie über das geschlechtsspezifische Lohngefälle (Gender Pay Gap) erhöhen. Die Aufsichtsbehörden sind verpflichtet, die in den Leitlinien vorgesehenen Informationen in der vorgegebenen Form und dem vorgegebenen Umfang zu erheben und an die EBA zu übermitteln (Artikel 91 Absatz 11 CRD i.V.m. Artikel 435 Absatz 2 Buchstabe c der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR)). Auf Grundlage dieser Daten veröffentlicht die EBA einen unionsweiten Benchmarking-Bericht.

Die Deutsche Bundesbank hat auf Basis dieser Leitlinien die Diversitätspraktiken in einer Stichprobe von 158 deutschen CRR-Kreditinstituten sowie Großen und Mittleren Wertpapierinstituten zum Stichtag 31.12.2024 erhoben. Die vorliegende Auswertung fasst den Stand der Maßnahmen zur Förderung von Diversität im Leitungsorgan in diesen Instituten zusammen.

¹Im Einklang mit den Begrifflichkeiten des Kreditwesengesetzes und des Wertpapierinstitutsgesetzes wird in dieser Auswertung das generische Maskulinum verwendet. Die gewählten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

²In Einklang mit den zugrundeliegenden EBA-Leitlinien beziehen sich die Verweise auf die Richtlinie 2013/36/EU in dieser Auswertung auf die Fassung vom 20. Mai 2019 (CRD V).

³Die nationale Umsetzung ist in § 25d Absatz 11 KWG erfolgt.

⁴Richtlinie 2013/36/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, zur Änderung der Richtlinie 2002/87/EG und zur Aufhebung der Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG, ABl. L 176 vom 27.6.2013, S. 344, Erwägungsgrund 60.

⁵Gemäß § 1 Absatz 3c KWG ist ein Institut bedeutend, wenn seine Bilanzsumme im Durchschnitt zu den jeweiligen Stichtagen der letzten vier abgeschlossenen Geschäftsjahre 15 Milliarden Euro überschritten hat, es eine der Bedingungen gemäß Artikel 6 Absatz 4 Unterabsatz 2 der Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 erfüllt oder es als potentiell systemrelevant im Sinne des § 12 eingestuft wurde.

⁶EBA (2023): Leitlinien zum Vergleich der Maßnahmen zur Förderung der Diversität, einschließlich Diversitätsstrategien und des geschlechtsspezifischen Lohngefälles, gemäß der Richtlinie 2013/36/EU und der Richtlinie (EU) 2019/2034 (EBA/GL/2023/08) (im Folgenden: EBA-Leitlinien zum Benchmarking von Diversitätspraktiken).

3 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst insgesamt 158 Institute, davon 147 CRR-Kreditinstitute und 11 Wertpapierinstitute (zehn Mittlere und ein Großes Wertpapierinstitut).⁷ Unter den in der Stichprobe enthaltenen CRR-Kreditinstituten befinden sich 52 im Sinne des § 1 Absatz 3c KWG bedeutende Institute (im Folgenden „bedeutende Institute“)⁸. Für die Auswertung wurden die CRR-Kreditinstitute anhand ihrer Bilanzsumme verschiedenen Größenkategorien zugeordnet, während eine solche Einteilung für die Wertpapierinstitute nicht erfolgte (siehe Tabelle 1). Die Größenkategorien „10 bis < 30 Mrd EUR“ und „≥ 30 Mrd EUR“ umfassen ausschließlich bedeutende Institute; zudem befindet sich ein weiteres bedeutendes Institut in der Größenkategorie „< 1 Mrd EUR“.

	Institute	Mitglieder der Geschäftsleitung	Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsrats
CRR-Kreditinstitute (im Folgenden CRR-KI)	147	488	1.758
Bilanzsumme < 1 Mrd EUR	47	100	385
Bilanzsumme 1 bis < 10 Mrd EUR	49	141	642
Bilanzsumme 10 bis < 30 Mrd EUR	17	65	233
Bilanzsumme ≥ 30 Mrd EUR	34	182	498
Bedeutende Institute	52	249	746
Wertpapierinstitute	11	34	32
Stichprobe	158	522	1.790
CRR-Kreditinstitute gesamt	1.368	-	-
Große und Mittlere Wertpapierinstitute gesamt	118	-	-

Quellen: Deutsche Bundesbank, Bankstellenstatistik 2024, Anlage 1, S. 1 (Anzahl CRR-Kreditinstitute gesamt); Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin), Jahresbericht 2024 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, S 9 (Anzahl Große und Mittlere Wertpapierinstitute gesamt).
Deutsche Bundesbank

⁷159 Institute wurden dazu aufgefordert Informationen hinsichtlich ihrer Maßnahmen zur Förderung von Diversität zu übermitteln. Darunter haben drei Institute keine Daten übermittelt; zwei Institute haben freiwillig Daten übermittelt. Die freiwillig übermittelten Daten wurden in der vorliegenden Untersuchung mit einbezogen, wodurch sich geringfügige Abweichungen zur Stichprobe der EBA ergeben.

⁸Institute, die als bedeutend nach § 1 Absatz 3c KWG gelten, sind nicht identisch mit den „significant institutions“ (SIs) gemäß der Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 (SSM-Verordnung), auch wenn viele SIs gleichzeitig auch bedeutende Institute nach dem KWG sind.

Insgesamt verfügen die betrachteten Institute über 522 Mitglieder der Geschäftsleitung, davon sind 128 Vorsitzende⁹ und 394 weitere Mitglieder. Diese CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute haben im Durchschnitt drei Geschäftsleiter. CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von mindestens 30 Mrd EUR verfügen dabei, insbesondere in den höheren Perzentilen, über mehr Geschäftsleiter als Institute mit einer geringeren Bilanzsumme.

Insgesamt verfügen die betrachteten Institute über 1.790 Mitglieder in den Verwaltungs- und Aufsichtsorganen (VAO), davon sind 151 Vorsitzende¹⁰, 431 Arbeitnehmervertreter sowie 1.208 weitere Mitglieder. Im Hinblick auf das VAO haben 152 von 158 Instituten Angaben zur Mitgliederzahl gemacht.¹¹ 68 von 152 Instituten haben keine Arbeitnehmervertreter im VAO, darunter insbesondere CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd EUR und sämtliche Wertpapierinstitute. CRR-Kreditinstitute haben durchschnittlich zwölf VAO-Mitglieder. CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von mindestens 10 Mrd EUR verfügen dabei im Durchschnitt über mehr Mitglieder als solche mit einer geringeren Bilanzsumme. Wertpapierinstitute haben im Durchschnitt fünf VAO-Mitglieder.

⁹30 Institute haben keinen Vorsitzenden gemeldet, darunter 18 CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme unter 1 Mrd EUR. Der Großteil der Institute, die keinen Vorsitzenden gemeldet haben, verfügt über zwei gleichberechtigte Mitglieder der Geschäftsleitung.

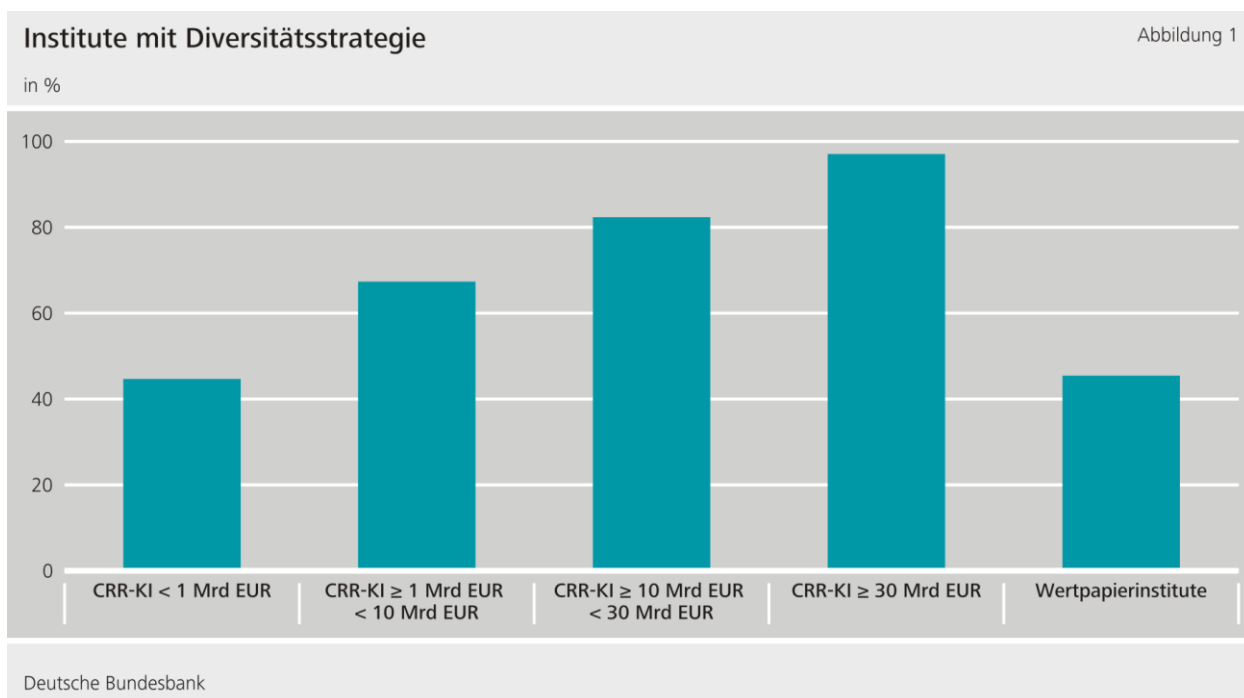
¹⁰Ein Wertpapierinstitut hat keinen Vorsitzenden gemeldet.

¹¹Die sechs Institute, die keine Informationen zum Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan übermittelt haben, sind nach deutschem Recht nicht verpflichtet, ein solches Organ einzurichten.

4 Ergebnisse

4.1 Diversitätspolitik

Ein bedeutender Anteil der CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute verfolgt – trotz regulatorischer Vorgaben – keine Strategie zur Förderung der Diversität im Leitungsorgan. CRR-Kreditinstitute sowie Große und Mittlere Wertpapierinstitute sollen bei der Bestellung von Organmitgliedern auf ein breites Spektrum an Qualitäten und Kompetenzen achten und zu diesem Zweck eine Diversitätspolitik für das Leitungsorgan einführen. Zudem sind sie nach Artikel 435 Absatz 2 Buchstabe c. CRR bzw. Artikel 48 Buchstabe b der Verordnung (EU) 2019/2033 (IFR) verpflichtet, ihre Diversitätspolitik für die Auswahl der Mitglieder des Leitungsorgans mindestens jährlich offenzulegen, einschließlich der Zielvorgaben und des Zielerreichungsgrads. Insgesamt verfolgen 106 von 158 Instituten eine Diversitätsstrategie (CRR-Kreditinstitute: 68,7 %, Wertpapierinstitute: 45,5 %). Bei den bedeutenden Instituten liegt der Anteil der Institute mit einer Diversitätsstrategie bei 92,3 %. CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme unter 1 Mrd EUR verzeichnen mit 44,7 % den geringsten Anteil an Instituten, die eine Diversitätsstrategie verfolgen (siehe Abbildung 1).



Die meisten Diversitätsstrategien enthalten Ziele zur Förderung der Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Leitungsorgan. So definieren 88 von 106 Instituten in ihren Diversitätsstrategien entsprechende Ziele (CRR-Kreditinstitute: 85,1 %, Wertpapierinstitute: 40 %). Allerdings zeigt sich, dass insbesondere bei CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd EUR und Wertpapierinstituten noch Verbesserungspotenzial besteht (siehe Tabelle 2). Die Institute legen ihre Ziele mehrheitlich getrennt für Geschäftsleitung und VAO und deutlich seltener für das Leitungsorgan im Ganzen fest (69,3 % vs. 13,6 %). 44,3 % der Institute beziehen die Arbeitnehmervertretung in die Zielvorgaben für das VAO ein; nicht-binäre Personen werden in den Strategien der Institute mehrheitlich nicht explizit berücksichtigt.

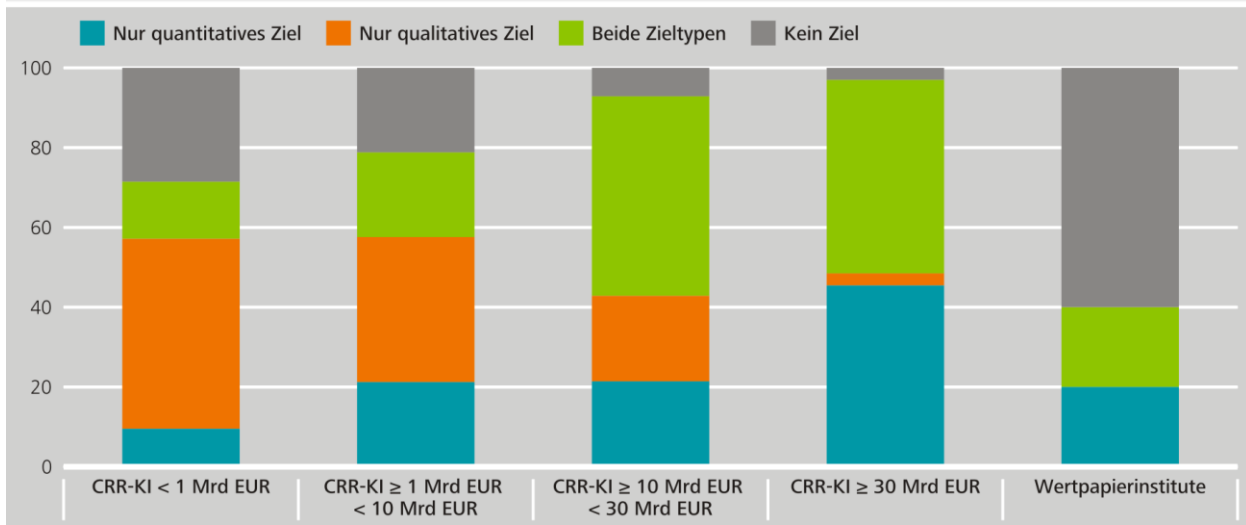
Institute mit Diversitätsstrategie und Ziel für Geschlechtervielfalt				Tabelle 2
	Anzahl der Institute in der Stichprobe	Anzahl der Institute mit Diversitätsstrategie	Anzahl der Institute mit Diversitätsstrategie, die ein Ziel zur Förderung der Geschlechtervielfalt definieren	Anteil der Institute mit Diversitätsstrategie, die ein Ziel zur Förderung der Geschlechtervielfalt definieren
CRR-KI < 1 Mrd EUR	47	21	15	71,4%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	49	33	26	78,8%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	17	14	13	92,9%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	34	33	32	97,0%
Bedeutende Institute	52	48	46	95,8%
Wertpapierinstitute	11	5	2	40,0%
Institute insgesamt	158	106	88	83,0%
Deutsche Bundesbank				

CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute nutzen quantitative und qualitative Zielvorgaben, um die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Leitungsorgan zu stärken. Quantitative Ziele ermöglichen es, Fortschritte messbar zu machen und zu vergleichen. Qualitative Ziele sehen hingegen beispielsweise vor, dass bei gleicher Qualifikation das unterrepräsentierte Geschlecht bei Stellenbesetzungen vorrangig berücksichtigt wird. Nach den „Gemeinsamen EBA/ESMA Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen“ (im Folgenden: Leitlinien zur Eignungsbewertung) sollten bedeutende Institute im Rahmen ihrer Diversitätsstrategie quantitative Zielvorgaben für die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Leitungsorgan definieren. Darüber hinaus geben die Leitlinien vor, dass die Institute angeben sollten, bis wann sie das Ziel erreichen wollen und welche Maßnahmen sie hierfür vorsehen. Für alle anderen Institute – insbesondere solche mit weniger als fünf Mitgliedern im Leitungsorgan – genügt nach den Leitlinien eine qualitative Zielsetzung.¹²

Während die Mehrheit der Institute messbare Zielgrößen zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts definiert, beschränken sich rund 30 % der Institute ausschließlich auf qualitative Zielsetzungen. Rund 70 % der Institute mit einer entsprechenden Diversitätsstrategie haben quantitative Zielvorgaben für die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts erarbeitet (CRR-Kreditinstitute: 69,8 %, Wertpapierinstitute: 100 % bzw. 2 Institute). Vier bedeutende Institute haben – entgegen den Leitlinien zur Eignungsbewertung – ausschließlich qualitative Ziele festgelegt. Betrachtet man die verschiedenen Institutsgruppen in Abbildung 2, lässt sich feststellen, dass insbesondere CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd EUR häufig ausschließlich qualitative Zielsetzungen verfolgen. CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme ab 10 Mrd EUR hingegen quantifizieren ihre Ziele mehrheitlich.

¹²EBA/ESMA (2021): Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (EBA/GL/2021/06, ESMA35-36-2319), Tz. 103.

in %



Deutsche Bundesbank

Viele Institute haben niedrige Zielquoten von höchstens 25 % für das unterrepräsentierte Geschlecht festgelegt, wobei die Quoten für die Geschäftsleitung häufiger niedriger ausfallen als für das VAO.¹³ Insgesamt haben sowohl für die Geschäftsleitung als auch für das VAO jeweils 51 Institute eine Quote größer Null festgelegt.¹⁴ Knapp die Hälfte dieser Institute hat für die Geschäftsleitung eine niedrige Zielquote von bis zu 25 % angesetzt (siehe Tabelle 3). Darunter haben bereits 68 % ihr Ziel erreicht; bei höheren Quoten fällt der Anteil deutlich geringer aus. Für das VAO liegen die Zielwerte insgesamt höher als für die Geschäftsleitung und wurden auch häufiger erreicht. So haben 32 von 51 Instituten eine Zielquote von mindestens 30 % festgelegt.¹⁵

¹³In Deutschland bestehen für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen gesetzliche Mindestvorgaben hinsichtlich der Geschlechterdiversität in Leitungsorganen. Das Führungspositionen-Gesetz (FüPoG) schreibt seit dem 1. Januar 2016 eine feste Quote von mindestens 30 % für das unterrepräsentierte Geschlecht im Aufsichtsrat vor. Mit dem zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II), das am 1. August 2022 in Kraft getreten ist, wurden die Vorgaben weiter verschärft: Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern müssen grundsätzlich mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt werden. Sofern Unternehmen für das unterrepräsentierte Geschlecht eine Zielgröße von Null festlegen, müssen sie dies begründen. Nach Auffassung der EBA ist eine Zielquote von etwa 40 % für das unterrepräsentierte Geschlecht aus Sicht einer guten Unternehmensführung angemessen.

¹⁴Einige Institute haben als Zielgröße eine Mindestanzahl an Personen festgelegt. In diesen Fällen wurde aus der absoluten Zielgröße für die Auswertung eine Zielquote abgeleitet, indem die absolute Zielgröße ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. des VAO gesetzt wurde. Sofern Institute sowohl eine Zielquote als auch eine absolute Zielgröße angegeben haben, wurde für die Auswertung der jeweils höhere Wert berücksichtigt – also entweder die direkt angegebene Zielquote oder die aus der absoluten Zielgröße berechnete Quote.

¹⁵Manche Institute haben angegeben, dass sie eine Zielquote jeweils für die Geschäftsleitung und das VAO definieren, melden jedoch nur für das VAO eine Zielquote größer Null. Ein Institut hat eine Zielquote in Höhe von 33 % für das Leitungsorgan als Ganzes festgelegt.

Zielquoten für Geschäftsleitung und VAO (unterrepräsentiertes Geschlecht)

Tabelle 3

		> 0% bis 25%	> 25% bis 33,4%	> 33,4% bis 50%
Geschäftsleitung	Anzahl der Institute	25	18	8
	Anteil der Institute	49,0%	35,3%	15,7%
	Zielquote erreicht	68,0%	55,6%	37,5%
VAO	Anzahl der Institute	18	25	8
	Anteil der Institute	35,3%	49,0%	15,7%
	Zielquote erreicht	83,3%	72,0%	62,5%

Deutsche Bundesbank

Die Mehrheit der CRR-Kreditinstitute mit Diversitätsstrategie berücksichtigt darin Aspekte wie Alter, Bildungshintergrund und beruflicher Hintergrund. So liegt der Anteil der CRR-Kreditinstitute, die diese Aspekte grundsätzlich einbeziehen, jeweils bei über 70 %. Diese Beobachtung trifft auf alle Größenkategorien zu (siehe Tabelle 4). Lediglich die geografische Herkunft¹⁶ wird von deutlich weniger CRR-Kreditinstituten in die Diversitätsstrategie einbezogen (50,5 %). Die Zielerreichungsquoten für die genannten Aspekte variieren nur geringfügig und liegen über alle Institute betrachtet zwischen 74,3 % und 80,4 %. Die Diversitätsstrategien der Wertpapierinstitute berücksichtigen neben der Geschlechterdiversität keine der oben genannten Aspekte.

¹⁶Mit geografischer Herkunft ist an dieser Stelle ein mindestens dreijähriger Bildungs- oder beruflicher Aufenthalt gemeint. Siehe auch EBA/GL/2023/08, Tz. 10.

Sonstige in den Diversitätsstrategien der Institute berücksichtigte Aspekte

Tabelle 4

	Institute mit Diversitätsstrategie	Alter		Bildungshintergrund		Beruflicher Hintergrund		Geografische Herkunft	
		Institute	Ziel erreicht	Institute	Ziel erreicht	Institute	Ziel erreicht	Institute	Ziel erreicht
CRR-KI < 1 Mrd EUR	21	71,4%	73,3%	71,4%	86,7%	71,4%	86,7%	42,9%	88,9%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	33	75,8%	76,0%	78,8%	80,8%	72,7%	79,2%	51,5%	82,4%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	14	71,4%	60,0%	71,4%	60,0%	71,4%	60,0%	57,1%	75,0%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	33	72,7%	79,2%	78,8%	80,8%	75,8%	84,0%	51,5%	76,5%
Bedeutende Institute	48	72,9%	74,3%	77,1%	75,7%	75,0%	77,8%	54,2%	76,9%
Wertpapierinstitute	5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Institute insgesamt	106	69,8%	74,3%	72,6%	79,2%	69,8%	79,7%	48,1%	80,4%

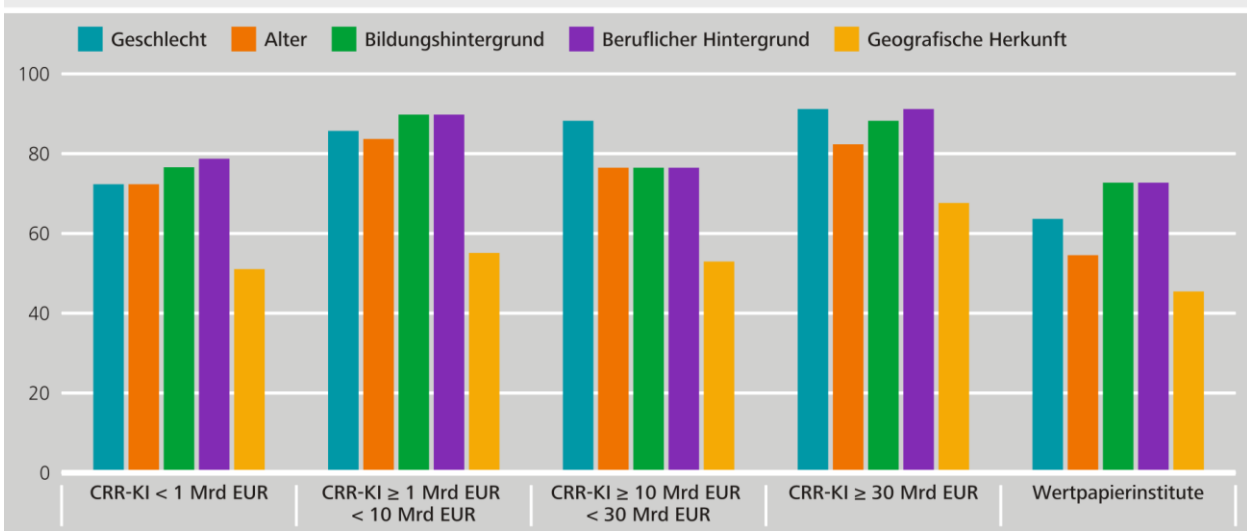
Deutsche Bundesbank

Die Institute berücksichtigen einen Großteil der oben genannten Diversitätsaspekte mehrheitlich im Rahmen des Bestellungsverfahrens, unabhängig davon, ob sie eine Diversitätsstrategie verfolgen. So geben 117 von 158 Instituten an, dass sie mindestens vier Aspekte berücksichtigen, darunter 85 Institute mit fünf Aspekten. Dabei berichten die meisten Institute, dass sie den beruflichen Hintergrund der Kandidaten berücksichtigen (84,2 %). Die anderen Aspekte – mit Ausnahme der geografischen Herkunft (55,7 %) – folgen dicht dahinter (siehe Abbildung 3).

Diversitätsaspekte im Bestellungsverfahren

Abbildung 3

Bezogen auf alle Institute, in %



Deutsche Bundesbank

4.2 Diversitätspraktiken in den Leitungsorganen

4.2.1 Geschlechterstruktur

Frauen sind in den Geschäftsleitungen der CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute deutlich unterrepräsentiert. Der Anteil der Frauen unter allen Geschäftsleitern beträgt insgesamt 15,5 % (CRR-Kreditinstitute: 16,2 %, Wertpapierinstitute: 5,9 %); für bedeutende Institute liegt der Anteil bei 22,5 %. Besonders selten sind Frauen in der Vorsitzfunktion innerhalb der Geschäftsleitung vertreten: Nur 9,4 % der Vorsitzenden sind weiblich, während der Frauenanteil unter den übrigen Mitgliedern der Geschäftsleitung 17,5 % beträgt. Zudem ist der Anteil der Geschäftsleiterinnen unter den jüngeren Mitgliedern (≤ 40 Jahre) deutlich höher als unter den älteren (> 60 Jahre; siehe Tabelle 5).

Geschäftsleiter nach Alter und Geschlecht							Tabelle 5
	< 30	30-40	41-50	51-60	61-70	> 70	Gesamt
Vorsitzende	0	0	21	77	29	1	128
männlich	0,0%	0,0%	100,0%	88,3%	89,7%	100,0%	90,6%
weiblich	0,0%	0,0%	0,0%	11,7%	10,3%	0,0%	9,4%
übrige Mitglieder	0	15	103	238	38	0	394
männlich	0,0%	80,0%	75,7%	84,0%	92,1%	0,0%	82,5%
weiblich	0,0%	20,0%	24,3%	16,0%	7,9%	0,0%	17,5%
Geschäftsleitung insgesamt, männlich	0,0%	80,0%	79,8%	85,1%	91,0%	100,0%	84,5%
Geschäftsleitung insgesamt, weiblich	0,0%	20,0%	20,2%	14,9%	9,0%	0,0%	15,5%
Deutsche Bundesbank							

Ein geringer Anteil der CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute verfügt über eine ausgewogen besetzte Geschäftsleitung. Nach Auffassung der EBA ist die Geschäftsleitung bzw. das VAO im Hinblick auf die Geschlechterstruktur ausgewogen besetzt, wenn der Anteil weiblicher Mitglieder mehr als 25 % und höchstens 66,7 % beträgt.¹⁷ Lediglich 57 von 158 Instituten haben mindestens eine Geschäftsleiterin, darunter nur ein Wertpapierinstitut. Insgesamt verzeichnen nur 17,8 % der Institute eine im Sinne der EBA ausgewogen besetzte Geschäftsleitung, basierend auf den in Tabelle 6 enthaltenen Daten.¹⁸ Der Anteil ist bei CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme ab 10 Mrd EUR deutlich höher als bei CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd EUR.

Institute nach Frauenanteil in der Geschäftsleitung		Frauenanteil					
	Anzahl Institute	Frauenanteil					
		0%	> 0% bis 25%	> 25% bis 33,4%	> 33,4% bis 50%	> 50% bis 66,7%	> 66,7% bis 100%
CRR-KI < 1 Mrd EUR	47	85,1%	0,0%	0,0%	10,6%	2,1%	2,1%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	49	77,6%	4,1%	12,2%	2,0%	4,1%	0,0%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	17	29,4%	47,1%	5,9%	17,6%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	34	23,5%	52,9%	5,9%	14,7%	2,9%	0,0%
Bedeutende Institute	52	26,9%	50,0%	5,8%	15,4%	1,9%	0,0%
Wertpapierinstitute	11	90,9%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
Institute insgesamt	158	63,9%	17,7%	5,7%	8,9%	3,2%	0,6%

Deutsche Bundesbank

Die CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute haben in den Geschäftsjahren 2022 bis 2024 Vakanzen auf Ebene der Geschäftsleitung überwiegend mit männlichen Kandidaten neu besetzt. Innerhalb des oben genannten Zeitraums haben 95 von 158 Instituten insgesamt 187 neue Geschäftsleiter ernannt. Darunter haben 38 Institute mindestens eine Frau neu in die Geschäftsleitung berufen. 24,6 % der neuen Mitglieder waren weiblich (CRR-Kreditinstitute: 26,2 %, Wertpapierinstitute: 6,7 %); in bedeutenden Instituten waren es 31 %. Damit ist der Anteil der neu berufenen weiblichen Mitglieder zwar höher als der generelle Frauenanteil in der Geschäftsleitung (15,5 %), bleibt jedoch deutlich hinter dem Anteil männlicher Mitglieder zurück. Der Eindruck eines insgesamt höheren Frauenanteils bei Neuberufungen spiegelt sich in nahezu allen Größenkategorien wider (siehe Abbildung 4).

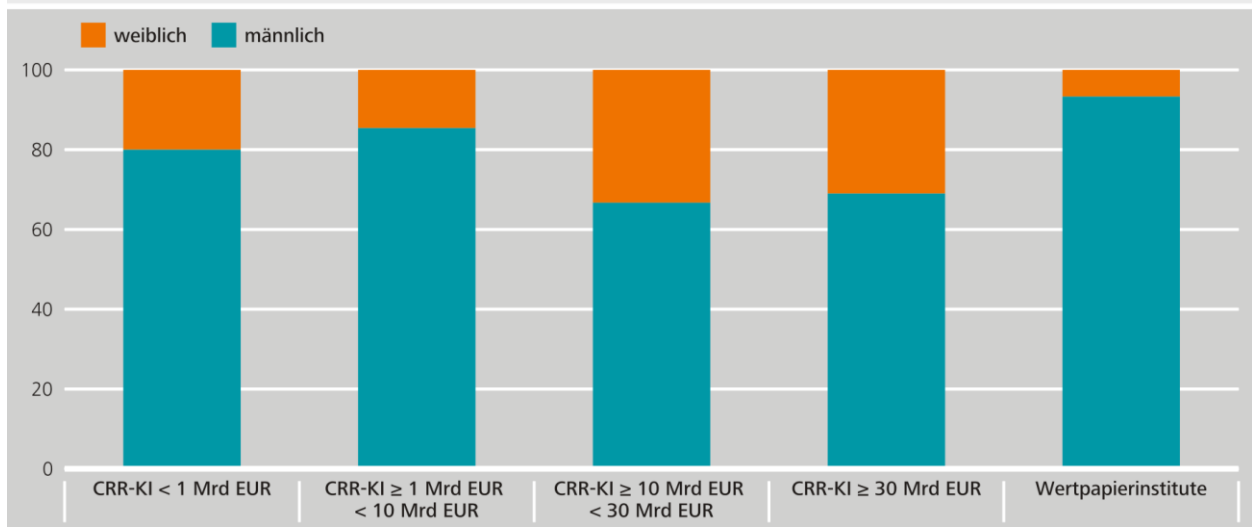
¹⁷EBA, Report on the Benchmarking of Diversity Practices and the Gender Pay Gap at the Level of the Management Body at European Union Level under Directive 2013/36/EU (2021 data), EBA/REP/2023/07, Tz. 65.

¹⁸Der Anteil von 17,8 % entspricht hierbei der Summe der prozentualen Anteile in der Zeile „Institute insgesamt“ bezogen auf die Spalten > 25 % bis 33,4 %, > 33,4 % bis 50 % und > 50 % bis 66,7 % (5,7 % + 8,9 % + 3,2 % = 17,8 %).

In den Geschäftsjahren 2022 bis 2024 neu ernannte Geschäftsleiter nach Geschlecht

Abbildung 4

in %



Deutsche Bundesbank

Auch in den VAO der CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute sind Frauen unterrepräsentiert, wenn auch weniger stark als in den Geschäftsleitungen. Der Anteil weiblicher VAO-Mitglieder beträgt insgesamt 26,8 % und ist damit 11,3 Prozentpunkte höher als in der Geschäftsleitung (CRR-Kreditinstitute: 26,5 %, Wertpapierinstitute: 40,6 %). Bedeutende Institute verzeichnen einen Anteil in Höhe von 28,4 %. Der Anteil weiblicher Vorsitzender beträgt lediglich 10,6 %, während der Anteil unter den übrigen VAO-Mitgliedern ohne Vorsitzende und ohne Arbeitnehmervertretung bei 26 % liegt. Unter den Arbeitnehmervertretern ist der Frauenanteil mit 34,6 % am höchsten. Hinsichtlich der Altersgruppen lässt sich erkennen, dass der Anteil weiblicher Mitglieder unter den Jüngeren deutlich höher ist als unter den Älteren. Den höchsten Frauenanteil verzeichnet mit 62,5 % die Gruppe der unter 30-Jährigen, wenngleich diese nur acht Personen umfasst (siehe Tabelle 7).

VAO-Mitglieder nach Alter und Geschlecht							Tabelle 7
	< 30	30-40	41-50	51-60	61-70	> 70	Gesamt
Vorsitzende	0	1	18	60	65	7	151
männlich	0,0%	100,0%	83,3%	86,7%	92,3%	100,0%	89,4%
weiblich	0,0%	0,0%	16,7%	13,3%	7,7%	0,0%	10,6%
übrige Mitglieder, exkl. Vorsitz und Arbeitnehmervertretung	4	74	190	480	405	55	1.208
männlich	25,0%	64,9%	60,5%	75,6%	78,5%	89,1%	74,0%
weiblich	75,0%	35,1%	39,5%	24,4%	21,5%	10,9%	26,0%
Arbeitnehmervertretung	4	24	111	230	62	0	431
männlich	50,0%	45,8%	65,8%	67,0%	67,7%	0,0%	65,4%
weiblich	50,0%	54,2%	34,2%	33,0%	32,3%	0,0%	34,6%
VAO insgesamt, männlich	37,5%	60,6%	63,6%	73,9%	78,9%	90,3%	73,2%
VAO insgesamt, weiblich	62,5%	39,4%	36,4%	26,1%	21,1%	9,7%	26,8%

Deutsche Bundesbank

Knapp die Hälfte der Institute verzeichnet ein ausgewogen besetztes VAO. Lediglich in 9 von 152 Instituten ist keine einzige Frau vertreten (Geschäftsleitung: 101 Institute). Insgesamt sind 48 % der Institute im Sinne der EBA ausgewogen besetzt (Geschäftsleitung: 17,8 %), basierend auf den Daten in Tabelle 8. Ohne Einbezug der Arbeitnehmervertreter liegt der Anteil niedriger, bei 40,8 %. Mit 85,7 % verzeichnen die Wertpapierinstitute den höchsten Anteil, wobei hier erneut darauf hinzuweisen ist, dass die Stichprobe lediglich elf Wertpapierinstitute umfasst und darunter sieben über ein VAO verfügen.

Institute nach Frauenanteil im VAO (ohne Arbeitnehmervertretung)

Tabelle 8

VAO inkl. Arbeitnehmervertretung nur in der letzten Zeile für Institute insgesamt

	Anzahl Institute	0%	> 0% bis 25%	> 25% bis 33,4%	> 33,4% bis 50%	> 50% bis 66,7%	> 66,7% bis 100%
CRR-KI < 1 Mrd EUR	45	11,1%	64,4%	13,3%	11,1%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	49	10,2%	42,9%	24,5%	22,4%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	17	5,9%	64,7%	11,8%	17,6%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	34	0,0%	50,0%	8,8%	32,4%	8,8%	0,0%
Bedeutende Institute	52	1,9%	55,8%	9,6%	26,9%	5,8%	0,0%
Wertpapierinstitute	7	0,0%	14,3%	14,3%	71,4%	0,0%	0,0%
Institute insgesamt, ohne Arbeitnehmervertretung	152	7,2%	52,0%	15,8%	23,0%	2,0%	0,0%
Institute insgesamt, mit Arbeitnehmervertretung	152	5,9%	46,1%	23,0%	23,7%	1,3%	0,0%

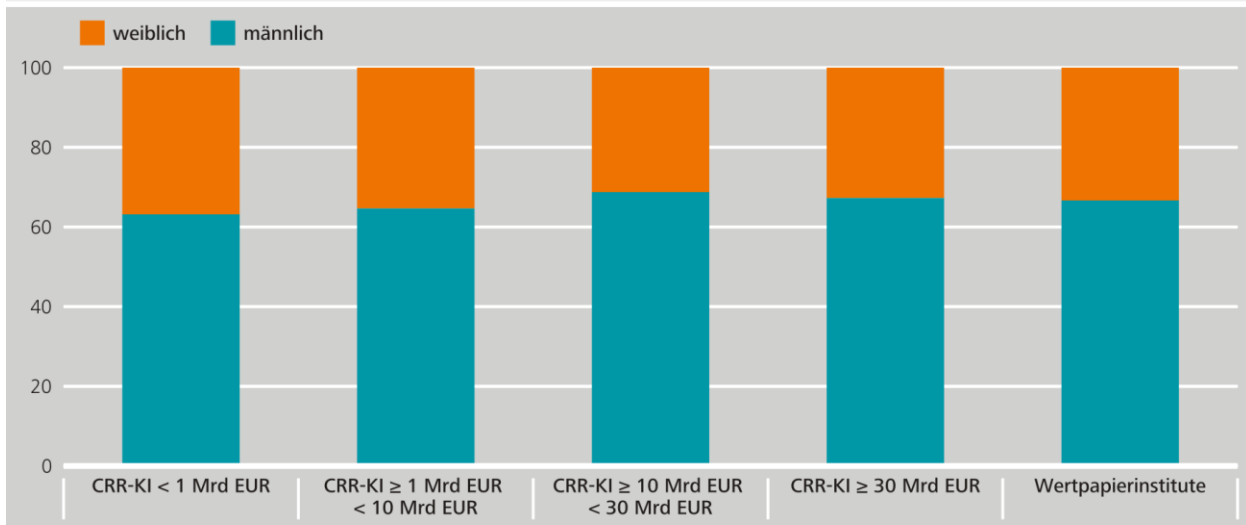
Deutsche Bundesbank

In den Geschäftsjahren 2022 bis 2024 neu ernannte VAO-Mitglieder waren überwiegend männlich, wenn auch der Frauenanteil höher ist als auf Ebene der Geschäftsleitung. Innerhalb des oben genannten Zeitraums haben 125 von 152 Instituten insgesamt 559 neue Mitglieder ernannt; darunter 164 Arbeitnehmervertreter. 92 von 125 Instituten haben mindestens eine Frau neu in das VAO berufen. Insgesamt waren 33,8 % der neu ernannten VAO-Mitglieder weiblich (CRR-Kreditinstitute: 33,8 %, Wertpapierinstitute: 33,3 %); mit 39 % erzielten die neu ernannten Arbeitnehmervertreter den höchsten Frauenanteil. Damit ist der Frauenanteil bei den Neuberufungen 7 Prozentpunkte höher als der generelle Frauenanteil im VAO und 9,2 Prozentpunkte höher als der Frauenanteil bei den Neuberufungen in der Geschäftsleitung. Im Hinblick auf die verschiedenen Institutsgruppen lässt sich feststellen, dass der Frauenanteil in allen Gruppen bei über 30 % liegt (siehe Abbildung 5). Besonders die Institute mit einer Bilanzsumme von weniger als 10 Mrd EUR erzielten gegenüber dem allgemeinen Frauenanteil deutlich höhere Quoten (KI < 1 Mrd EUR: 36,8 % bzw. +15,8 Prozentpunkte, KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR: 35,4 % bzw. +8,1 Prozentpunkte).

In den Geschäftsjahren 2022 bis 2024 neu ernannte VAO-Mitglieder nach Geschlecht

Abbildung 5

in %



Deutsche Bundesbank

Das VAO eines CRR-Kreditinstituts soll gemäß § 25d Abs. 7 KWG – abhängig von Größe, interner Organisation, Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte – verschiedene Ausschüsse bilden. Diese sollen das VAO bei seinen Aufgaben beraten und unterstützen. Die erforderlichen Ausschüsse umfassen den Risiko-, Prüfungs-, Nominierungs- und Vergütungskontrollausschuss (§ 25d Absätze 8 bis 12 KWG).¹⁹ VAO dürfen einen gemeinsamen Risiko- und Prüfungsausschuss einrichten, sofern dies unter Berücksichtigung der Kriterien nach § 25d Absatz 7 Satz 1 KWG sinnvoll ist. VAO in bedeutenden Instituten müssen sämtliche der oben genannten Ausschüsse zwingend einrichten (§ 25d Absatz 7 Satz 2 KWG). Hinsichtlich der Förderung der Geschlechtervielfalt kommt dem Nominierungsausschuss eine besondere Rolle zu. Dieser unterstützt das VAO bei der angemessenen Besetzung und Zusammensetzung der Geschäftsleitung sowie des VAO. Dazu gehört insbesondere eine Zielsetzung zur Förderung der Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts in beiden Organen sowie eine Strategie zu deren Erreichung zu erarbeiten (§ 25d Absatz 11 KWG).

¹⁹Sofern Institute freiwillig oder aufgrund anderer gesetzlicher Vorgaben (z. B. Sparkassengesetze der Länder) Ausschüsse eingerichtet haben, sollten sie diese bestmöglich anhand ihrer jeweiligen Aufgabenerfüllung den hier genannten Ausschüssen zuordnen.

In den meisten Ausschusstypen ist der Frauenanteil unter allen Ausschussmitgliedern (einschließlich der Vorsitzenden) niedriger als im VAO insgesamt. In der vorliegenden Stichprobe verfügen 124 Institute über mindestens einen Ausschuss. Die VAO der bedeutenden Institute haben – mit einer Ausnahme – sämtliche Ausschüsse gebildet. Acht bedeutende Institute verfügen über keinen separaten Risiko- und Prüfungsausschuss, sondern haben stattdessen einen gemeinsamen Ausschuss eingerichtet. Daneben verfügen 60 Institute über einen eigenständigen Nominierungsausschuss, darunter sämtliche bedeutende Institute. Der Anteil weiblicher Ausschussmitglieder (inkl. Vorsitz) liegt in allen Ausschusstypen bei über 20 % und ist am höchsten unter den Mitgliedern der Prüfungsausschüsse. Betrachtet man nur die Gruppe der Vorsitzenden lässt sich feststellen, dass der Anteil der weiblichen Vorsitzenden in den meisten Ausschusstypen deutlich höher ist als im VAO insgesamt (siehe Tabelle 9).

Zusammensetzung der Ausschüsse nach Geschlecht und Funktion

Tabelle 9

	Risiko	Prüfung	Risiko + Prüfung	Nominierung	Vergütung	Nominierung + Vergütung
Institute	86	82	20	60	63	14
Vorsitzende	82	78	19	60	62	12
männlich	82,9%	74,4%	84,2%	85,0%	80,6%	91,7%
weiblich	17,1%	25,6%	15,8%	15,0%	19,4%	8,3%
Mitglieder	387	362	100	237	255	55
männlich	77,3%	68,2%	77,0%	75,5%	72,9%	74,5%
weiblich	22,7%	31,8%	23,0%	24,5%	27,1%	25,5%
Gesamt, männlich	78,3%	69,3%	78,2%	77,4%	74,4%	77,6%
Gesamt, weiblich	21,7%	30,7%	21,8%	22,6%	25,6%	22,4%

Deutsche Bundesbank

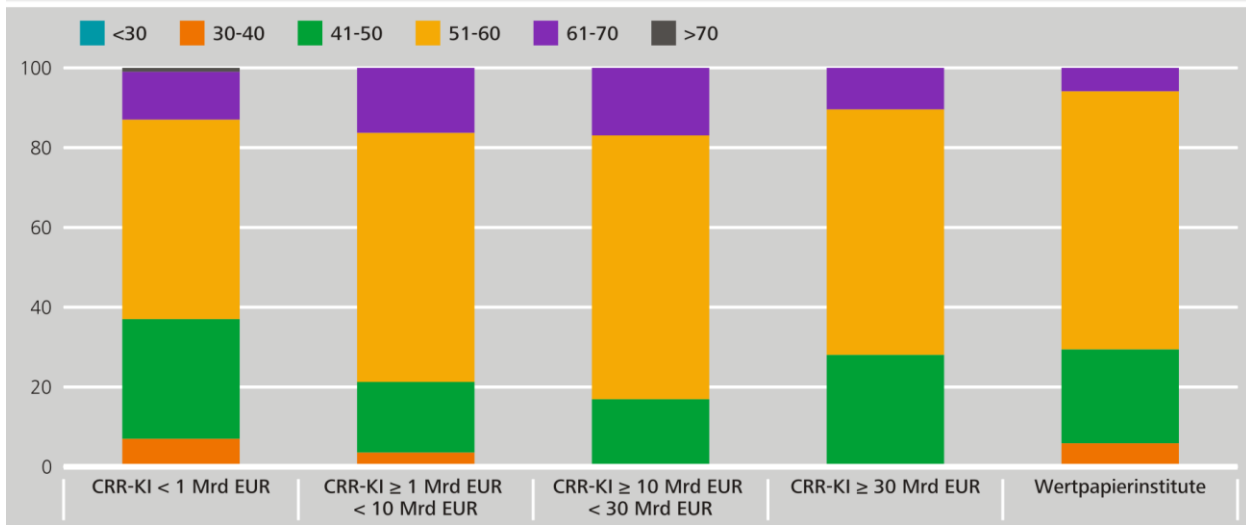
4.2.2 Altersstruktur

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind mehrheitlich mittleren Alters, insbesondere zwischen 51 und 60 Jahren. Insgesamt entfallen 84,1 % der Mitglieder auf das mittlere Alterssegment (41-60 Jahre), darunter 60,3 % auf die Gruppe der 51-60-Jährigen. Der Anteil der jüngeren Mitglieder (≤ 40 Jahre) liegt bei nur 2,9 %, während auf die Älteren (> 60 Jahre) 13 % der Mitglieder entfallen. Dieses Gesamtbild lässt sich im Wesentlichen in allen Institutgruppen beobachten (siehe Abbildung 6).

Mitglieder der Geschäftsleitung nach Alter

Abbildung 6

in %



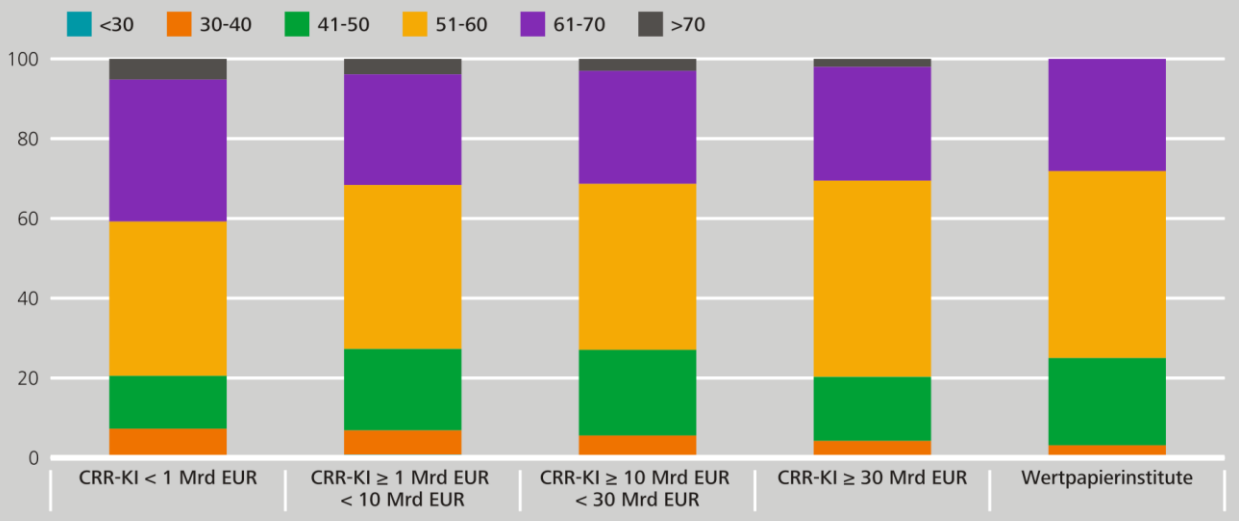
Deutsche Bundesbank

Auch die VAO-Mitglieder der Institute sind überwiegend mittleren Alters, wenngleich der Anteil der über 60-Jährigen deutlich höher ist als unter den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Der Anteil der VAO-Mitglieder im mittleren Alterssegment beträgt insgesamt 60,8 % und liegt damit 23,3 Prozentpunkte niedriger als in der Geschäftsleitung (CRR-Kreditinstitute: 60,7 %, Wertpapierinstitute: 68,8 %). Dabei entfällt mit 43 % auch hier ein bedeutender Anteil auf die Gruppe der 51-60-Jährigen. Der Anteil der jüngeren Mitglieder ist nur geringfügig höher als in der Geschäftsleitung (6 % vs. 2,9 %), während der Anteil der älteren Mitglieder mit 33,2 % deutlich höher ausfällt (+20,2 Prozentpunkte ggü. Geschäftsleitung). Die Arbeitnehmervertreter sind insgesamt deutlich jünger als die übrigen Mitglieder. So liegt der Anteil der älteren Mitglieder unter den Arbeitnehmervertretern bei lediglich 14,4 %; unter den VAO-Mitgliedern ohne Vorsitzende und ohne Arbeitnehmervertreter bei 38,1 %. Die Altersstruktur ist über die verschiedenen Institutsgruppen hinweg sehr ähnlich (siehe Abbildung 7).

VAO-Mitglieder nach Alter

Abbildung 7

in %



Deutsche Bundesbank

4.2.3 Bildungshintergrund

Bei den Bildungshintergründen der Geschäftsleiter dominieren Studienabschlüsse in Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaften sowie abgeschlossene Bankausbildungen (57,6 % bzw. 27,8 %).²⁰ Abschlüsse aus anderen Fachrichtungen wie MINT²¹ und Recht werden vergleichsweise selten genannt (siehe Abbildung 8). Diese Dominanz ökonomischer Profile ist vor dem aufsichtsrechtlichen Rahmen nicht überraschend: Nach dem Bafin-Rundschreiben 11/2025 zu den Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG müssen Geschäftsleiter über praktische Erfahrungen in Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen, Zahlungsdiensten oder dem E-Geld-Geschäft verfügen. Dabei ist insbesondere Berufserfahrung in den die Geschäftstätigkeit des Instituts prägenden Kerngeschäftsfeldern, wie dem Kreditgeschäft, Handelsgeschäft oder Zahlungsverkehr, sowie im Risikomanagement in aller Regel unverzichtbar.²² Die Auswertung zeigt zudem, dass in 57,6 % der Institute ausschließlich ökonomische Bildungshintergründe (BWL/WiWi und/oder Bankausbildung) vertreten sind; damit ist die Vielfalt der Bildungsabschlüsse dort gering. Besonders ausgeprägt ist dieses Muster bei CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd EUR. Geschäftsleitungen in Wertpapierinstituten und CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von mindestens 30 Mrd EUR weisen hingegen in vielen Fällen ein breiteres Spektrum an Bildungsabschlüssen auf. Mehr als drei verschiedene Bildungsabschlüsse sind jedoch auch in diesen Gruppen nur selten vertreten. Lediglich neun Institute haben mindestens ein Mitglied mit einem Bildungsabschluss in Informationstechnologie. Eine geringe Vielfalt an Bildungsabschlüssen könnte zwar den Eindruck erwecken, dass bestimmte Perspektiven oder Fachkenntnisse im Gremium fehlen. Letztlich schränkt sie jedoch nicht zwangsläufig die kollektive Eignung der Geschäftsleitung oder des VAO ein, da deren Mitglieder im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn vielfältige Kenntnisse und Erfahrungen erwerben.

²⁰Die Institute sollten für jeden Geschäftsleiter bzw. jedes VAO-Mitglied alle erworbenen Bildungsabschlüsse innerhalb der in Abbildung 8 genannten Kategorien nennen. Das bedeutet, dass für eine Person neben Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaften auch weitere Bildungsabschlüsse genannt werden konnten. Zudem war es möglich, für eine Person denselben Bildungshintergrund mehrfach zu erfassen, sofern mehrere Abschlüsse vorlagen (z. B. ein abgeschlossenes Bachelor- und Masterstudium in Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaften).

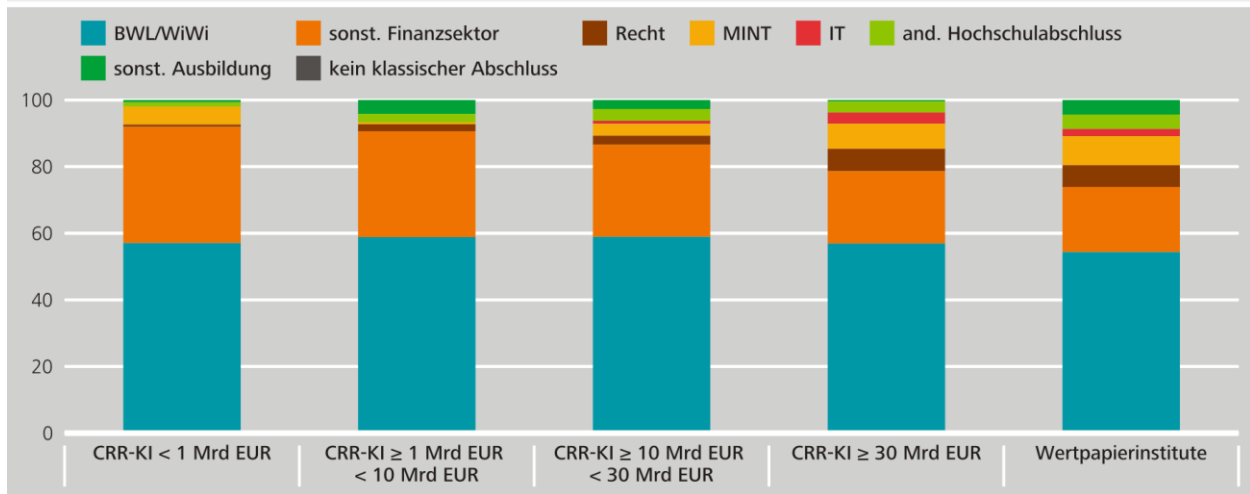
²¹MINT umfasst Mathematik, Physik, Ingenieurwesen und andere Naturwissenschaften.

²²Vgl. Bafin, Rundschreiben 11/2025 zu den Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG, Rn. 77.

Bildungsabschlüsse in den Geschäftsleitungen*)

Abbildung 8

Bezogen auf alle genannten Abschlüsse, in %



* Der Abschluss im sonstigen Finanzsektor umfasst eine abgeschlossene zwei- bis dreijährige Bankausbildung bzw. Banklehre mit bestandener Prüfung an einer Handelsschule (z.B. IHK-Abschluss).

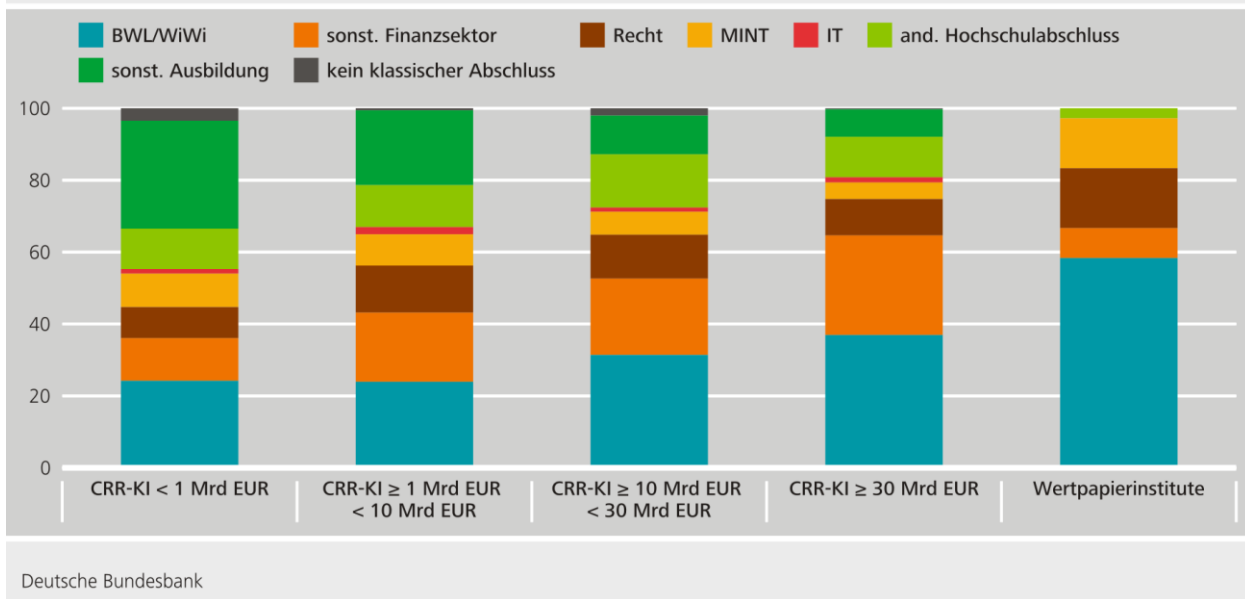
Deutsche Bundesbank

Die VAO sind hinsichtlich der Bildungsabschlüsse deutlich heterogener zusammengesetzt als die Geschäftsleitungen. So entfallen lediglich 29,7 % der genannten Bildungsabschlüsse auf Studienabschlüsse in Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaften und 20,5 % auf abgeschlossene Bankausbildungen (Geschäftsleitung: 57,6 % bzw. 27,8 %). Abschlüsse aus anderen Fachrichtungen finden sich insbesondere in CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd EUR (siehe Abbildung 9). Betrachtet man lediglich die Arbeitnehmervertreter innerhalb der VAO gestaltet sich das Bild etwas anders: Diese sind wesentlich homogener zusammengesetzt als die VAO ohne Arbeitnehmervertreter. Der Anteil der abgeschlossenen Bankausbildungen beträgt für diese Gruppe 48,8 % (VAO ohne Arbeitnehmervertreter: 11,3 %). Die deutlich vielfältigere Zusammensetzung der VAO zeigt sich entsprechend auch auf Institutsebene: Insgesamt sind in den VAO in mehr als der Hälfte der Institute mindestens fünf unterschiedliche Bildungsabschlüsse vertreten. Diese im Vergleich zur Geschäftsleitung heterogenere Zusammensetzung lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass sich die VAO der Primärinstitute des Sparkassen- und genossenschaftlichen Sektors auch aus gewählten Mitgliedern der örtlichen Politik bzw. regional ansässiger Unternehmen zusammensetzen. Die VAO von Wertpapierinstituten sind im Vergleich zu den CRR-Kreditinstituten deutlich homogener besetzt.

Bildungsabschlüsse in den VAO (inkl. Arbeitnehmervertretung)

Abbildung 9

Bezogen auf alle genannten Abschlüsse, in %



4.2.4 Beruflicher Hintergrund

Im Hinblick auf die beruflichen Hintergründe der Geschäftsleiter dominieren klassische Karrierewege im Finanzwesen. Im Rahmen der Diversitätsanzeige melden die Institute auch, welchen beruflichen Tätigkeiten ihre Geschäftsleiter jeweils mindestens drei Jahre lang vor der Übernahme der aktuellen Position nachgegangen sind. Mehrfachnennungen pro Geschäftsleiter waren möglich. Nach Angaben der Institute entfallen 70,5 % aller gemeldeten beruflichen Hintergründe auf das Bankenwesen, gefolgt von Beratung/Recht (10,7 %) und dem sonstigen Finanzsektor (10,4 %).²³ Diese Dominanz von Berufserfahrung im Bankenwesen zeigt sich in allen Gruppen von CRR-Kreditinstituten. Wertpapierinstitute hingegen melden für ihre Geschäftsleiter gleich häufig berufliche Erfahrungen im Bankenwesen und im sonstigen Finanzsektor; in dieser Gruppe werden beide Kategorien deutlich häufiger genannt als andere berufliche Hintergründe (siehe Abbildung 10).²⁴ Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in den meisten Instituten in der Geschäftsleitung nur ein einziger beruflicher Hintergrund vertreten ist (64,6 %). Dies zeigt sich insbesondere bei CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd EUR. Lediglich zehn Institute haben mindestens ein Mitglied mit Erfahrung im Sektor „Informations- und Kommunikationstechnologie“, darunter insbesondere CRR-Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von mindestens 30 Mrd EUR. In Anbetracht der steigenden Bedeutung von IT-Risiken und der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Institute erscheint dieser Anteil sehr gering.

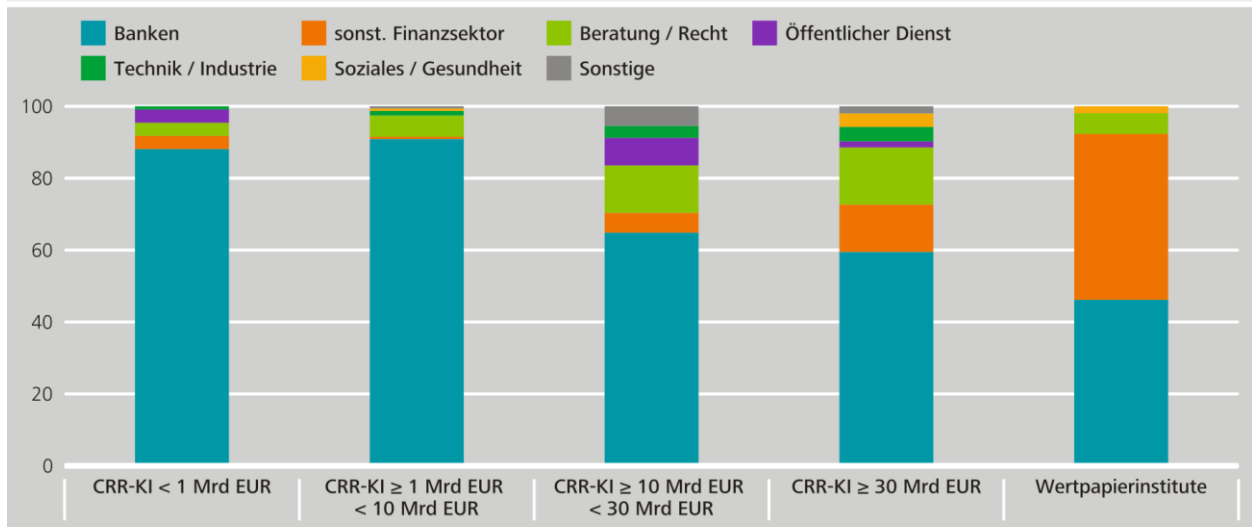
²³Die Berufshintergründe wurden wie folgt zusammengefasst: sonst. Finanzsektor (sonst. Finanzinstitute, Zahlungsinstitute, Versicherungen/betriebliche Altersversorgungssysteme), Technik/Industrie (Informations- und Kommunikationstechnologie, Energiesektor, Umwelt, Industrieproduktion), Soziales/Gesundheit (Personalmanagement/Soziologie/Psychologie, Medizinische Dienste), Beratung/Recht (Rechtsdienstleistungen, Beratung/Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung), Öffentlicher Dienst (Finanzmarktaufsicht, ohne Finanzmarktaufsicht), Sonstige (Marketing, Landwirtschaft, Sonstiges).

²⁴Der sonstige Finanzsektor umfasst u.a. Wertpapierinstitute.

Berufliche Hintergründe der Geschäftsleiter

Abbildung 10

Bezogen auf alle genannten beruflichen Erfahrungen, in %



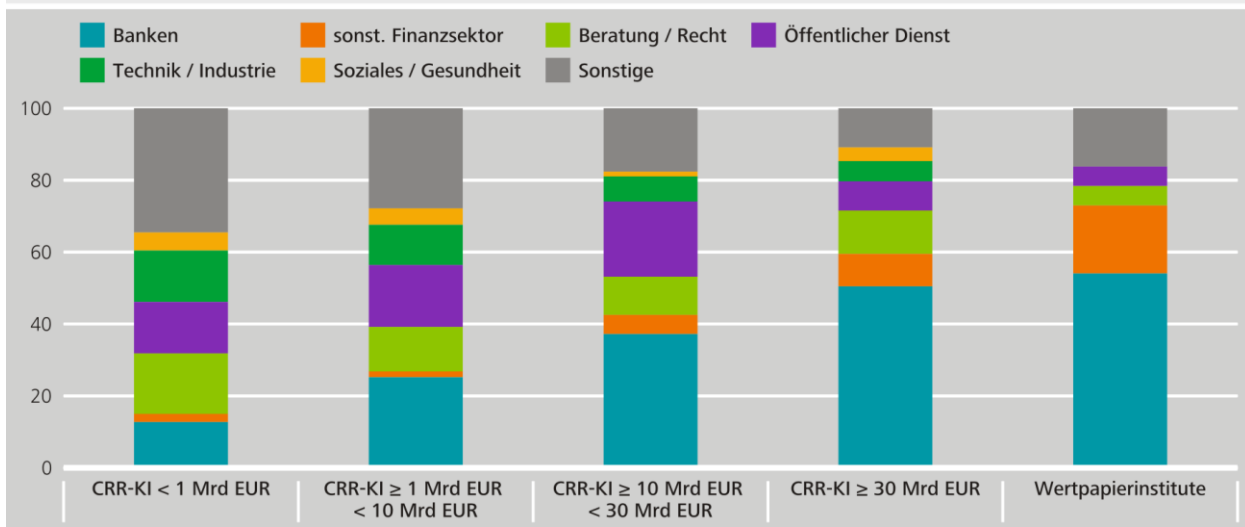
Deutsche Bundesbank

Auch im Hinblick auf die beruflichen Erfahrungen sind die VAO deutlich heterogener zusammengesetzt als die Geschäftsleitungen. Lediglich 33,5 % aller genannten beruflichen Hintergründe entfallen auf das Bankenwesen (Geschäftsleitung: 70,5 %). Berufserfahrungen aus anderen Sektoren sind insbesondere in CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme unter 1 Mrd EUR zu beobachten (siehe Abbildung 11). Zudem zeigen sich – wie schon bei den Bildungshintergründen – deutliche Unterschiede zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Mitgliedern der VAO ohne Arbeitnehmervertreter: Der Anteil der genannten Berufserfahrungen im Bankenwesen liegt in der Gruppe der Arbeitnehmervertreter bei 75,9 % (VAO ohne Arbeitnehmervertreter: 21,0 %). Betrachtet man die Institutsebene, lässt sich feststellen, dass in nur wenigen Instituten im VAO ein einziger beruflicher Hintergrund vertreten ist. Die Wertpapierinstitute verzeichnen mit 28,6 % den höchsten Anteil in dieser Hinsicht.

Berufliche Hintergründe der VAO-Mitglieder (inkl. Arbeitnehmervertretung)

Abbildung 11

Bezogen auf alle genannten beruflichen Erfahrungen, in %



Deutsche Bundesbank

4.2.5 Geografische Herkunft

In den meisten Instituten verfügt die Geschäftsleitung bzw. das VAO über Kenntnisse der jeweiligen Geschäftsregionen, die durch berufliche oder bildungsbezogene Aufenthalte erworben wurden. Nach den Leitlinien zur Eignungsbewertung sollte das Leitungsorgan kollektiv in der Lage sein, die Tätigkeiten des Instituts, einschließlich der Hauptrisiken, zu verstehen. Für international aktive Institute umfasst dies auch ein entsprechendes Verständnis der Märkte, in denen das Institut tätig ist.²⁵ Um die kollektive Eignung des Leitungsorgans in dieser Hinsicht beurteilen zu können, sollten Institute angeben, in welchen Regionen sie geschäftlich aktiv sind. Darüber hinaus sollten sie melden, in welchen Regionen die Mitglieder des Leitungsorgans vor Übernahme ihrer aktuellen Position sich mindestens drei Jahre zu Ausbildungs- oder Berufszwecken aufgehalten haben.²⁶ Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Geschäftsregionen der meisten Institute durch die geografische Herkunft der Leitungsorgane abgedeckt sind. Nichtsdestotrotz bestehen insbesondere in Wertpapierinstituten und CRR-Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von mindestens 30 Mrd EUR noch diesbezügliche Lücken (siehe Tabellen 10 und 11).

²⁵EBA/ESMA (2021): Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (EBA/GL/2021/06, ESMA35-36-2319), Tz. 67 und 70.

²⁶Die Institute konnten die folgenden Regionen auswählen: EU / EWR (einschl. Deutschland), Europa (nicht EU / EWR), Afrika, Nordamerika, Südamerika, Asien, Australien.

Anteil der Institute, deren Geschäftsregionen durch die geografische Herkunft der Geschäftsleiter abgedeckt werden

Tabelle 10

	Anzahl Institute	Regionen vollständig abgedeckt	1 Region nicht abgedeckt	2 Regionen nicht abgedeckt	3 Regionen nicht abgedeckt	4 oder mehr Regionen nicht abgedeckt
CRR-KI < 1 Mrd EUR	47	95,7%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	48	91,7%	4,2%	4,2%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	17	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	34	76,5%	0,0%	5,9%	11,8%	5,9%
Bedeutende Institute	52	84,6%	0,0%	3,8%	7,7%	3,8%
Wertpapierinstitute	11	63,6%	18,2%	0,0%	9,1%	9,1%
Institute insgesamt	157	88,5%	3,8%	2,5%	3,2%	1,9%

Deutsche Bundesbank

Anteil der Institute, deren Geschäftsregionen durch die geografische Herkunft der VAO-Mitglieder abgedeckt werden (einschl. Arbeitnehmervertretung)

Tabelle 11

	Anzahl Institute	Regionen vollständig abgedeckt	1 Region nicht abgedeckt	2 Regionen nicht abgedeckt	3 Regionen nicht abgedeckt	4 oder mehr Regionen nicht abgedeckt
CRR-KI < 1 Mrd EUR	44	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 1 Mrd EUR < 10 Mrd EUR	48	91,7%	4,2%	4,2%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 10 Mrd EUR < 30 Mrd EUR	17	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CRR-KI ≥ 30 Mrd EUR	34	67,6%	5,9%	14,7%	2,9%	8,8%
Bedeutende Institute	52	78,8%	3,8%	9,6%	1,9%	5,8%
Wertpapierinstitute	7	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%	14,3%
Institute insgesamt	150	87,3%	4,7%	4,7%	0,7%	2,7%

Deutsche Bundesbank

4.3 Geschlechtsspezifisches Lohngefälle

CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute müssen gemäß Artikel 74 Absatz 1 CRD bzw. Artikel 26 Absatz 1 Buchstabe d der Richtlinie (EU) 2019/2034 (IFD)²⁷ ihre Vergütungspolitik und -praxis geschlechtsneutral ausgestalten. Insofern umfassen die Angaben in der Diversitätsanzeige auch Daten zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle in den Geschäftsleitungen und VAO. Das geschlechtsspezifische Lohngefälle gibt an, wie viel Prozent weniger Frauen im Vergleich zu Männern verdienen. Es wird berechnet, indem die Differenz zwischen der Vergütung von Männern und Frauen durch die Vergütung der Männer geteilt wird. Die Institute melden im Rahmen der Diversitätsanzeige nicht individuelle Vergütungsdaten, sondern für die Geschäftsleitung und die VAO jeweils mehrere Werte für das geschlechtsspezifische Lohngefälle (z. B. mit und ohne Vorsitz), die jeweils auf Basis der Medianvergütung und der durchschnittlichen Vergütung berechnet werden.²⁸ Für die Auswertung des Lohngefälles wurden nur solche Institute berücksichtigt, deren jeweilige Organe bzw. betrachtete Teilgruppen (z. B. Geschäftsleitung ohne Vorsitzende) sowohl männliche als auch weibliche Mitglieder aufweisen.²⁹

Die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen sind in den Geschäftsleitungen der Institute größer als in den VAO. Das geschlechtsspezifische Lohngefälle ist in der Geschäftsleitung und im VAO niedriger, sofern Vorsitzende aus der Betrachtung herausgenommen werden (siehe Tabelle 12). Dies liegt darin begründet, dass Vorsitzende in der Regel höher vergütet werden als die übrigen Mitglieder. Weitere Lohnunterschiede können u.a. auch mit Ausschusstätigkeiten zusammenhängen, da diese typischerweise mit einer zusätzlichen Vergütung verbunden sind. Im Durchschnitt erhalten die weiblichen Mitglieder der Geschäftsleitung (ohne Berücksichtigung der Vorsitzenden) 4,5 % weniger Vergütung als ihre männlichen Kollegen, wenn das Lohngefälle auf Basis der Medianvergütung berechnet wird.³⁰ Für die Mitglieder der VAO (ohne Vorsitz und ohne Arbeitnehmervertretung) beträgt das durchschnittliche Lohngefälle -0,1 %. Sofern das Lohngefälle auf Basis der durchschnittlichen Vergütung (anstelle der Medianvergütung) berechnet wird, liegen die Mittelwerte geringfügig höher, bei 5,4 % bzw. 1,9 %. Damit ist das durchschnittliche Lohngefälle insgesamt eher niedrig. In den höheren Perzentilen sind die Lohnunterschiede jedoch deutlich stärker ausgeprägt. So zeigt sich in den Geschäftsleitungen (ohne Vorsitzende), dass das Lohngefälle im oberen Viertel der Verteilung (ab dem 75. Perzentil) bei mehr als 14,4 % liegt, sowohl auf Basis der Median- als auch der Durchschnittsvergütung.

²⁷National umgesetzt in § 25d Absatz 5 Satz 2 KWG und § 5 Absatz 1 Nummer 6 Institutsvergütungsverordnung sowie § 21 Absatz 5 Satz 3 WpIG und § 6 Absatz 1 Nummer 2 Wertpapierinstituts-Vergütungsverordnung.

²⁸Die möglichen Werte reichen von minus unendlich bis 100 %. Ein negativer Wert bedeutet, dass Frauen mehr verdienen als Männer, während ein positiver Wert darauf hinweist, dass Männer mehr verdienen als Frauen. Ein Wert von 0 % drückt aus, dass kein geschlechtsspezifisches Lohngefälle existiert, also Frauen und Männer im Mittel bzw. Median gleich viel verdienen. Beispiel: Sofern Männer im Durchschnitt 5.000 EUR verdienen und Frauen 3.500 EUR, beträgt das Lohngefälle $(5.000 - 3.500) / 5.000 = 0,3$ bzw. 30 %.

²⁹Institute mit einem Lohngefälle in Höhe von 100 % werden nicht berücksichtigt, da ein Wert von 100 % impliziert, dass weibliche Mitglieder nichts verdienen. Zudem werden Institute mit einem Lohngefälle von weniger als -100 % aus der Analyse ausgeschlossen.

³⁰Der Durchschnitt wird als ungewichteter Mittelwert der institutsbezogenen Lohngefälle berechnet; jedes Institut geht damit mit dem gleichen Gewicht in die Berechnung ein.

Geschlechtsspezifisches Lohngefälle bei Berechnung auf Basis der Medianvergütung: Mittelwert und Perzentile

Tabelle 12

	Anzahl der Institute	Mittelwert	p10	p25	p50	p75	p90
Geschäftsleitung, inkl. Vorsitz	54	5,4%	-20,2%	-1,1%	1,3%	16,2%	30,0%
Geschäftsleitung, ohne Vorsitz	51	4,5%	-14,1%	-3,7%	0,0%	14,4%	30,8%
VAO (inkl. Vorsitz, ohne Arbeitnehmervertretung)	124	0,8%	-20,0%	0,0%	0,0%	3,2%	32,0%
VAO (ohne Vorsitz, ohne Arbeitnehmervertretung)	123	-0,1%	-11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%
VAO (nur Arbeitnehmervertretung)	63	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,0%

Deutsche Bundesbank

5 Fazit

CRR-Kreditinstitute und Wertpapierinstitute sind verpflichtet, Diversität in ihren Leitungsorganen zu fördern. Nach den Leitlinien zur Eignungsbewertung sollten Institute bei der Beurteilung der individuellen und kollektiven Eignung neben fachlichen und persönlichen Kriterien auch Diversitätsaspekte berücksichtigen. Diese sollten mindestens den Bildungs- und beruflichen Hintergrund, das Geschlecht, das Alter sowie insbesondere für international tätige Institute die geografische Herkunft umfassen. Die Auswertung der Diversitätsanzeigen zeigt jedoch, dass rund ein Drittel der untersuchten Institute – darunter auch einzelne bedeutende – über keine Diversitätsstrategie verfügt und viele Strategien nicht alle genannten Aspekte abdecken. Institute ohne Diversitätsstrategie haben diese zeitnah zu erarbeiten und damit verbundene Maßnahmen zu implementieren. Eine umfassende Diversitätsstrategie soll die Meinungsvielfalt und Unvoreingenommenheit im Leitungsorgan stärken und so die Risikokontrolle und Widerstandsfähigkeit der Institute verbessern.

Bedeutende CRR-Kreditinstitute sollten im Rahmen ihrer Diversitätsstrategie quantitative Zielvorgaben für die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Leitungsorgan definieren; andere Institute sollten mindestens qualitative Ziele festlegen. 18 Institute mit Diversitätsstrategie geben an, weder qualitative noch quantitative Ziele zur Geschlechtervielfalt festgelegt zu haben. Lediglich 18,4 % der Geschäftsleitungen bzw. 48 % der VAO weisen derzeit einen Frauenanteil von mehr als 25 % auf. Gleichzeitig sind die in den Diversitätsstrategien festgelegten Zielquoten häufig nicht geeignet, eine ausgewogene Besetzung der Organe herbeizuführen. Insbesondere für die Geschäftsleitung liegen sie in vielen Fällen bei höchstens 25 %. Vor diesem Hintergrund könnten Institute ihre bestehenden quantitativen Zielvorgaben ambitionierter ausgestalten. Nach den Leitlinien zur Eignungsbewertung sollten Institute bei der Festlegung ihrer Diversitätsziele relevante Benchmarking-Ergebnisse, etwa von Aufsichtsbehörden, der EBA oder internationalen Organisationen, berücksichtigen. Um die Geschlechtervielfalt im Leitungsorgan langfristig zu erhöhen, sollten Institute gezielte Maßnahmen ergreifen, um das unterrepräsentierte Geschlecht innerhalb der eigenen Belegschaft zu fördern und so den Kandidatenpool für Positionen im Leitungsorgan zu erweitern.³¹

Alle Institute müssen ihre Vergütungspolitik und -praxis geschlechtsneutral ausgestalten. Zudem sollten die Institute mindestens einmal jährlich prüfen lassen, ob ihre Vergütungspolitik geschlechtsneutral ist.³² Zwar fallen die im Rahmen der Untersuchung festgestellten Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern im Durchschnitt niedrig aus, in einigen Instituten – insbesondere in den Geschäftsleitungen – ist das Lohngefälle jedoch deutlich höher. Institute mit wesentlichen Lohnunterschieden sollten die Hauptgründe dafür dokumentieren und entweder nachweisen können, dass die Lohnunterschiede nicht auf eine nicht geschlechtsneutrale Vergütungspolitik zurückzuführen sind, oder gegebenenfalls geeignete Maßnahmen ergreifen.³³

³¹EBA/ESMA (2021): Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (EBA/GL/2021/06, ESMA35-36-2319), Tz. 104, 107.

³²§ 12 i.V.m § 15 InstitutsVergV sowie § 14 i.V.m. § 17 WpIVergV.

³³EBA (2021), Leitlinien für solide Vergütungspolitik gemäß Richtlinie 2013/36/EU, EBA/GL/2021/04, Tz. 65 sowie (EBA (2021), Leitlinien für eine solide Vergütungspolitik gemäß Richtlinie (EU) 2019/2034, EBA/GL/2021/13, Tz. 61.