



Audit Committee Quarterly

III/2025

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Innovation

»I CAN'T UNDERSTAND
WHY PEOPLE
ARE FRIGHTENED
OF NEW IDEAS.
I'M FRIGHTENED
OF THE OLD ONES.«

John Cage



Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder:
Unternehmenspolitik und DEI-Programme

Unternehmenspolitik und DEI-Programme

Autor: Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder

Die Welt ist gegenwärtig Schauplatz massiver geo-, handels- und kulturpolitischer Umbrüche. Angesichts der unruhigen Zeiten sehen sich manche politische Verantwortungsträger offenbar bemüßigt, in den begleitenden *power plays* geradezu kuriose Unterwerfungsgesten (»Daddy«) aufzuführen. Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften sind dagegen schon rechtlich gehalten, möglichst nüchtern die Unternehmenspolitik an neue und sich teils erratisch verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Hierbei stellen sich im Kern drei grundsätzliche Fragen: An welcher Leitmaxime

soll die Unternehmensführung ihr Handeln ausrichten? Welche Entwicklungen in der Unternehmensumwelt sind relevant? Und welche Option unter den bestehenden Handlungsalternativen erfüllt nach dem jeweiligen Stand des zugänglichen Wissens am ehesten die verfolgte Leitmaxime. Entlang dieses Fragenkatalogs werden im Folgenden die lebhaft diskutierten Reaktionen deutscher Unternehmen auf das Vorgehen der US-Administration gegen sog. DEI-Programme zur Förderung von Diversität, Gerechtigkeit (Equity) und Inklusion in der Belegschaft eingeordnet und diskutiert.





Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder hatte bis zu seiner Pensionierung den Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung an der TU Berlin inne. Er war Gründungsmitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Weitere Informationen unter <https://www.tu.berlin/wm/unternehmensfuehrung>

Die Frage nach der relevanten Leitmaxime zielt auf die Kontroverse um den Shareholder Value- und den Stakeholder Value-Ansatz der Unternehmensführung ab, die sich aus Sicht der modernen Theorie der Unternehmung allerdings recht zwanglos sortieren lässt.¹ Das Shareholder-Konzept geht von der Prämisse aus, dass allein die Anteilseigner Risiken aus ihrer (Anteils-)Beziehung zur Unternehmung ausgesetzt und die Rechte der übrigen Stakeholder durch (z. B. arbeits- oder kauf-)vertragliche Regelungen abgesichert sind. Diese Grundannahme ist jedoch, wie die Theorie unvollständiger Verträge überzeugend zeigt, kontrafaktischer Natur, da zukunftsbezogene Vereinbarungen künftige Entwicklungen nicht lückenlos antizipieren können. Konkrete Beispiele bilden etwa Arbeitsplatzrisiken sowie mögliche Qualitätsrisiken für Kunden aus geplanter oder geduldeter Obsoleszenz. Das Stakeholder-Konzept versteht demgegenüber Unternehmungen als Orte arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse, die Beiträge verschiedener Akteure wie Kapitalgeber und Arbeitnehmer, Lieferanten und Kunden sowie nicht zuletzt auch Staat und Gesellschaft (*licence to operate*) erfordern. Diese Bezugsgruppen bzw. Stakeholder werden ihre Beiträge auf Dauer nur dann leisten, wenn sie hierfür ausreichende Anreize vom Unternehmen erhalten. Versteht man unter dem nachhaltigen Wert eines Unternehmens das Ausmaß der Fähigkeit, die Ansprüche seiner existenznotwendigen Bezugsgruppen auf Dauer zu erfüllen bzw. möglichst wenig zu beeinträchtigen, so bildet die Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts die überzeugende Leitmaxime einer dauerhaft erfolgreichen Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance). Diese betriebswirtschaftliche Maxime liegt im Übrigen ganz auf der Linie der aktienrechtlichen Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, das Unternehmensinteresse zu wahren.²

Bei der Verfolgung der genannten Richtschnur hat die Unternehmensführung zahlreiche Zielkonflikte zu bewältigen, da und soweit die Stakeholderinteressen zwischen, aber auch innerhalb von Bezugsgruppen unterschiedlich und unvereinbar sein können. Die aus Unternehmenssicht sinnvolle Gewichtung der diversen Belange hängt dabei letztlich von den Rechts- und Machtpositionen der verschiedenen Bezugsgruppen ab. Sowohl die Stakeholderansprüche selbst als auch die rechtlichen und faktischen Potenziale zu ihrer Durchsetzung können sich im Zeitablauf ändern, sodass die Unternehmensleitung die Interessenlagen ggf. neu bewerten und die Unternehmenspolitik entsprechend anpassen muss.

Nicht erst mit Antritt der zweiten Regierung Trump, seither jedoch besonders hemdsärmelig, gehen offizielle US-amerikanische Stellen auf verschiedenen Ebenen massiv gegen DEI-Programme in Behörden, aber auch anderen Institutionen und Unternehmen vor. Diese breitflächigen regulatorischen Initiativen haben zum einen innerhalb der USA die Rechtsposition der Befürworter solcher Programme geschwächt. Angesichts der Ausstrahlungseffekte der unverhohlenen Bereitschaft des US-Präsidenten, das (wirtschaftliche und militärische) Gewicht seines Landes zur Geltung zu bringen, hat sich darüber hinaus zum anderen auch das transatlantische Machtgefüge massiv verschoben.

Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen kommen für deutsche Unternehmen mit Verbindungen zu den USA auf den ersten Blick die beiden Handlungsoptionen in Betracht, sich aus den Vereinigten Staaten zurückzuziehen (Exit) oder dem rechtlich-politischen Druck nachzugeben und ihre DEI-Programme in den USA einzuschränken oder ganz einzustellen (Appeasement).³ Bei näherem Hinsehen ist allerdings zu berücksichtigen, dass eine Beschränkung des Programmrückbaus auf die inneramerikanischen Standorte zur Vermeidung von Sanktionen unter Umständen nicht ausreicht. Vielmehr sind auch extraterritoriale Auswirkungen der neuen US-Politik nicht ausgeschlossen. Neben den bekannten Schreiben von US-Botschaften an europäische Unternehmen ist etwa an behördliche »nichttarifäre Handelshemmnisse« bei erforderlichen Genehmigungen oder Auftragsvergaben zu denken. Aber auch private Geschäftspartner und institutionelle US-Investoren können aus Überzeugung oder politischem Kalkül deutsche Unternehmen drängen, auch außerhalb der USA DEI-Aktivitäten einzuschränken oder ganz aufzugeben.

¹ Siehe zur Diskussion des Shareholder Value- und des Stakeholder Value-Ansatzes sowie zur Ableitung der hier vertretenen Leitmaxime einer nachhaltigen Unternehmensführung m. z. N. v. Werder, Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff/Hopt/v. Werder (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance, 2. Aufl. 2009, S. 3 (6 ff.); v. Werder, Führungsorganisation, 3. Aufl. 2015, S. 47 ff.

² Vgl. auch v. Werder, in: Kremer/Bachmann/Favocchia/v. Werder, Kodex-Kommentar, 9. Aufl., 2023, Präambel Rn. 18 ff.

³ Vgl. allgemein zu den prinzipiellen Optionen unzufriedener Akteure Hirschman, Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge u. a., 1970. Soweit ersichtlich, gibt es keine öffentlich zugänglichen Anzeichen dafür, dass deutsche Unternehmensvertreter in den USA offensiv für die weitere Zulässigkeit der Programme geworben hätten. Eine nähere Diskussion der Option Voice würde allerdings den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

Bei der Entscheidung über die optimale unternehmenspolitische Reaktion sind nach der eingeführten Leitmaxime die (voraussichtlichen) positiven Auswirkungen einer Aufrechterhaltung der Aktivitäten mit US-Bezug auf den nachhaltigen Unternehmenswert gegen die Konsequenzen (regional unterschiedlich weitreichender) Rückführungen der fraglichen Programme abzuwägen. Es liegt auf der Hand, dass die hierzu notwendigen »Kalkulationen« jeweils mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sind und die Ergebnisse in vielen Fällen kaum exakt quantifizierbar sein werden. Dies gilt schon für die potenziellen Vorteile aus künftigen Geschäften mit US-amerikanischen Kunden, die sich immerhin in ihrer Größenordnung noch vergleichsweise komplikationsfrei monetarisieren lassen. Hingegen werden die negativen Einflüsse eines Appeasements auf die Anreizumgebung und damit verbundene resultierende Verhaltensänderungen der verschiedenen Stakeholder zumeist nur qualitativ beschreibbar sein. Konkrete Beispiele bilden die möglichen Auswirkungen des Rückbaus von DEI-Maßnahmen auf die emotionale Kundenbindung und die hieraus resultierenden tatsächlichen Änderungen des Kaufverhaltens oder auf die innere Motivation und effektive Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In die Abschätzung und Abwägung der alternativen Handlungskonsequenzen werden angesichts der unabdingbaren Unschärfe der erforderlichen Schätzungen schon aus psychologischen Gründen zwangsläufig auch die persönlichen Haltungen der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zu DEI-Themen einfließen und einfließen dürfen. Allerdings können die anstehenden unternehmenspolitischen Entscheidungen auch als Gelegenheit gesehen werden, zuvor mehr oder weniger umstandslos vertretene *policies* mit ihren zugrunde liegenden Annahmen auf den Prüfstand zu stellen. Ein Beispiel bildet der Leistungszuwachs, der divers besetzten Gruppen verbreitet zugeschrieben wird. Bedenkt man die methodischen Schwierigkeiten, nicht nur Korrelationen, sondern tatsächlich Kausalitäten zwischen dem Geschlechterverhältnis etwa in Aufsichtsräten und der Wirksamkeit vertraulicher Überwachungsprozesse wissenschaftlich rigoros nachzuweisen, sollte bei weichen Themen Sätzen, die mit »Studien belegen [...]« beginnen, grundsätzlich mit professioneller Skepsis begegnet werden. Dies schließt eine diverse Besetzung von Führungspositionen und Gremien naturgemäß keineswegs aus. Vielmehr kann es im Zweifel auch ganz ohne Überhöhung durch Postulierung diversitätsspezifischer Produktivitätssteigerungen schlicht als Ausdruck kaufmännischer Vernunft angesehen werden, das Leistungspotenzial qualifizierter Personen geschlechtsunabhängig auszuerschöpfen.

Soweit sich – gemessen am nachhaltigen Unternehmenswert – für DEI-Programme ein *business case* plausibilisieren lässt, sollten bessere Chancen bestehen, rechtlich zulässige Maßnahmen gegenüber einflussreichen Skeptikern mit (und unter Umständen auch ohne) US-Hintergrund erfolgreich zu vertreten. Kann die Prognose (überwiegend) negativer Reaktionen auf einen Rückbau im spezifischen Stakeholderuniversum des jeweiligen Unternehmens hingegen kaum belastbar begründet werden, erscheint ein starres Festhalten am bisherigen Kurs weniger zielführend. Vielmehr könnte es sich in solchen Fällen empfehlen, jenseits gesetzlicher Verpflichtungen Akzente bei den fraglichen Themen in der Unternehmenspolitik behutsamer zu setzen. Die Grenzen der Angemessenheit betriebswirtschaftlich wie juristisch vertretbarer gemeinnütziger Unternehmensaktivitäten mag dabei eine gewisse Orientierung vermitteln. Wird schließlich ein Programmausstieg ohne eingehendere Befassung als »alternativlos« eingestuft, liegt die Vermutung nicht fern, dass der Politikwechsel in den USA willkommener Vorwand ist, bisherige DEI-Aktivitäten ohne zu großen Gesichtsverlust zurückzufahren.

Fazit

Die Leitmaxime der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts vermittelt ein betriebswirtschaftlich fundiertes konzeptionelles Raster für die Festlegung der Unternehmenspolitik durch Vorstand und Aufsichtsrat. Sie veranschaulicht – hier am Beispiel der Förderung von Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion – aber zugleich auch die Komplexität des Unterfangens, auf gravierende politische Veränderungen im Unternehmensinteresse zu reagieren. Angesichts der Interessenpluralität innerhalb und im Umfeld jeder Unternehmung sowie der zahlreich erforderlichen Abschätzungen und Abwägungen von Handlungskonsequenzen bedarf es keiner näheren Begründung, dass eine auch nur annähernde Optimierung der unternehmenspolitischen Ausrichtung in der Praxis von vornherein ausscheidet. Erforderlich, aber auch praktikabel ist vielmehr die Heranziehung von Heuristiken, die zufriedenstellende wie auch vermittelbare Lösungen in Aussicht stellen. Hierzu können im vorliegenden Fall u. a. die Maßgaben dienen, einerseits lokale Gesetze einzuhalten, andererseits aber zur Wahrung eines Kernbestands zentraler Werte unter Umständen auch einen Exit aus adversen regulatorischen Umfeldern nicht auszuschließen, die Höhe des Anteils fraglicher Geschäftsverbindungen an den gesamten Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen, bei der Gewichtung von Stakeholderinteressen Maß und Mitte zu wahren und dementsprechend als *good corporate citizen* eher ausgleichend als aktivistisch aufzutreten.

