



BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

# Gender Diversity Index 2025

## Key Insights

DEZEMBER 2025

# Hintergrund ...

Geschlechterdiversität in Unternehmen ist Treiber von Innovationskraft, Kundenorientierung und besseren finanziellen Kennzahlen.

Seit 2017 veröffentlichen die TUM und BCG die jährliche Gender-Diversity-Studie auf Basis derselben Methodologie. Dadurch wird ein Vergleich des Gender Diversity Index von 2017 bis heute ermöglicht.

Dies ist der erste Gender Diversity Index für Deutschlands größte börsennotierte Unternehmen, der den Faktor Gehalt miteinbezieht.

# ... und die Autorinnen und Autoren der Studie



**Nicole  
Voigt**

Managing Director  
und Partner bei BCG  
und Leiterin der  
BCG-Diversity-Studie



**Dr. Marcus  
van der Vegte**

Managing Director  
und Partner bei BCG  
und Leiter der  
BCG-Diversity-Studie



**Prof. Dr. Isabell  
Welpe**

Inhaberin des Lehrstuhls  
für Strategie und  
Organisation an  
der TU München



# Key insights

# Kerenergebnisse des Gender Diversity Index 2025

## Diversität in den Vorstandsetagen hat ein Plateau erreicht

- Der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen stagniert erstmalig seit 2017 - bei 21 %.
- Auch die Aufsichtsräte treten auf der Stelle: Der Frauenanteil **stagniert bei 37 %** - das dritte Jahr in Folge.
- Verpasste Chancen für die deutsche Wirtschaft: 28 Unternehmen sind ohne Frau im Vorstand, drei ohne Frauen in den Aufsichtsräten. Es gibt weiterhin nur **fünf weibliche CEOs und sieben Aufsichtsratsvorsitzende**.
- Die Top 20 rücken zusammen: Statt einzelner "Diversity Champions" dominiert eine homogene Peer Group, in der **Nuancen über die Rangfolge entscheiden**. Bereits im Vorjahr ließ sich dieser Trend feststellen.
- Klassische Industrieunternehmen steht vor der **größten Transformation**, doch in den Vorständen stagniert die Diversität.
- Damit verharren sie im Mittelfeld des Index - trotz hoher wirtschaftlicher Bedeutung.

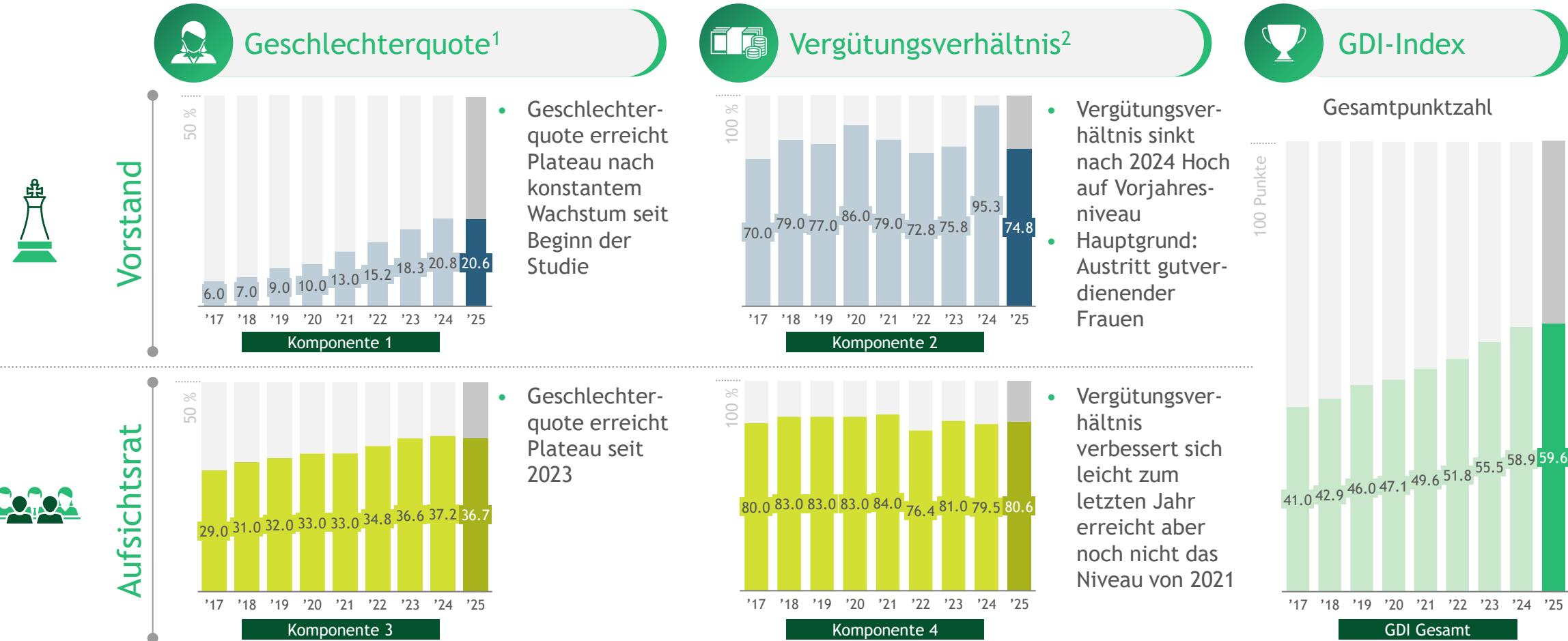
## Zwei Jahre nach Restrukturierung erzielten Unternehmen mit Frauen im Vorstand einen dreifach höheren EBITDA- Margenanstieg

- Eine Analyse von Restrukturierungereignissen und Diversität zeigt: zwei Jahre nach Restrukturierungsbeginn verbessern Firmen mit mindestens einer Frau im Vorstand ihre EBITDA-Marge im Median um **+1,8 Prozentpunkte** - bei rein männlich besetzten Vorständen sind es **+0,6 Prozentpunkte**.
- Auch wenn die Stichprobe zu klein für weiterführende statistische Analysen ist, **deuten internationale Forschungsergebnisse darauf hin, dass Diversität in Führungsteams ein Erfolgsfaktor in Restrukturierungen sein kann** - durch strategischere Entscheidungen, kollektive Intelligenz und einen transformativen Führungsstil, der Wandel begünstigt.

## Merck auf dem ersten Platz, HOCHTIEF Aufsteiger des Jahres

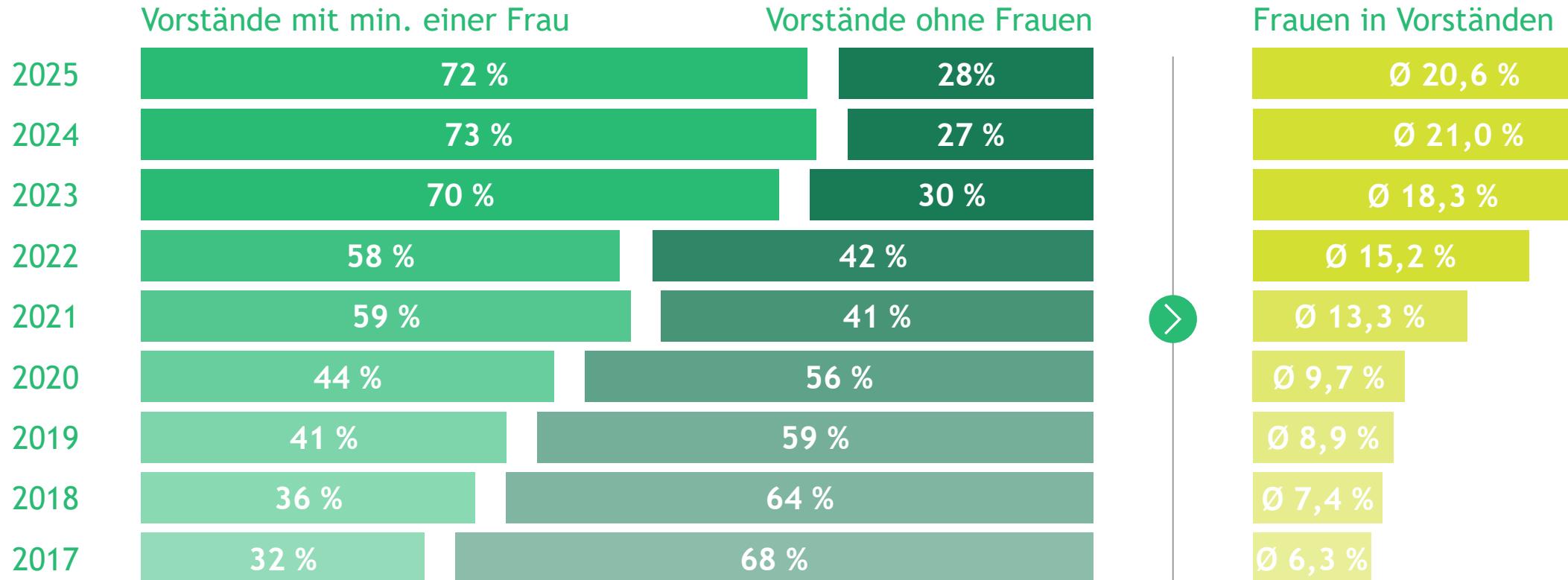
- Merck führt den Gender Diversity Index an, springt dank starker Verbesserungen bei Vergütung vom vierten auf den **ersten Platz** (92,2 Punkte).
- Das S-Dax-Unternehmen TAG Immobilien ist mit 85,4 Punkten auf dem zweiten Platz dank Veränderung der Pro-Kopf-Vergütung im Aufsichtsrat.
- Die Aktiengesellschaft HOCHTIEF landet auf dem dritten Platz - und ist mit einer Veränderung von 29 Punkten die Aufsteigerin des Jahres.
- MTU Aero Engines rangiert auf dem vierten Platz. Treiber war die CFO-Bestellung von Katja Garcia Vila.
- Beiersdorf verbessert sich um einen Rang und rangiert nun auf dem 5. Platz dank einer paritätischen Vorstandsbesetzung.

# Frauenanteil und Vergütungsverhältnis stagniert in Vorstand und Aufsichtsrat



1. Geschlechterparität ist erreicht, wenn 50% der Mitglieder weiblich sind 2. Vergütungsparität entspricht 100 Indexpunkten. Die hier abgebildeten Daten entsprechen nicht eins zu eins der Vergütungskomponente des Index: Unternehmen, in denen Frauen mehr verdienen als Männer, fließen hier mit mehr als 100 % ein. Für die Vergütungskomponente des Index wird die relative Vergütung der Männer (dann <100 %) angesetzt; Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017-2025

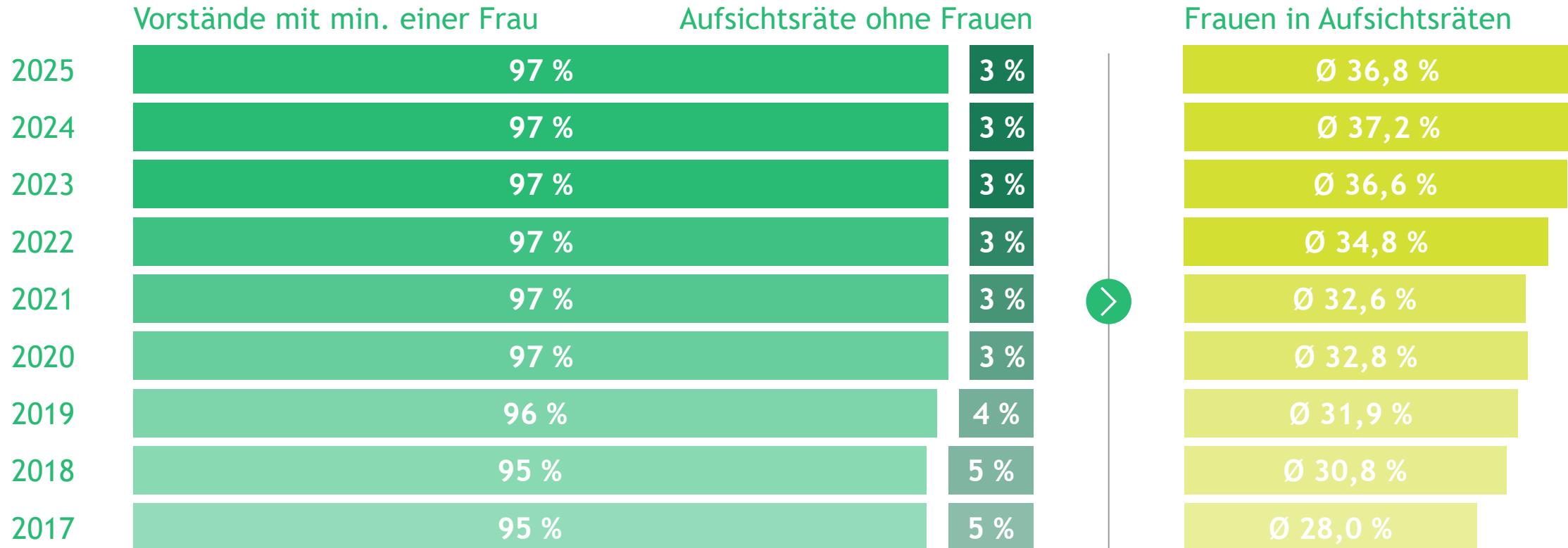
# Vorstand | Von Top100 immer noch 28% ohne Frau im Vorstand



In den 100 größten Unternehmen gibt es nur 5 weibliche Vorstandsvorsitzende<sup>1</sup>  
(6 in 2024, 2 in 2023, 4 in 2022, 5 in 2021, 4 in 2020, 2 in 2019 und je nur eine in 2017 & 2018)

1. Merck KGaA, Daimler Truck Holding AG, Commerzbank AG, Fresenius Medical Care AG, TAG Immobilien AG  
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017-2025

# Aufsichtsrat | Frauen in 96% der Aufsichtsräte vertreten - leiten sie aber selten



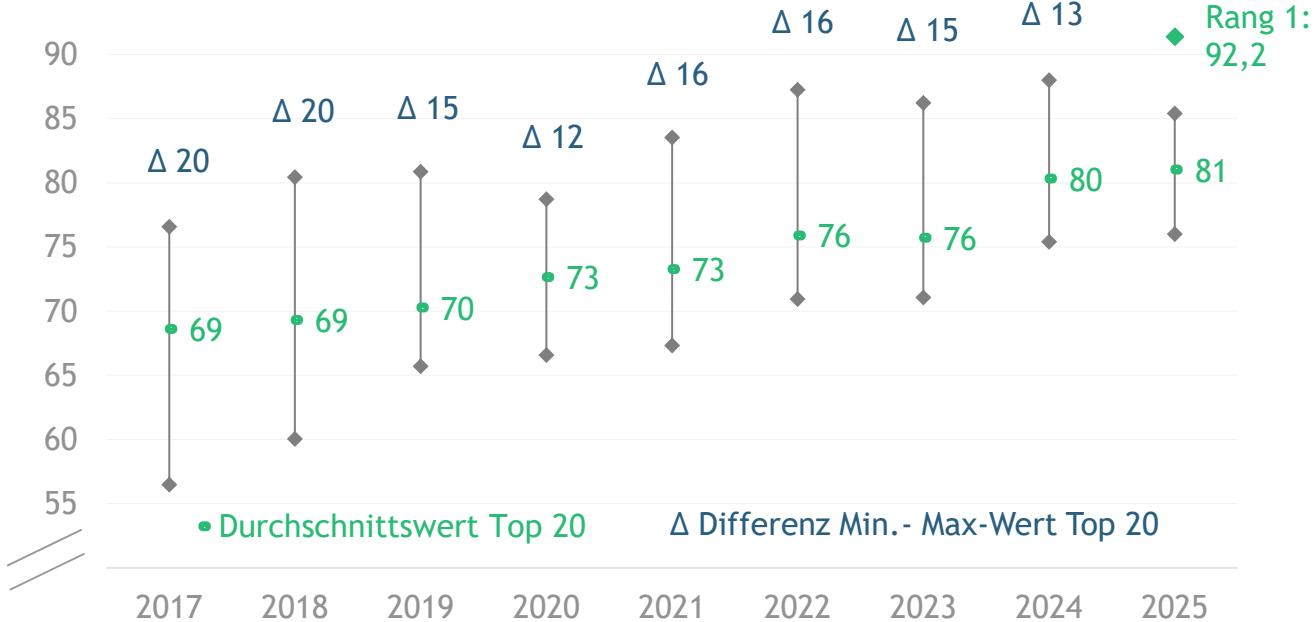
In den 100 größten Unternehmen gibt es nur 7 weibliche Aufsichtsratsvorsitzende<sup>1</sup>  
(5 in 2024, 4 in 2023, 5 in 2022, 6 in 2021, 5 in 2020, 6 in 2019, 5 in 2018, 3 in 2017)

1. Delivery Hero SE, Deutsche Börse AG, Deutsche Post AG, Henkel AG & Co. KGaA, Vonovia SE, PUMA SE, KWS Saat SE & Co. KGaA  
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017-2025

# Deep-dive | MERCK KGAA als "Diversity Champions" reißt erstmals Marke von 90 Punkten, restliche Top 20 Unternehmen rücken immer dichter zusammen

## Top 20 Unternehmen

Jeweilige Min, Max und Durchschnittswert



## Erkenntnisse

- Durchschnittswert der Top 20 verbessert sich stetig
- MERCK KGaA als "Diversity Champion" klar an der Spitze
- Differenz innerhalb der Top 2 - 20 relativ klein, stellt mittlerweile homogene Peer-Gruppe dar, in der kleine Nuancen über Rang innerhalb der Top 20 entscheiden

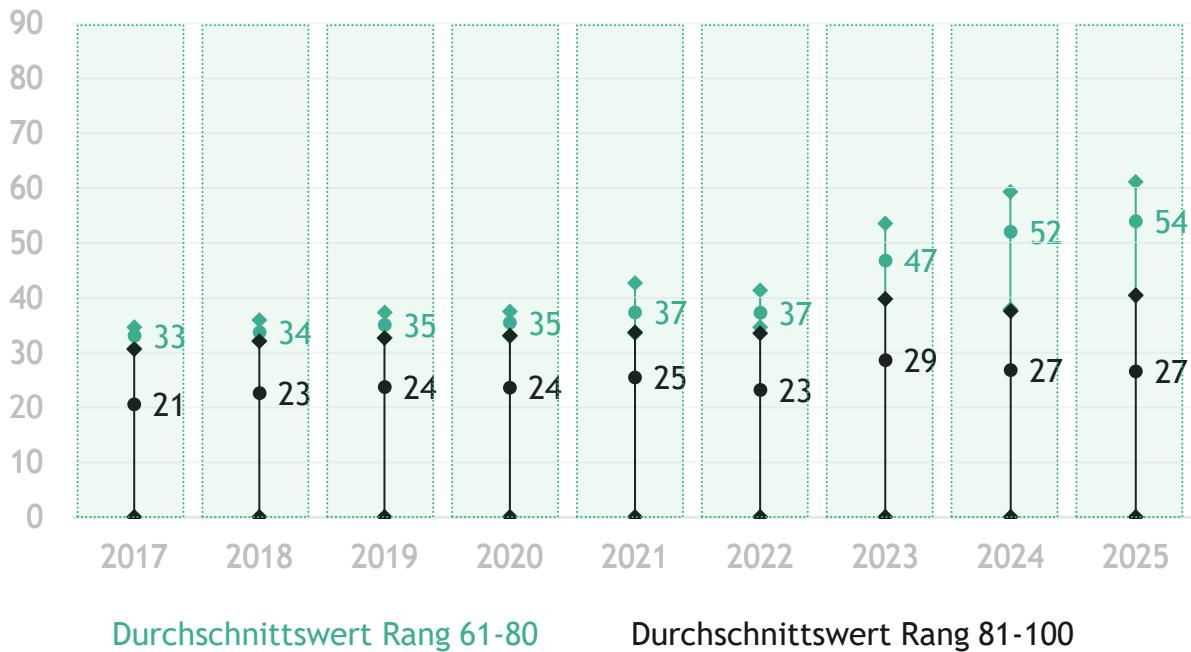
### Auf Folgeseiten:

- Tier-Logik über die Jahre zeigt Top 20 werden über die Zeit von Plätze 21 bis 60 stark eingeholt
- "Schlusslichter" bestechen mit Konstanz

# Deep-dive | Ränge 61-80 verbessern sich während 81-100 niedrig bleiben

## Rang 61-100

Jeweilige Min, Max und Durchschnittswert



## Erkenntnisse

### Rang 61-80

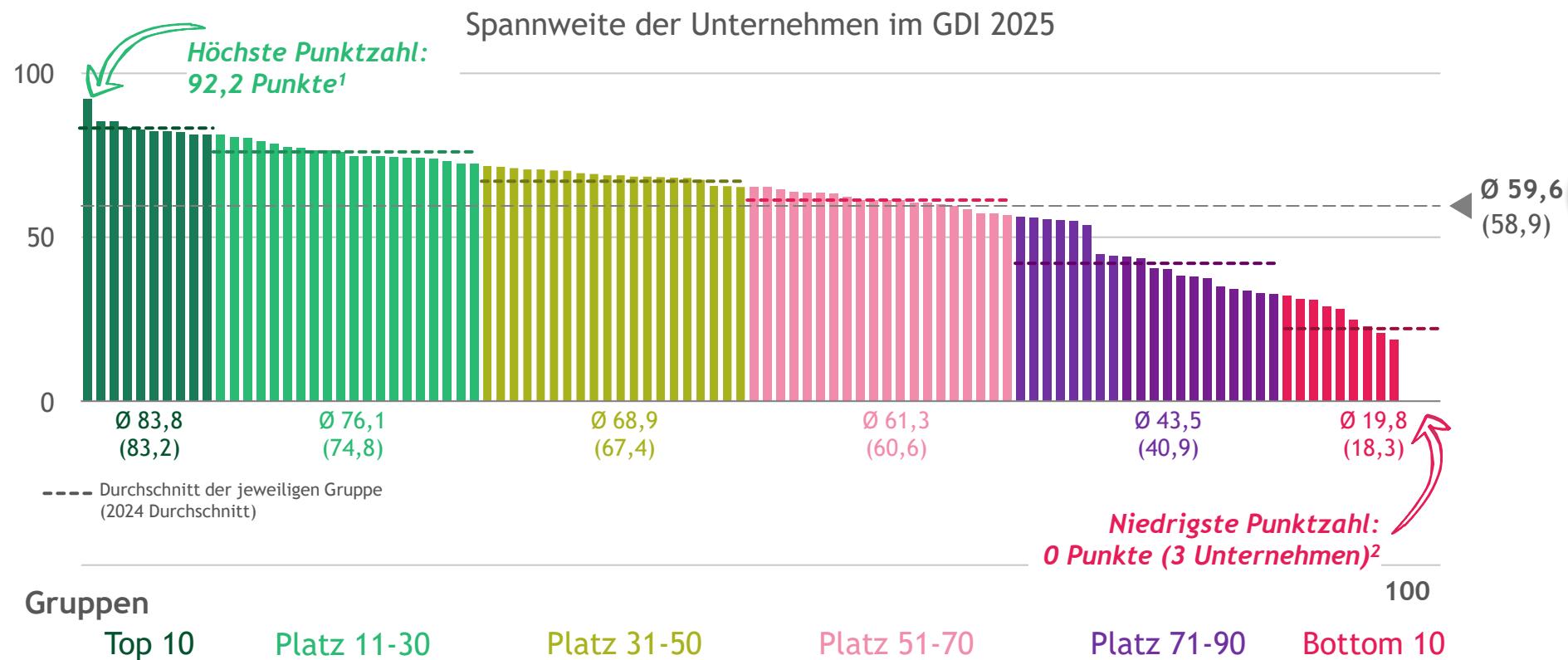
- Die zunehmende Differenz innerhalb der Plätze 61-80 deutet auf positive Ausreißer nach oben an
- Obwohl sich der Min-Wert über die Zeit nur wenig verbessert, machen der Durchschnittswert und der Max-Wert vor allem in den Jahren 2023 und 2024 große Sprünge

### Rang 81-100

- Die Durchschnittswerte der "Schlusslichter" sind vergleichsweise konstant
- Es gibt weiterhin Unternehmen, die 0 Punkte im Ranking erhalten; dies hat sich sogar erhöht von 2 Unternehmen (2024) auf 3 Unternehmen (2025)

Moderate Steigerungen im Mittelfeld, allerdings fallen Bottom 10 Unternehmen zurück im Vergleich zum Vorjahr

Punkteverteilung der Unternehmen im BCG Gender Diversity Index 2025



- ## ➤ Alle Gruppen verbessern sich zum Vorjahr

- Mittelfeld (Ränge 11-90) verbessert sich mehr als die Top 10

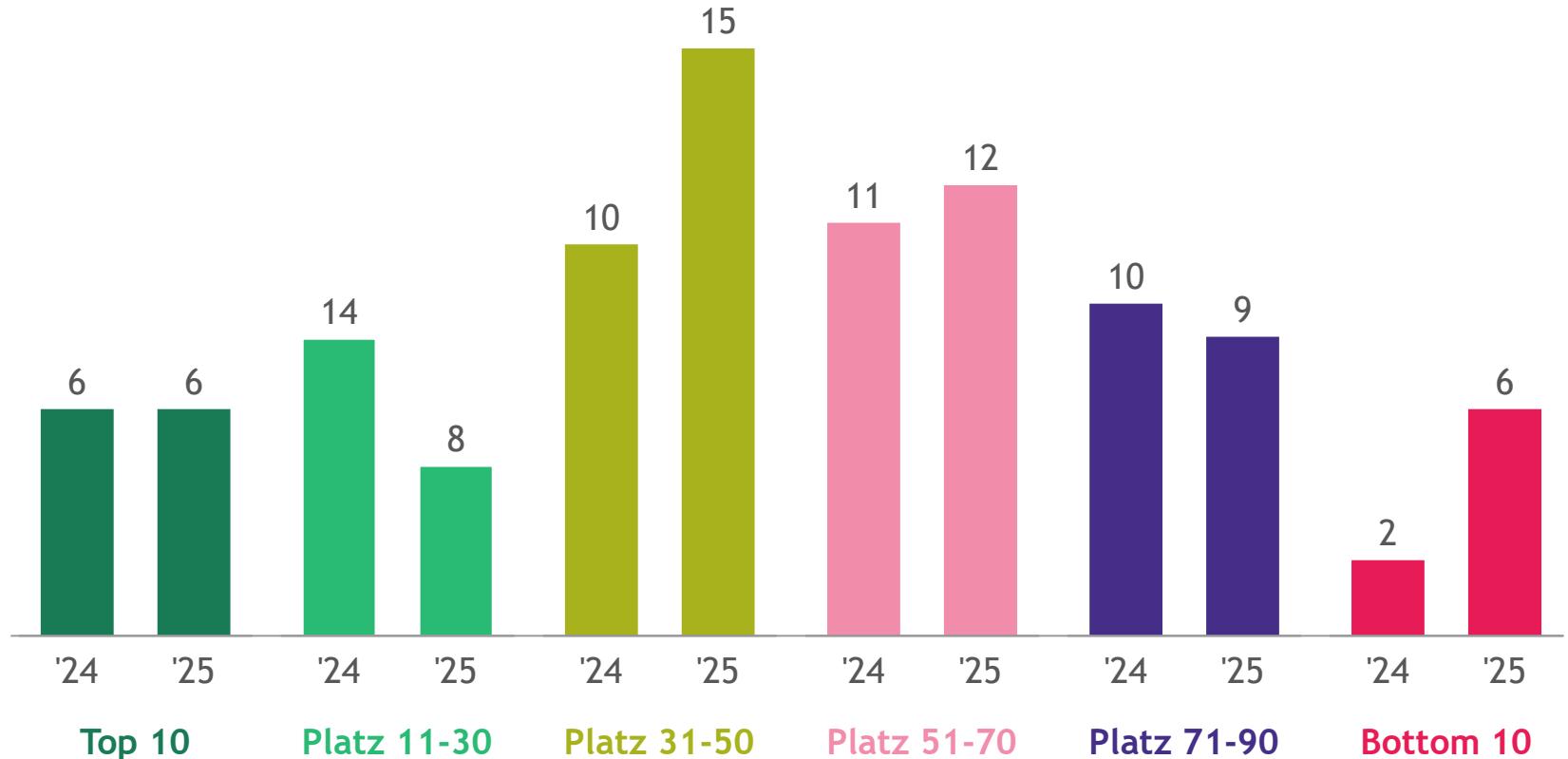
- Differenz im Mittelfeld schrumpft, nur Rank 1 setzt sich ab

1. Erreicht von Merck KGaA; 2. ATOSS Software, Dermapharm Holding, Elmos Semiconductor  
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2024 und 2025

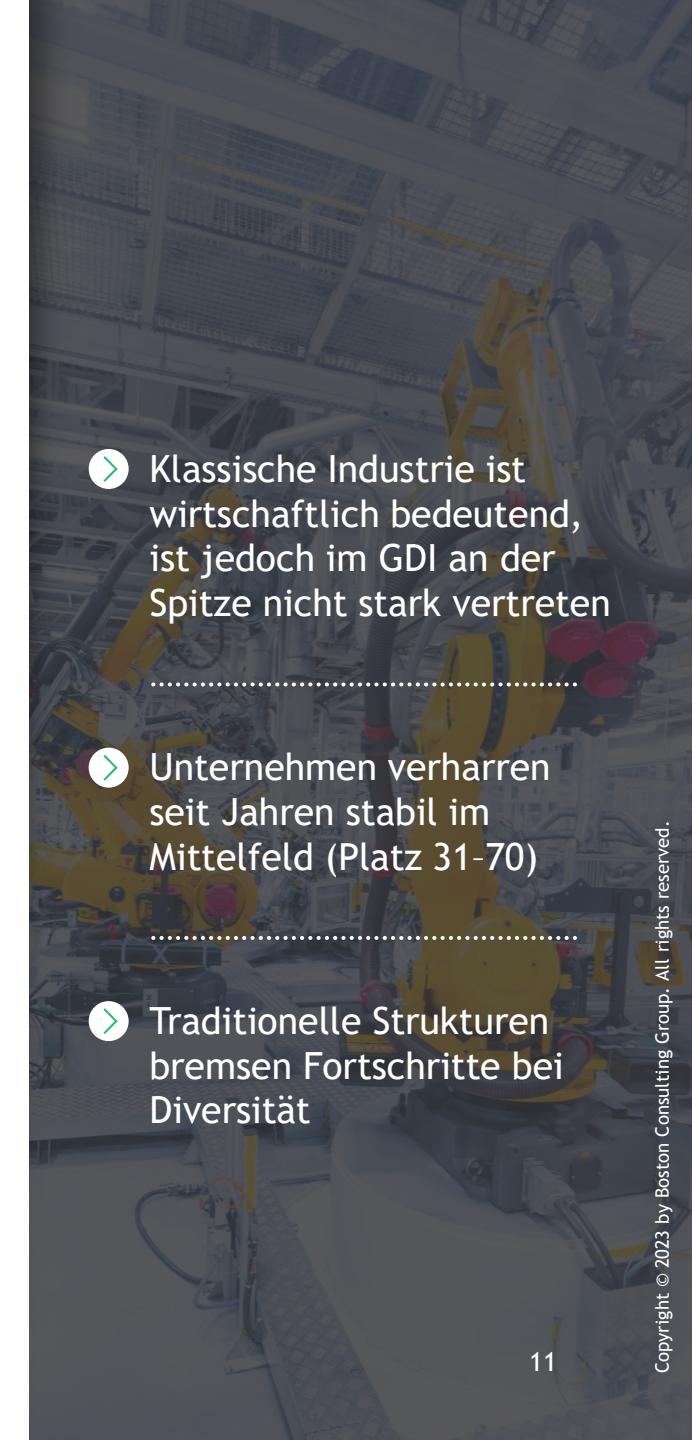
# Deep-dive Industrie | Indexentwicklung klassischer Industrieunternehmen zeigt Stagnation

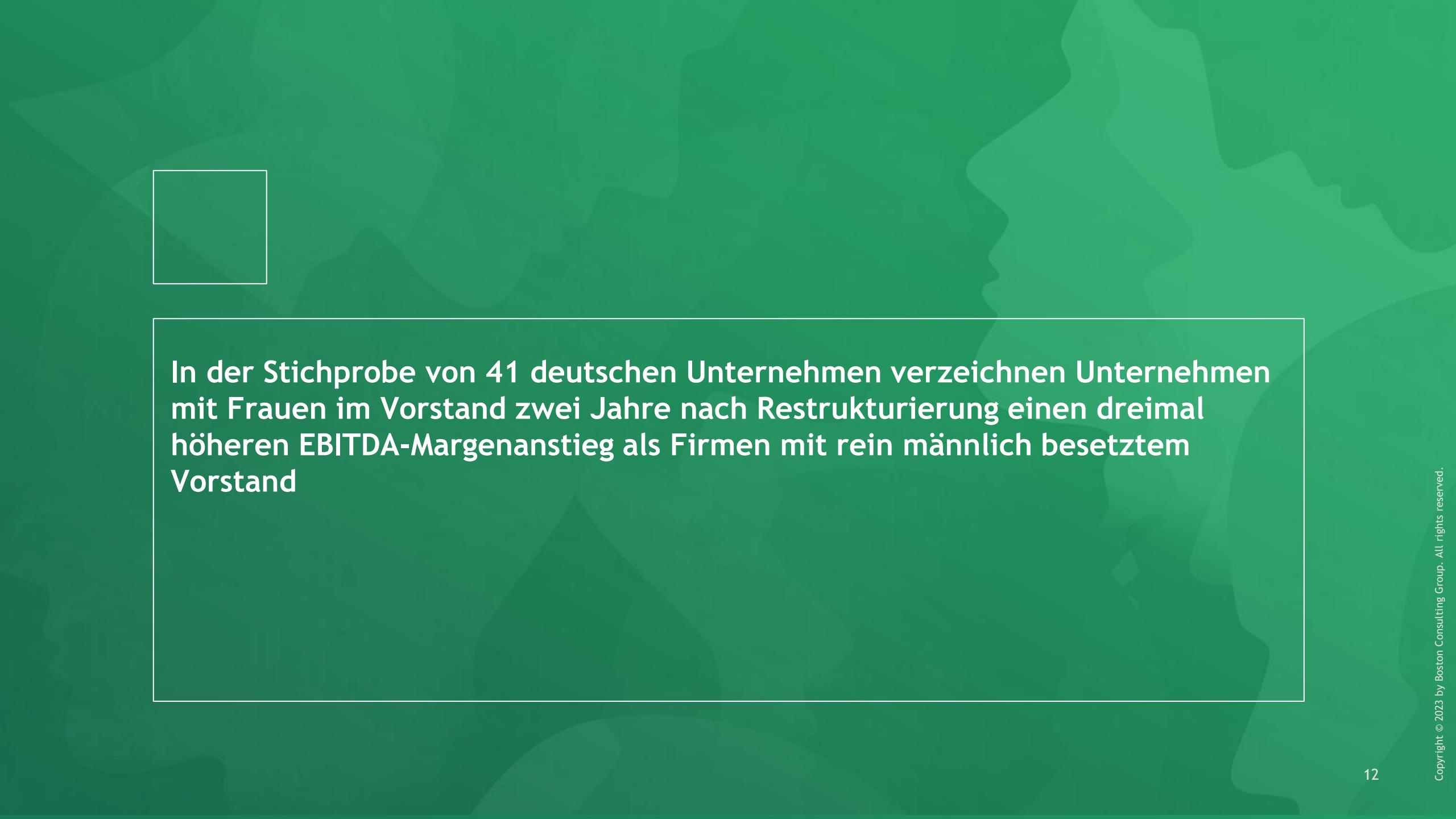
## Indexrangverteilung der klassischen Industrieunternehmen<sup>1</sup>

Anzahl von Industrieunternehmen (ohne Baugewerbe) pro Gruppe, GDI 2024 bis 2025



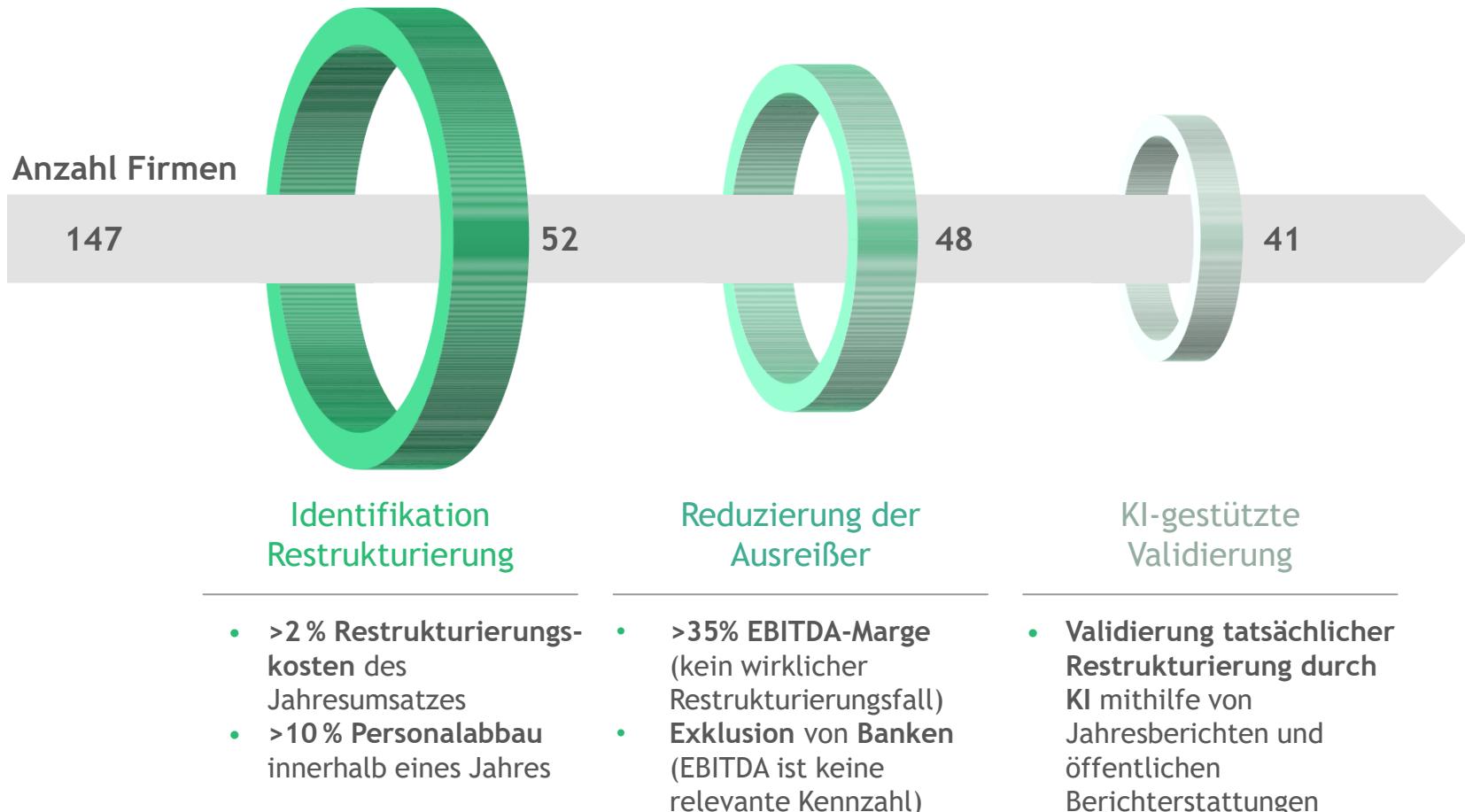
1. Einteilung der Unternehmen gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2025 (WZ 2025) des statistischen Bundesamts.  
Industrieunternehmen (ohne Baugewerbe) entsprechen Wirtschaftszweigen B-E. N (2024) = 53. N (2025) = 56  
Quelle: Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2025 (WZ 2025), BCG Gender Diversity Index 2024-2025





**In der Stichprobe von 41 deutschen Unternehmen verzeichnen Unternehmen mit Frauen im Vorstand zwei Jahre nach Restrukturierung einen dreimal höheren EBITDA-Margenanstieg als Firmen mit rein männlich besetztem Vorstand**

# Methodik | Analyse basiert auf 147 Firmen der größten deutschen Indizes



Note: Ausreißer = EBITDA-Margenveränderung außerhalb von Median  $\pm$  1,5 Standardabweichungen ( $1,4\% \pm 20\%$ )  
Binäre Messung: Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand vs. Unternehmen ohne Frauen im Vorstand.

## Methodik

Aufteilung der Unternehmen in zwei Gruppen

- Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand
- Unternehmen ohne Frauen im Vorstand



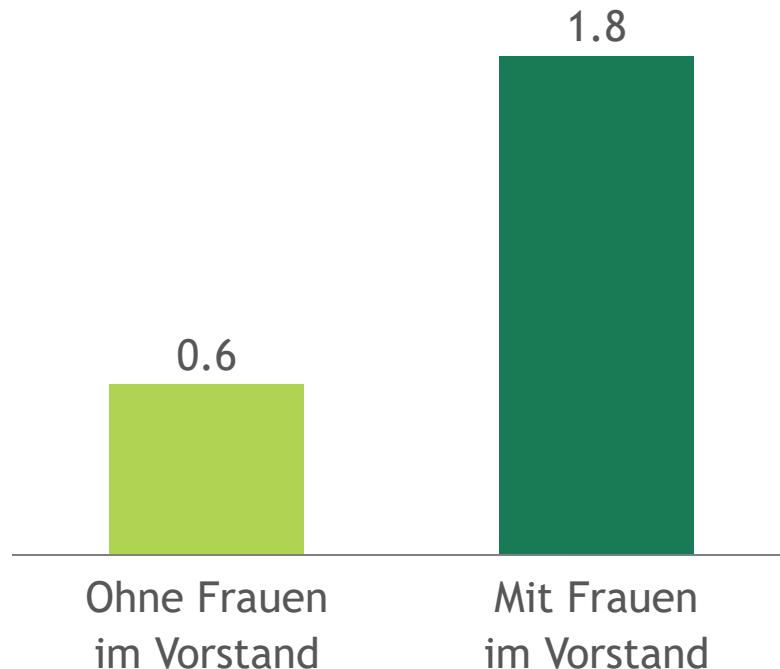
Vergleich der EBITDA-Margenverbesserungen zwei Jahre nach Restrukturierung der zwei Gruppen



**Hinweis:** Aufgrund der geringen Stichprobe ( $n=41$ ) bezieht sich die Statistik ausschließlich auf diese Unternehmen und erlaubt keine allgemeinen Rückschlüsse

# Restrukturierung | Firmen mit Frauen im Vorstand erzielen dreimal höheren EBITDA-Margenanstieg

EBITDA-Margenverbesserung, Start der Restrukturierung vs. zwei Jahre danach  
(Stichprobe n = 41)



Note: n = 41. Zeitfenster t→t+2; Ohne Ausreißer; Ausreißer = EBITDA-Margenveränderung außerhalb von Median  $\pm 1,5$  Standardabweichungen ( $1,4\% \pm 20\%$ ).  
Binäre Messung: Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand vs. Unternehmen ohne Frauen im Vorstand.  
Aufgrund der geringen Stichprobe (n=41) bezieht sich die Statistik ausschließlich auf diese Unternehmen und erlaubt keine allgemeinen Rückschlüsse.

Betrachtet wird die EBITDA-Margenentwicklung von Restrukturierungsbeginn bis zwei Jahre danach



Im Durchschnitt verbessern die analysierten Firmen mit Frauen im Vorstand ihre Margen stärker (+1,8 pp vs. +0,6 pp)



Dies entspricht einer Verdreifachung des Restrukturierungserfolgs



**Top 5 Unternehmen mit paritätischen Vorstand: MERCK KGaA setzt den Benchmark**

MERCK KGaA ist das einzige Unternehmen unter den Top 5, das einen paritätischen Vorstand hat. Das bedeutet, dass die Hälfte der Mitglieder des Vorstands aus Frauen bestehen. Dies ist ein wichtiger Schritt hin zu einer fairen und diversen Unternehmensführung.

# Top 5 verbessern vor allem Vergütung in Vorstand und Aufsichtsrat

GDI 2024 vs. GDI 2025

Top 5 GDI Unternehmen	1 Merck KGaA	2 TAG Immobilien AG	3 HOCHTIEF Aktiengesellschaft	4 MTU Aero Engines AG	5 Beiersdorf Aktiengesellschaft
Gesamtpunktzahl	92,2	85,4	85,2	83,4	82,9
Veränderung Rang	⬆ +3	⬆ +9	⬆ +29	⬆ +10	⬆ +1
Top 5 Veränderung GDI Punktzahl	⬆ +8,5	⬆ +5,5	⬆ +15,4	⬆ +5,7	⬆ +0,8
Ø +26,9	Geschlechterverhältnis Vorstand	100 ⬆ +20	100 ➡ -	100 ⬆ +50	100 ⬆ +14,3
Ø -2,5	Vergütung Vorstand	99 ⬆ +14,2	99 ⬆ +0,3	73 ⬇ -9,8	75 ⬇ -9,5
Ø -0,8	Geschlechterverhältnis Aufsichtsrat	88 ➡ -	100 ➡ -	88 ⬆ +12,5	83 ⬇ -16,7
Ø +5,2	Vergütung Aufsichtsrat	83 ⬇ -0,1	43 ⬆ +21,8	80 ⬆ +8,7	75 ⬇ -1,2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neu geschaffener Vorstandsposten CPO, besetzt mit Khadija Ben Hammada (1.3.25), hebt Geschlechterverhältnis auf 3:3</li> <li>• AR: Veränderung der Pro-Kopf-Vergütung. Frauen +80%, da 2023 ein negativer Ausreißer war. Männer -10%, da ein Mann mit Amtsaustritt 28.5.24 nur sehr geringe Zuflüsse erhielt</li> <li>• VS: CFO-Bestellung von Christa Andresky anstatt Peter Sassenfeld hebt Verhältnis auf 2:2 (23.6.25)</li> <li>• VS: Pro-Kopf-Vergütung d. Frauen stieg an (+21%)</li> <li>• AR: Pro-Kopf-Vergütung der Männer sank (-8%)</li> <li>• VS: CFO-Bestellung von Katja Garcia Vila anstatt Peter Kameritsch hebt Verhältnis auf 2:2 (1.7.25)</li> <li>• AR: Eine Aufsichtsrätin wurde durch einen Aufsichtsrat ersetzt</li> <li>• VS: Reduktion des Vorstands bringt Geschlechterverhältnis auf 3:3</li> <li>• VS: Vergütung der Männer steigt überproportional (+410%) zu den Frauen (+350%)</li> </ul>					

Abkürzungen: VS = Vorstand, AR = Aufsichtsrat; Quelle: BCG Gender Diversity Index 2024 und 2025

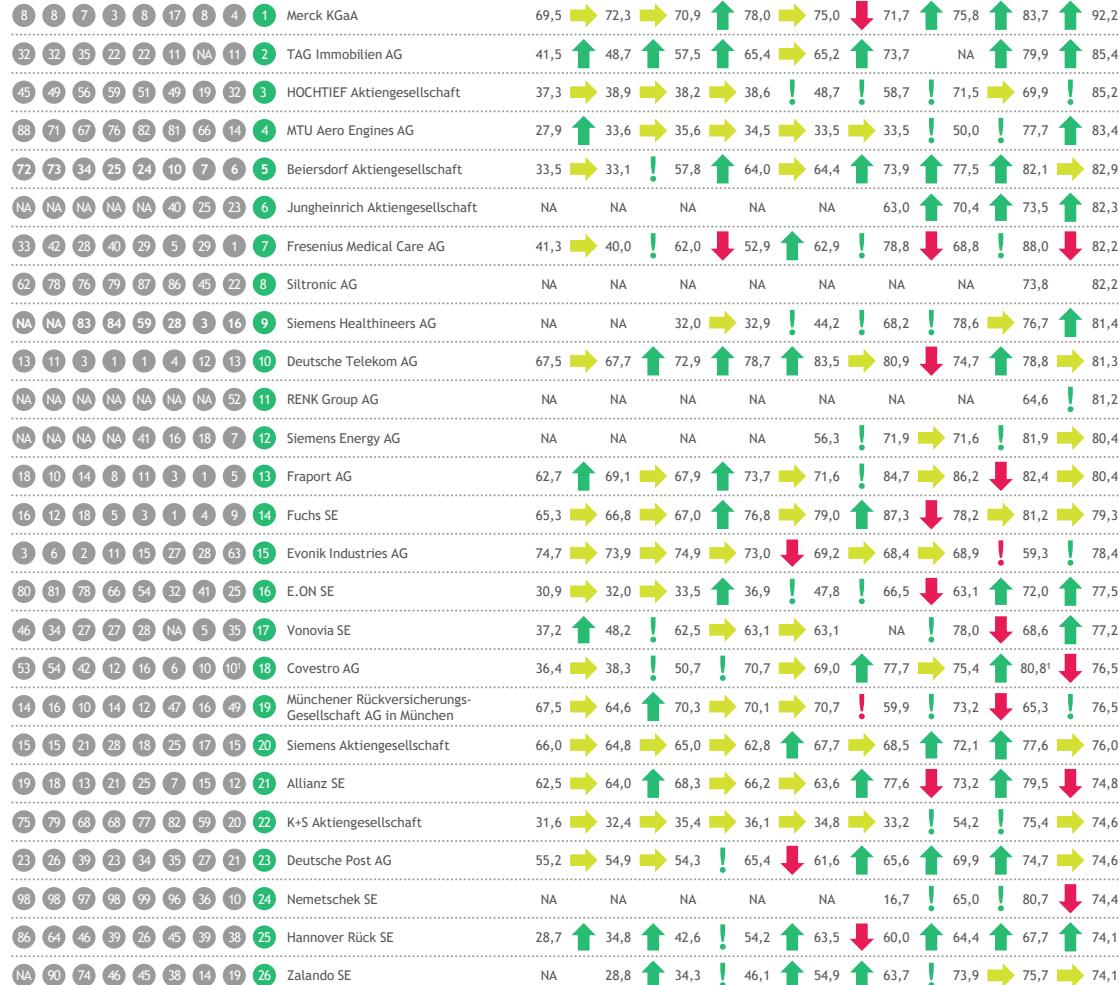
● Verbesserung  
2024 vs. 2025

● Gleicher Wert  
2024 vs. 2025

● Verschlechterung  
2024 vs. 2025

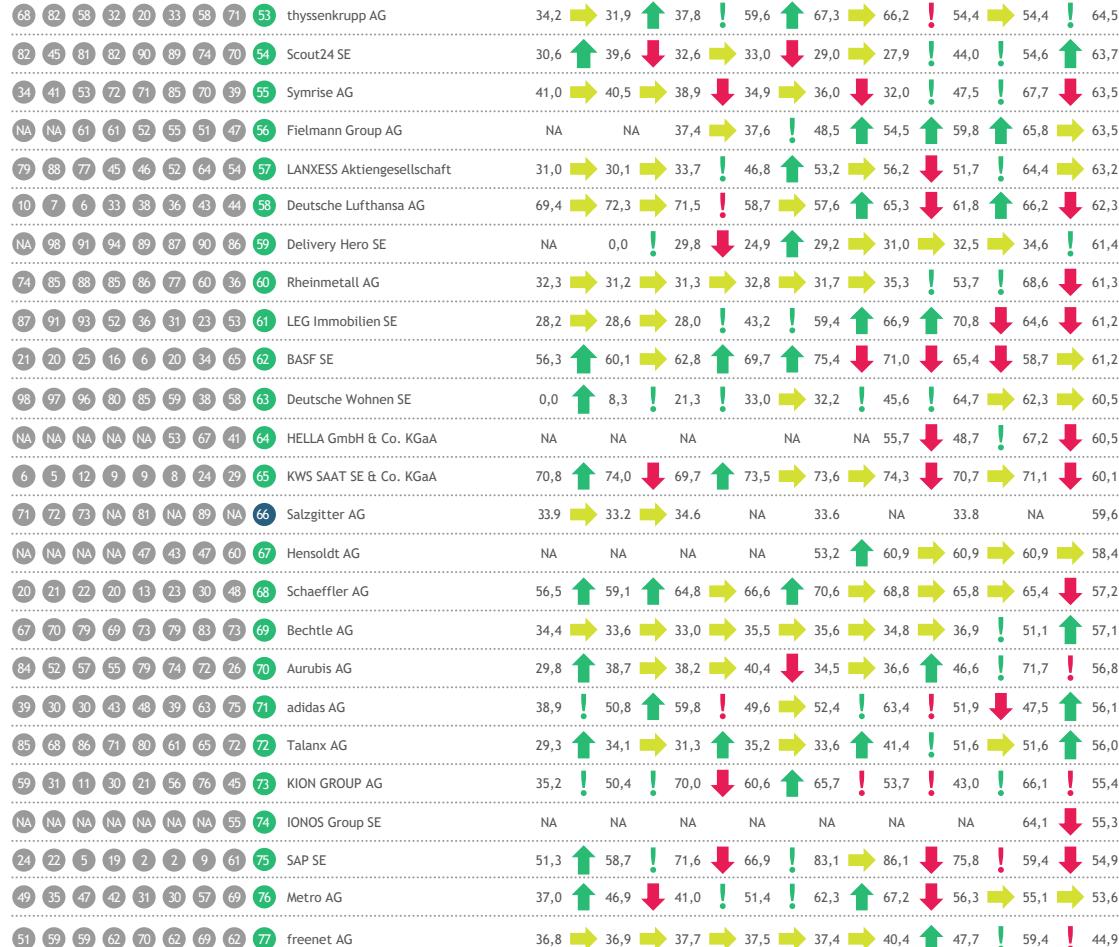
16

# Gender Diversity Index Durchschnitt steigt leicht von 58,9 auf 59,6 Punkte (I/II)



Anmerkung: NA zeigt Jahre, in denen Unternehmen nicht im Index gelistet waren; Indexdurchschnitt 2018: 42,9, 2019: 46,0, 2020: 47,3, 2021: 49,6, 2022: 51,8 Punkte, 2023: 55,4 Punkte, 2024: 58,9 Punkte, 2025: 59,6 Punkte. 1. Punktzahl und Rang wurden nachträglich angepasst. Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017-2025

# Gender Diversity Index Durchschnitt steigt leicht von 58,9 auf 59,6 Punkte (II/II)



# Platzierung im Index

# 2025 neu im Index

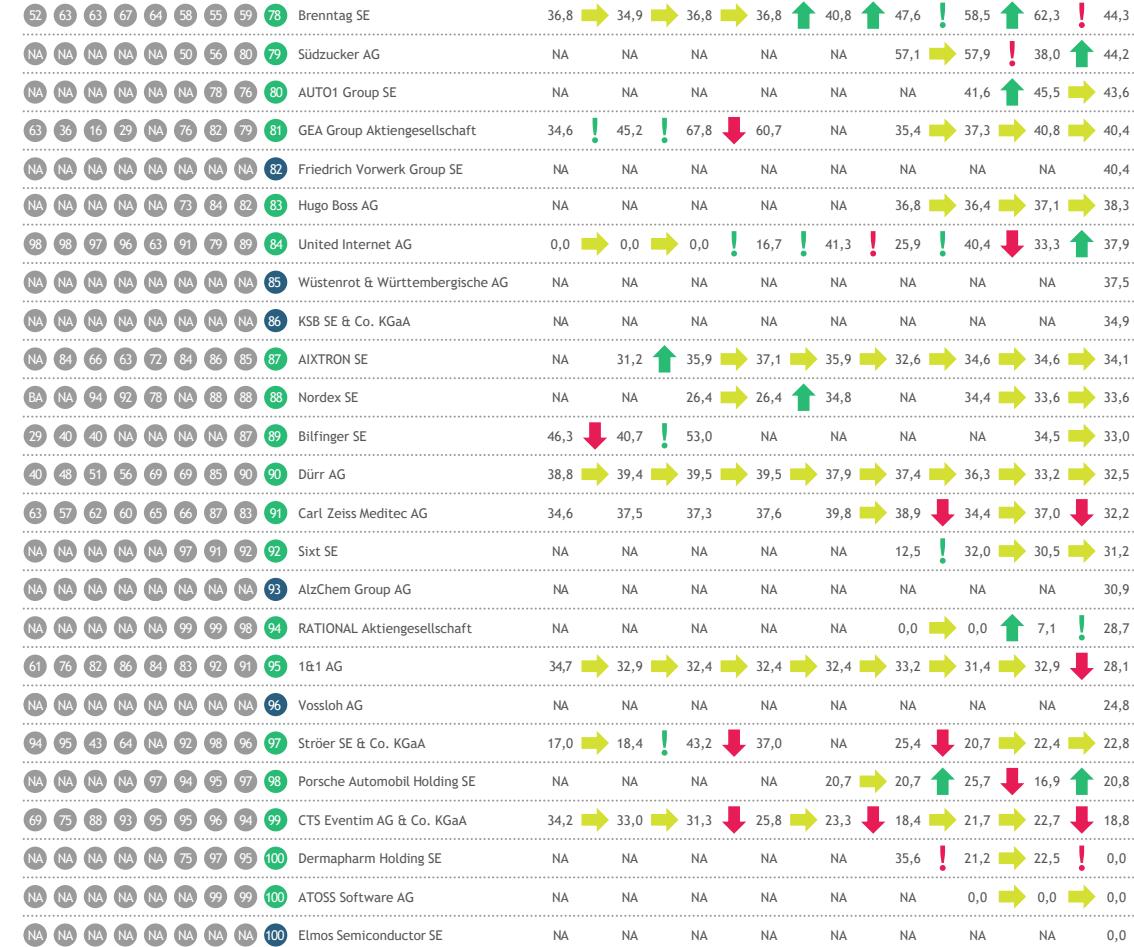
↑ Verbesserung &gt; 3 Punkte

→ Änderung &lt; +/- 3 Punkte

↓ Verschlechterung &gt; 3 Punkte

! Änderung &gt; +/- 10 Punkte

Anmerkung: NA zeigt Jahre, in denen Unternehmen nicht im Index gelistet waren; Indexdurchschnitt 2018: 42,9, 2019: 46,0, 2020: 47,3, 2021: 49,6, 2022: 51,8 Punkte, 2023: 55,4 Punkte, 2024: 58,9 Punkte, 2025: 59,6 Punkte; Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017-2025



# Appendix



## Vertiefung | Berechnungslogiken der einzelnen Analysen kurz erklärt

### Indexberechnung

Jede der 4 Komponenten (Geschlechterquote und Vergütungsverhältnis jeweils für Vorstand und Aufsichtsrat) bewertet mit einem Score von 0 bis 100 (perfekte Parität), wie weit das jeweilige Unternehmen von Parität entfernt ist. Diese 4 Komponenten werden gleichgewichtet für die Gesamtpunktzahl zusammengerechnet.

### Restrukturierungserfolg

Der BCG Restrukturierungs-Score betrachtet mit finanziellen KPIs den Erfolg von Unternehmensrestrukturierungen in diversen und weniger diversen Teams zwischen 2016 und 2022:

- Entwicklung der EBITDA-Marge zwei Jahre nach Restrukturierungsbeginn
- Korrelation des Erfolgs mit Frauenanteil im Vorstand  
(100 Punkte = Geschlechterparität, 0 = Eingeschlechtlicher Vorstand)

# Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

[bcg.com](http://bcg.com)