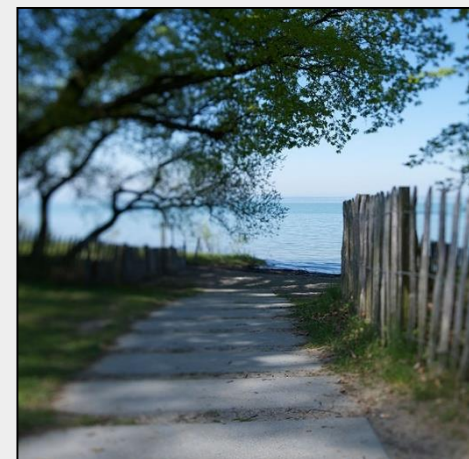
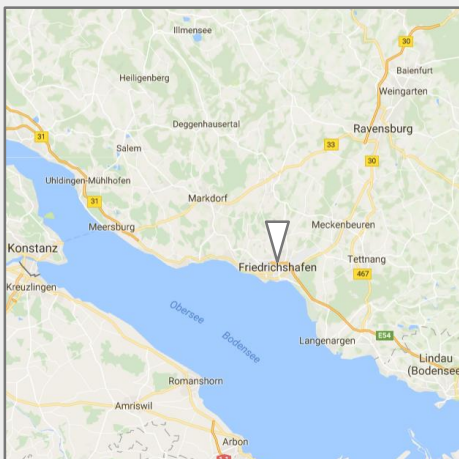


Public Corporate Governance Musterkodex: Vorstellung Erarbeitungsstand und Konsultation

(Prof. Dr. Ulf Papenfuß)

Konsultationsveranstaltung im Vorfeld zur
6. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance

16. April 2018 | Speyer



Ablauf

1. Motivation und Bedarf für einen Public Corporate Governance (PCG) Musterkodex
2. Ziel und Prozess zur Erarbeitung eines PCG-Musterkodex
3. Darstellung und Diskussion von Vergleichstabellen für PCG-Musterkodex aus drei Regelungsbereichen (Vergütung Top-Managementorgan, Repräsentation Frauen im Aufsichtsrat, Entsprechenserklärung)
4. Austausch zu Praxiserfahrungen und Ideen für den Erarbeitungsprozess
5. Fazit und Ausblick
6. Anhang

Anmerkung:

Der Begriff „Top-Managementmitglied“ beinhaltet zusammenfassend Mitglieder leitender Organe wie Geschäftsführung, Geschäftsleitung oder Vorstand. Entsprechende Organe werden als „Top-Managementorgan“ bezeichnet. Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet wird. Auch bei Begriffen wie „Arbeitnehmer“, „Einwohner“ etc. sind immer alle Geschlechter gemeint.

1. Motivation und Bedarf für einen PCG-Musterkodex

- | Beteiligungsmanagement und Public Corporate Governance (PCG) sind relevant
 - Insgesamt über 16.000 öffentliche Unternehmen in Deutschland
 - 50% des Personals der öffentlichen Hand, 59% der Verschuldung, 54% der Investitionen
(Kommunaler Finanzreport 2015, 2013, 2008)
- | Positive Entwicklungen, aber empirisch belegt weiter sowohl konzeptionelle Schwächen als auch Vollzugsdefizite
- | Seit 2005 in Kommunen, Bundesländern und von Bund zahlreiche verschiedene Public Corporate Governance Kodizes (PCGK) etabliert
 - ➔ **„Flickenteppich“ an Regelungen mit Problemfeldern**
- | Public Corporate Governance Kodex kein Ersatz für die zentralen Steuerungselemente, aber hilfreiche Beiträge für die einzelnen Bereiche
 - ➔ **PCGK leistet bei anforderungsgerechter Ausgestaltung hilfreiche Beiträge für die Public Corporate Governance**

Einschlägige Forderungen für einen PCG-Musterkodex

| Zahlreiche Akteure haben mit deutlichen Formulierungen die Uneinheitlichkeit der PCGKs und das Auseinanderdriften von Grundsätzen verantwortungsvoller PCG kritisiert und die Entwicklung eines PCG-Musterkodex empfohlen

(u.a. Budäus/Srocke 2003, S.99; Treuner 2005, S.49; Harms 2008, S.163; Ellerich/Schult/Radde 2009, S.208; Schürnbrand 2010, S.35; Ruter/Müller-Marqués-Berger 2005, S.464; Ruter 2008, S.170; Papenfuß 2013, S.267ff.; Morner/Misgeld/Walther 2013, S.191)

| Seit 2002 Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) der Regierungskommission für börsennotierte Unternehmen erarbeitet und fortlaufend evaluiert

| In Politik, Verwaltung, öffentlicher Finanzkontrolle, Wissenschaft und Beratungspraxis wird weit vorherrschend die Auffassung vertreten, dass ein PCGK nützliche Beiträge zur Verbesserung der PCG leisten kann

(Schwarting 2013, S.191 und 206; Matzka et al. 2011, S.4 und S.119; Budäus/Hilgers 2009, S.883ff.; Lenk/Rottmann 2007, S.344ff.; Weiblen 2011, S.655; Treuner 2005, S.48; Bremeier/Brinkmann/Killian 2006, S.161ff.; Budäus/Srocke 2003, S.99; S.344ff.; Ellerich/Schult/Radde 2009, S.201ff.; Harms 2006, S.126; Mirow 2005, S.114; Zypries 2008, S.33ff.; Schaefer 2005, S.337; Alsheimer/Jakob/Witzlow 2006, S.938)

→ Intensive Auseinandersetzung mit dem Instrument PCGK sinnvoll

PCGKs: Defizite und Unterschiede

- | Entwicklung von Unternehmensstrategien und Zielen
- | Einbindung politischer Gremien
- | Aus-/Fort/-Weiterbildung von Aufsichtsratsmitgliedern
- | Bildung von Prüfungsausschüssen im Aufsichtsgremium
- | Effizienzprüfung und (Selbst-)Evaluation beim Aufsichtsgremium
- | Berichtsinhalte des Top-Managementorgans an den Aufsichtsrat
- | Diversity und Teilhabe von Frauen
- | Ausgestaltung von D&O-Versicherungen
- | Vermeidung und Offenlegung von Interessenskonflikten
- | Veranschaulichung von Vergütungskriterien
- | Interne Revision
- | Unabhängigkeit Abschlussprüfer
- | Bereitstellung Informationen auf Internetseite des Unternehmens

Regelmäßige Überprüfung ist in den meisten PCGKs festgeschrieben

Formulierungen wie:

„Der KODEX wird in der Regel einmal jährlich vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene sowie des Deutschen Corporate Governance Kodex überprüft und bei Bedarf angepasst.“

„Die Public Corporate Governance wird regelmäßig im Hinblick auf neue Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.“

**→ Identifizierung und Reflexion Entwicklungen
herausfordernd in jeder einzelnen Gebietskörperschaft**

Praxisbeispiel Überarbeitung PCGK von Berlin

6. Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (~~Audit Committee~~) einrichten, der sich – soweit kein anderer Ausschuss damit betraut ist – insbesondere mit der Überwachung Fragen der des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des inneren Revisionssystems, der Abschlussprüfung hier insbesondere der des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, der Erteilung des Prüfauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung sowie der Compliance befasst; bei Immobilienunternehmen auch mit Bewertungsangelegenheiten von Immobilien, sofern diese nicht einem gesonderten Bewertungsausschuss übertragen werden. Ein Mitglied des Prüfungsausschusses soll über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sollte nicht ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmens und auch nicht der Vorsitzende des Aufsichtsrats sein. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte hingegen Vorsitzender der Ausschüsse sein,

Vergleichsfassung zu vorheriger Kodexversion in Berlin wie bei Regierungskommission DCGK anders als bei den allermeisten Gebietskörperschaften beispielgebend auf Internetauftritt Beteiligungsmanagement

Beispiel Überarbeitungsprozess der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

KODEX	KONSULTATIONEN	ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN	PRESSE	KONTAKT	
-------	----------------	-------------------------	--------	---------	--

Ein Baustein der Beteiligung im Dialogprozess ist das Konsultationsverfahren. Insofern die Kommission im Rahmen ihrer jährlichen Überprüfung des Kodex zum Schluss gelangt, dass der Kodex einer Aktualisierung bedarf, stellt sie ihre Änderungsvorschläge für einen bestimmten Zeitraum der interessierten Öffentlichkeit zur Konsultation.

Die Stellungnahmefrist zur aktuellen Konsultation läuft bis zum 15. Dezember 2016.

Bei der regelmäßigen Überprüfung des Kodex folgt die Regierungskommission dem Grundsatz, nicht mehr Notwendiges zu streichen, Präzisierungen vorzunehmen, wo es sinnvoll ist, zwischenzeitliche Gesetzesänderungen nachzuvollziehen und materielle Veränderungen mit großer Zurückhaltung vorzusehen.

Die Regierungskommission greift die Anregung aus vorangegangenen Konsultationen auf und wird die eingegangenen Stellungnahmen hier nach Ablauf der Konsultationsfrist veröffentlichen. **Sollten Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sein, teilen Sie dies bitte beim Einreichen Ihrer Stellungnahme schriftlich mit. Ansonsten gehen wir von Ihrem Einverständnis aus.**

-  [161102 Aenderungsvorschlaege zum Kodex](#) (921,5 KiB)
-  [161102 Erlaeuterungen der Aenderungsvorschlaege](#) (453,3 KiB)
-  [161102 Medienpraesentation Kodexaenderungen](#) (321,9 KiB)
-  [161102 PM Kodexaenderungen](#) (284,8 KiB)

Dokumente und Informationen zu vergangenen Konsultationen finden Sie unter [Kommission im Dialog](#).



















Konsultationsverfahren auf Homepage der Regierungskommission DCGK

KONSULTATIONEN

Aktuelle Konsultationen

[Eingereichte Stellungnahmen](#)

Hier finden Sie die im Rahmen der Konsultation vom 2. November bis 15. Dezember 2016 eingegangenen Stellungnahmen, soweit die Verfasser der Offenlegung nicht widersprochen haben.

-  [161213 Stellungnahme ArMiD](#) (191,4 KiB)
-  [161214 Stellungnahme FEA](#) (268,0 KiB)
-  [161215 Stellungnahme DSW](#) (779,2 KiB)
-  [161215 Stellungnahme VCI](#) (389,0 KiB)
-  [161215 Stellungnahme DIRK](#) (137,0 KiB)
-  [161212 Stellungnahme VGR](#) (70,5 KiB)
-  [161215 Stellungnahme BDA](#) (543,7 KiB)
-  [161215 Stellungnahme AdAR](#) (170,0 KiB)
-  [161215 Stellungnahme DAI](#) (481,1 KiB)
-  [161215 Stellungnahme Prof. Dr. Koch](#) (62,6 KiB)
-  [161215 Stellungnahme Fuchs Petrolub](#) (289,8 KiB)
-  [161215 Stellungnahme BDI](#) (200,7 KiB)
-  [161215 Stellungnahme BVI](#) (75,8 KiB)
-  [161215 Stellungnahme PRI](#) (234,5 KiB)
-  [161215 Stellungnahme Glass Lewis](#) (474,3 KiB)
-  [161214 Stellungnahme BRAK](#) (285,1 KiB)
-  [161215 Stellungnahme HEOS CalSTRS USS](#) (278,8 KiB)
-  [161215 Stellungnahme Prof. Strenger](#) (82,2 KiB)

Ganzheitliche und individuelle Vorteile durch einen fundiert entwickelten PCG-Musterkodex

1. Bündelung von Erfahrungen, Kompetenzen und verschiedener Perspektiven für ausgewogene Grundsätze verantwortungsvoller PCG
2. Kostenlose Nutzung eines fundierten Angebots für Entwicklungen in einzelnen Gebietskörperschaften
3. Erhebliche Reduzierung von Arbeitsduplizierung bzw. von Ressourcen und verminderte Administrativkosten sowie Vermeidung von Überforderung in einzelnen Gebietskörperschaften
4. Höhere Akzeptanz des PCGK bei den Kodexanwender/-innen durch Erstellungsprozess und fundierte Diskussionsgrundlage für Anpassungen vor Ort
5. Bessere Identifizierung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten
6. Einfachere Kommunikation von notwendigen neuen Grundsätzen verantwortungsvoller Unternehmensleitung/-überwachung sowie leichtere Einarbeitung von Änderungen bei der kontinuierlichen Fortschreibung
7. Stärkerer Aufbau von Vertrauen in der Öffentlichkeit. Zu viele individuelle Lösungsansätze irritieren statt motivieren die interessierte Öffentlichkeit. Vertrauen der Öffentlichkeit ist als wertvolles Gut durch einen PCG-Musterkodex am wirksamsten zu unterstützen
8. Wahrung von überregionaler Transparenz als Chance zur Weiterentwicklung der PCG zur bestmöglichen öffentlichen Aufgabenerfüllung
9. Greifbarer überregionaler Anknüpfungspunkt im Rahmen der Aufnahme von Regelungen in den PCGK konkret über die Vorteile/Nachteile der einzelnen Bestimmungen zu diskutieren und ausgewogene Kompromissempfehlungen anzubieten
10. Höhere mediale Aufmerksamkeit für den PCGK und stärkere Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit

2. Ziel und Prozess zur Erarbeitung eines PCG-Musterkodex

- | Schaffung eines integrativen, partizipativen und transparenten Prozess mit einem Konsultationsverfahren zur Erarbeitung eines PCG-Musterkodex
 - | Fundiert ausgearbeitetes Angebot, das Gebietskörperschaften freiwillig nutzen können
 - | Handfeste Arbeitserleichterung und Zeitersparnisse für viele betroffene Akteure in den Gebietskörperschaften
 - | PCGK bietet deutliche Vorteile im Vergleich zu Gesetzen oder Hinweisen der Verwaltung für die Beteiligungssteuerung (u.a. „comply or explain“, Regelungstiefe, Adressatenkreis, Wirkung)
- ➔ Entwicklung eines PCG-Musterkodex erfordert eine professionelle, transparente und bundesweit koordinierte Behandlung, wie es mit der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen der Fall ist**

Prozess der Erarbeitung eines PCG-Musterkodex

1. Vorstellung Idee bei 5. Public Corporate Governance Tagung 2017
2. Erste Gespräche bzgl. Mitwirkung bei Erarbeitung
3. Offener Arbeitskreis zur Erstellung von Vergleichstabellen
4. Erstellung von Vergleichstabellen mit Unterschieden und Good Practice Beispielen in einem offenen Arbeitskreis
5. Entwicklung eines ersten Vorschlages für einen PCG-Musterkodex in einer Expertenarbeitsgruppe, abgeleitet aus den Vergleichstabellen
6. Veröffentlichung Entwurf auf pcg-musterkodex.de
7. Konsultationsverfahren: Bitte zu Stellungnahmen an deutschlandweiten Verteiler
8. Veröffentlichung aller Stellungnahmen auf pcg-musterkodex.de
9. Erstellung PCG-Musterkodex durch Expertenkommission
10. Jährliche Evaluation des PCG-Musterkodex mit Überarbeitungsvorschlägen der Expertenkommission und Konsultationsverfahren

→ Wenn Sie sich mitengagieren möchten, kommen Sie gerne auf uns zu.

3. Darstellung und Diskussion von Vergleichstabellen für PCG-Musterkodex aus drei Regelungsbereichen

Regelungsunterschiede in PCGKs zur Berücksichtigung des Vergleichsumfelds bei Vergütungsentscheidungen

Hamburg (4.2.5): „Zur Absicherung der Angemessenheit der Vergütung sollen **Vergleiche** insbesondere **mit den anderen hamburgischen öffentlichen Unternehmen** sowie mit dem **Branchen- und Wirtschaftsumfeld** vorgenommen werden.“

DCGK (4.2.2), Berlin *(8): „Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] **die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds.**“

Brandenburg (4.3.2): „Sämtliche Vergütungsbestandteile [...] dürfen **die branchen-, größen- und ortsübliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen** [...]“

Sachsen-Anhalt: „Kriterien für die Angemessenheit der Gesamtvergütung bildet die Vergütungsstruktur, die [...] in vergleichbaren Unternehmen gilt.“

Brandenburg (4.3.2), Leipzig (8.2.5): „[...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds [...].“

Hessen (4.3.3): „[...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds.“

Düsseldorf (3.3.1), Köln (22): „[...] **unter Berücksichtigung seines kommunal geprägten Vergleichsumfelds.**“

Wiesbaden (4.5.9): „[...] unter Berücksichtigung **ihres Vergleichsumfeldes von Unternehmen im öffentlichen Eigentum**“

Bund (4.3.1), Baden-Württemberg (50), Hamburg (4.2.5), Hessen (4.3.3), Sachsen-Anhalt (58), NRW* (3.4.1), Bremen* (4.3.1), Schleswig-Holstein (4.3.1): „Sie soll die **übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen.**“

Keine Regelungen: Magdeburg, Mainz, Potsdam, Rheinland-Pfalz, Saarbrücken, Schwerin, Stuttgart, Frankfurt, Darmstadt

Vorschlag für Musterkodex:

Regelungsunterschiede in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Aufsichtsrat (1/2)

NRW (4.4.5) „Bei der Zusammensetzung des Überwachungsorgans **soll** auch auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden. Angehörige beider Geschlechter **sollten [...] zu jeweils mindestens 40 Prozent, sollen** aber zu **jeweils mindestens 30 Prozent im Überwachungsorgan vertreten sein. Ab dem 01.01.2016 soll** sich das Überwachungsorgan [...] **zu jeweils mindestens 40 Prozent** aus Angehörigen beider Geschlechter zusammensetzen.“

DCGK (5.4.1) „Der Aufsichtsrat **soll** für seine Zusammensetzung **konkrete Ziele** benennen [...] Für seine Zusammensetzung **soll** er im Rahmen der unternehmensspezifischen Situation [...] Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen. [...] Bei börsennotierten Gesellschaften, für die das Mitbestimmungsgesetz, das Montan-Mitbestimmungsgesetz oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz gilt, setzt sich der Aufsichtsrat **zu mindestens 30 % aus Frauen** und zu mindestens 30 % aus Männern zusammen.“

Bund (5.2.1): „Bei Vorschlägen zur Wahl von Mitgliedern des Überwachungsorgans **soll** darauf geachtet werden, dass (...) in diesem Rahmen ist auch auf eine **gleichberechtigte Teilhabe von Frauen** hinzuwirken.“

Quotenregelung für Frauenanteil

Hamburg (5.4.1): „Auf allen Leitungsebenen (Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Führungsfunktionen im Unternehmen) **sollen** der Senat bzw. die Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern hinwirken. [...] **Bei der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder soll auf einen Frauenanteil von mindestens 40 % hingewirkt werden.**“

Regelungsunterschiede in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Aufsichtsrat (2/2)

Bielefeld (3.5.1): "Weiterhin **ist** zur Einhaltung eines Frauenanteils in Gremien von städtischen Unternehmen gemäß Ratsbeschluss vom 26.11.2009 seitens der Stadt Bielefeld bzw. der Fraktionen **bei künftigen Entsendungen eine Frauenquote von 40% einzuhalten**. Mittelfristiges Ziel ist die Herstellung einer **Parität** bei der Besetzung des Aufsichtsrates."

Landau: „Die **Mitglieder des Aufsichtsrates sollen** spätestens ab dem Jahr 2014 zu **mindestens 30 % Frauen sein**.“

Wiesbaden (2.2.1, Beteiligungshandbuch): "Für alle Aufsichtsräte und Betriebskommissionen wird als **Zielvorgabe** jeweils ein Frauenanteil **von mindestens 30% angestrebt**.“

Paritätische Besetzung

Schleswig-Holstein: Auf allen Leitungsebenen (Überwachungsorgan, Geschäftsleitung, Führungsfunktionen im Unternehmen) **soll** auf eine **paritätische Besetzung von Frauen und Männern hingewirkt werden**.

Baden-Württemberg (D.2): „In diesem Rahmen **ist** in der Regel auf eine **Beteiligung von Frauen und Männern zu gleichen Anteilen ... hinzuwirken**.“

Empfehlungen ohne Zielvorgabe

Brandenburg (5.4), Berlin (3.2): Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates „**ist** auf **Vielfalt (Diversity)** und dabei insbesondere auf eine **gleichberechtigte Beteiligung von Frauen hinzuwirken**.“

Hessen (5.2.1): „Bei Vorschlägen zur Wahl von Mitgliedern des Überwachungsorgans soll darauf geachtet werden, [...] in diesem Rahmen **soll auch auf eine gleichwertige Beteiligung von Frauen und Männern hingewirkt werden**.“

Anregungen ohne Zielvorgabe

Essen (2.5.): „Bei der Zusammensetzung des Überwachungsorgans **sollte** auch auf **Vielfalt (Diversity)**, insbesondere eine **angemessene Beteiligung von Frauen**, geachtet werden.“

Vorschlag für Musterkodex:

Regelungsunterschiede in PCGKs zur Abweichungsbegründung in Entsprechenserklärungen

DCGK (3.10): „[...] Vorstand und Aufsichtsrat erklären jährlich, [...] welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht.“

Brandenburg (3.10), Berlin (Vorbemerkung): „Die Unternehmen können von den Empfehlungen abweichen, sind aber **verpflichtet**, dies [...] **offen zu legen und zu begründen**.“

Bund (6.1): „[...] Erklärung [...] es wurde und werde den Empfehlungen [...] entsprochen. Wenn von den Empfehlungen abgewichen wird, ist dies **nachvollziehbar zu begründen**.“

Bremen (1.4.): „Wenn von den Empfehlungen abgewichen wird, ist dies **nachvollziehbar zu begründen**.“

Stuttgart (Einleitung Teil A): „Geschäftsführung und Aufsichtsrat **haben** [...] insbesondere über eventuelle Abweichungen von den Empfehlungen des Kodexes **zu berichten** [...].“

Frankfurt am Main (3.4), Potsdam (3.2.1), Saarbrücken (34), Hamburg (3.8): Geschäftsführung und Aufsichtsrat sollen [...] berichten [...]. Hierzu gehört auch die **Erläuterung** eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex.“

Magdeburg (5.): „Durch die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat ist [...] Erklärung zur Einhaltung des Kodex sowie **Erläuterungen** zu ggf. erfolgten Abweichungen zu geben.“

Regelungsunterschiede in PCGKs zum Veröffentlichungsort von Entsprechenserklärungen

Hamburg (3.8): „[...] **Geschäftsbericht** oder [...] in einem **gesonderten Dokument allgemein zugänglich** veröffentlicht. [...] Zeitraum von **mindestens fünf Jahren im Internet** einsehbar [...].“

Veröffentlichung im Internet

DCGK (3.10): „[...] **fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite** zugänglich halten.“

Bund (1.4, 6.3): „[...] Corporate Governance Bericht soll auf **Internetseite des Unternehmens** [...].“

Saarbrücken (34): „Die Public Corporate Governance Berichte sollen auf der **Internetseite der Landeshauptstadt Saarbrücken** offengelegt werden. [...] **nicht mehr aktuelle Public Corporate Governance- Berichte fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich** [...].“

Brandenburg (6.3): “[...] Corporate Governance Bericht auf **Homepage** [...]”

Veröffentlichung im Geschäftsbericht

Berlin (Vorbemerkung): „[...] auch **in den Geschäftsbericht aufgenommen** werden.“

Potsdam (3.2.1): „[...] **im Geschäftsbericht** [...] berichten.“

Frankfurt (3.4): „[...] im Geschäftsbericht oder in einem gesonderten Bericht [...] berichten.“

Sonstige Veröffentlichungsorte

Magdeburg (5.): „[...] gemeinsame Erklärung zur Einhaltung des Kodex sowie Erläuterungen zu ggf. erfolgten Abweichungen zu geben.“

Stuttgart (Präambel) „Der Bericht wird [...] **im Zusammenhang mit dem Beteiligungsbericht** der Landeshauptstadt Stuttgart veröffentlicht.“

Berlin (3.6) „[...] **(als Anlage) dem Lagebericht zum Jahresabschluss** der Gesellschaften beizufügen; sie soll in geeigneter Form auch in den Geschäftsbericht aufgenommen werden.“

4. Austausch zu Praxiserfahrungen und Ideen für den Erarbeitungsprozess

- | Haben Sie Feedback, Vorschläge, Anregungen etc. zum Prozess der Erarbeitung eines PCG-Musterkodex?

- | Welche Akteure/Institutionen sollten und möchten beteiligt werden?

5. Fazit und Ausblick

- | PCGK aus theoretischer und praxisorientierter Sicht wertvoll für nachhaltige und verantwortungsvolle öffentliche Aufgabenerfüllung
- | Vergleich von Gebietskörperschaften mit und ohne PCGK: Kein Allheilmittel, aber sehr wertvoller Entwicklungsbeitrag!
- | „Flickenteppich“ von verschiedenen PCGKs mit gravierenden Qualitätsunterschieden ganzheitlich sowie für individuelle PCGK-Bearbeiter/-innen nachteilig und schädlich

➔ **Kommission, die Public Corporate Governance Musterkodex auf einer Internetseite veröffentlicht notwendig und hilfreich**

➔ **Freiwilliges Angebot, das für Etablierung und Evaluation von PCGK genutzt werden würde und ein maßgeblicher Entwicklungsbeitrag wäre**

Vielen Dank!

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität

Am Seemooser Horn 20

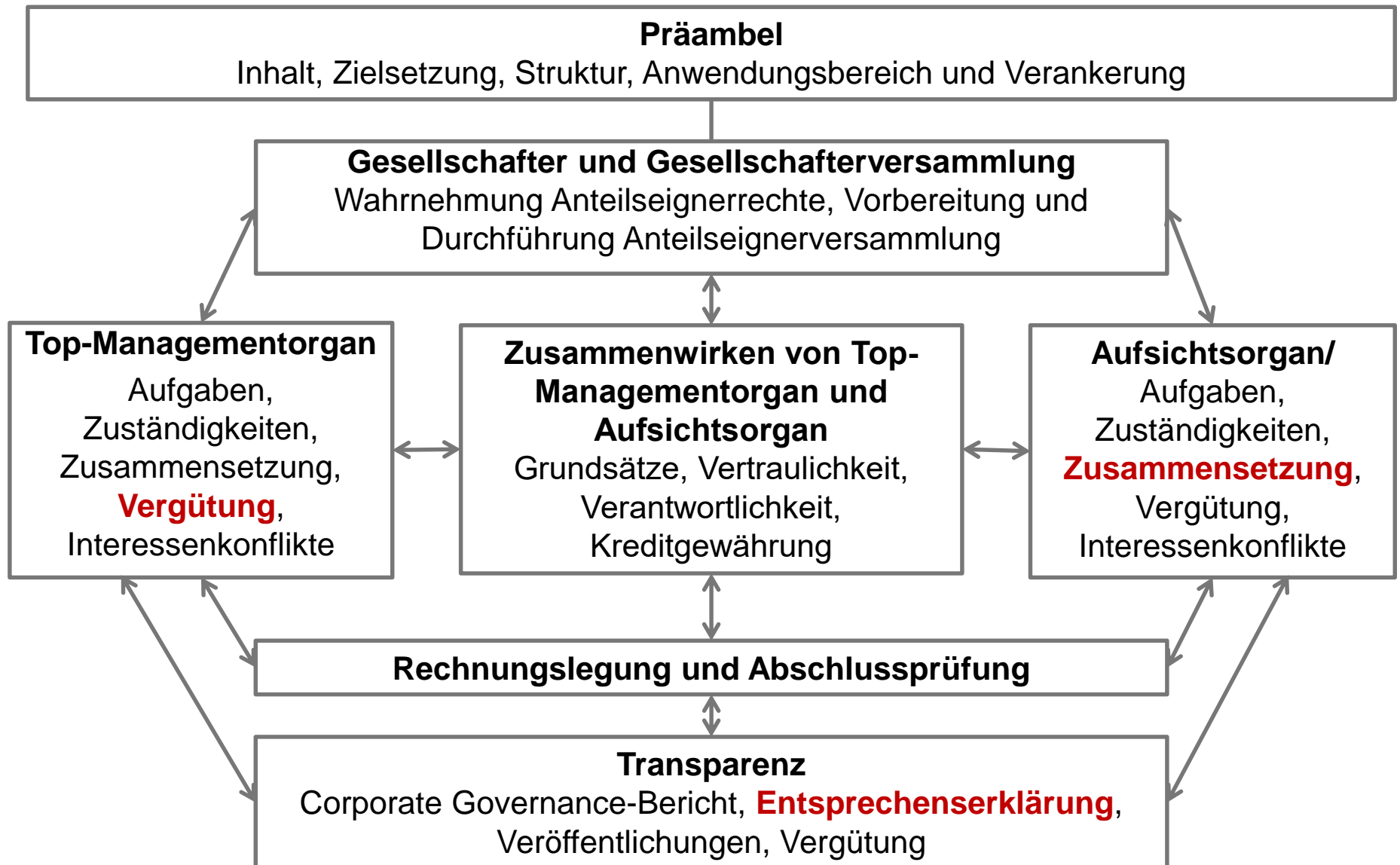
88045 Friedrichshafen | Bodensee

T +49 7541 6009 1442

puma@zu.de

puma.zu.de

6. Anhang: Regelungsbereiche PCGK



Downloadmöglichkeiten Studien Lehrstuhlhomepage (Auszug)

- | Papenfuß, U./Keppeler, F./Schmidt, C. (2018): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Kompaktstudie 2018.
- | Papenfuß, U./Keppeler, F./Schmidt, C. (2017): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Perspektiven für das Beteiligungsmanagement und die öffentliche Finanzkontrolle, in: Kegelman, J./Böhmer, R./Kientz, J. (Hrsg.): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Heft 4, S. 181-200.
- | Papenfuß, U./Keppeler, F./Schmidt, C. (2017): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen: Deutschlandweiter Städtevergleich zeigt weiter niedrige und regional stark schwankende Repräsentation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 1, S. 68-78.
- | Papenfuß, U./Werner-Schmolling, N./Wolff, M. (2016): Effizienzprüfung bei öffentlichen Unternehmen: Befunde und Empfehlungen, in: Der Aufsichtsrat, Heft 7/8, S. 105-1071.
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2016): Bilanzanalytische Bereinigung von Jahresabschlusskennzahlen bei öffentlichen Unternehmen: Relevant, aber vernachlässigt, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 2, S. 71-75.
- | Papenfuß, U./Peper, B./Steinhauer, L. (2015): Qualität kommunaler Beteiligungsberichte im deutschlandweiten Vergleich: Messmodell, Checkliste und Ranking von 81 Großstädten, in: Böhmer, R./Kegelman, J./Kientz, J. (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Heft 8, S. 1-60.
- | Papenfuß, U. (2013): Ein Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer wie praktischer Perspektive nützlich – Eine Replik zu einer Köpenickiade, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 4, S. 302-322.