

# Good Governance verdient Lob: Verleihung „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ und „Preis für Good Governance Standards“

Expertenkommission  
Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

07. September 2023



# Gliederung

1. Ziele Preisidee und Vorstellung Preise
2. Kurzvorstellung Auszeichnungen  
„Preis für reflektierte Governance-Praxis“
3. Kurzvorstellung Auszeichnungen  
„Preis für Good Governance Standards“

## Anhang:

- | Beispiele aus PCGKs für reflektierte Unternehmens- und Führungskultur
- | Einladung zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance 05./06.09.2024
- | Ergänzende Informationen zu Public Corporate Governance Kodizes
- | Informationen zum Deutschen Public Corporate Governance - Musterkodex

Der Foliensatz dient als Handout ist auch auf der Internetseite der Expertenkommission unter [pcg-musterkodex.de](http://pcg-musterkodex.de) verfügbar.

# 1. Ziele Preisidee und Vorstellung Preise

- | Expertenkommission D-PCGM verleiht jährlich „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ (gestiftet von PwC) sowie „Preis für Good Governance Standards“
  - | Besondere Sichtbarkeit für positive Ansätze und Anknüpfungspunkte für Reformentwicklung in anderen Gebietskörperschaften
  - | Nicht nur in gebotener Form Kritik und Druck ausüben, sondern in berechtigten Fällen explizit auch loben und Positivbeispiele würdigen
- Good Governance und verantwortungsvolle Organisationsführung bei öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen zu einem positiven Gestaltungsthema**

# Einladung zur Nominierung für Preisverleihung 2024

Organisationen und Akteur:innen sind eingeladen worden, Vorschläge einzubringen und/oder sich auch selbst zu bewerben

Preistragende wurden zudem auf Grundlage einer empirischen Analyse von Entsprechenserklärungen ausgewählt

Preis und Bewerbungsmöglichkeit wurde öffentlich mehrfach kommuniziert (u.a. in den sozialen Netzwerken, auf der Homepage der Expertenkommission sowie in Vorträge und Auslagen auf (Fach-)Tagungen



# Preis für Abweichungsbegründungen **und Good Practices** in Entsprechenserklärungen

| Expertenkommission D-PCGM verleiht jährlich den „Preis für reflektierte Governance-Praxis“

*(gestiftet von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC))*

| Auszeichnung von Entsprechenserklärungen mit...

1. beispielgebenden Ansätzen für Abweichungsbegründungen zu den PCGKs vor Ort und/oder
2. zur Struktur/Gestaltung.

| Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch Entsprechenserklärungen mit einzelnen positiven Ansätzen und auch Entsprechenserklärungen ohne erklärte Abweichungen!



*Preisträger:innen 2022, Foto: Nicolas Bühringer*

**Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Nominierungen ein.**

*Zusendung an [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de) möglich.*

# Preis für **innovative und/oder beispielgebende Regelungen** im PCGK

- | Expertenkommission D-PCGM verleiht jährlich den „Preis für Good Governance Standards“
- | Auszeichnung von PCGKs, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten
- | Für die Einreichung ist es nicht erforderlich, einen vollständig vorbildlichen PCGK vorzuweisen. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch PCGKs mit einzelnen positiven Ansätzen!

**Für Preisverleihung 2024 lädt  
Expertenkommission D-PCGM  
zu Nominierungen ein.**

*Zusendung an [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de) möglich.*

## 2. Duisburg Business & Innovation GmbH mit dem Preis für reflektierte Governance-Praxis

**Begründung:** Der PCGK der Stadt Duisburg regt in Regelungsziffer 3.2.4 an, die interne Revision als eigenständige Stelle wahrzunehmen. Hierzu formuliert die Duisburg Business & Innovation GmbH in ihrer Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2021 folgende Abweichungsbegründung: „Die interne Revision sollte als eigenständige Stelle wahrgenommen werden. Erklärung: Der Fragenkreis 6 ‚interne Revision‘ zur Einhaltung des § 53 Haushaltsgrundsätzegesetzes wurde vom Wirtschaftsprüfer für das Geschäftsjahr 2021 wie folgt beantwortet: Der Fragenkreis ist für die Gesellschaft nicht relevant, da eine interne Revision nicht besteht und im Hinblick auf die Größe des Unternehmens auch nicht erforderlich ist.“

Die Abweichungsbegründung ist insofern auszeichnungswürdig, da hier eine Erläuterung geliefert wird, in welcher Weise von der Regelung des PCGK der Stadt Duisburg abgewichen wird. Zudem werden die Gründe für das Abweichen dargelegt. Zukünftig könnte noch erläutert werden, welche alternative Maßnahme zur Erreichung des eigentlichen Ziels der betreffenden Empfehlung oder des Kodex insgesamt getroffen wird. Auch könnte noch beschrieben werden, auf welchem Wege die Entscheidung für eine Abweichung von einer Empfehlung innerhalb des Unternehmens getroffen wurde.

- **Erläuterung, in welcher Weise von Empfehlung zur Wahrnehmung der internen Revision als eigenständige Stelle abgewichen wird**
- **Zusätzlich auch Angabe der Gründe für Abweichen**

# Stadtwerke Bonn GmbH mit dem Preis für reflektierte Governance-Praxis

**Begründung:** Der PCGK der Bundesstadt Bonn formuliert in Regelungsziffer 3.2.12, dass die Geschäftsführung ausreichend Maßnahmen zur Korruptionsprävention zu treffen hat und in korruptionsanfälligen Bereichen neben anderen geeigneten Maßnahmen insbesondere auch das Vier-Augen-Prinzip umzusetzen ist. Weiter wird angeregt, dass für das Unternehmen (Geschäftsführung und Mitarbeiter) eine entsprechende Anti-Korruptions- bzw. Compliance-Richtlinie erstellt werden. Hierzu formulieren die Stadtwerke Bonn GmbH in ihrer Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2022 folgende Abweichungsbegründung: „Eine konzernweite Compliance-Management-Richtlinie gemäß Punkt 3.2.12 befindet sich derzeit im Aufbau. Verbindliche Regelungen zur Vermeidung von Korruption (z. B. Beschaffung, Vier-Augen-Prinzip) wurden konzernweit festgelegt. Eine konzernweite Compliance-Management-Richtlinie gemäß Punkt 3.4.2 befindet sich derzeit im Aufbau. Verbindliche Regelungen im Umgang mit Zuwendungen und Vorteilen bestehen bereits in dem Leitfaden "Geschäftsethik und Compliance.“

Die Abweichungsbegründung ist insofern auszeichnungswürdig, da hier eine Erläuterung geliefert wird, in welcher Weise von der Regelung des PCGK, mit Angabe der Regelungsziffer, abgewichen wird. Zudem werden die Gründe für das Abweichen dargelegt und erläutert, welche alternative Maßnahme zur Erreichung des eigentlichen Ziels der betreffenden Empfehlung getroffen wurden. Zukünftig könnte noch beschrieben werden, auf welchem Wege die Entscheidung für eine Abweichung innerhalb des Unternehmens getroffen wurde.

- **Erläuterung in welcher Weise von Empfehlung zur Korruptionsprävention abgewichen wird**
- **Zusätzlich auch Angabe der Gründe für Abweichen sowie Erläuterung, wie anderweitig zum Ziel der Regelung beigetragen wird**



# Stadtwerke Halle GmbH mit dem Preis für reflektierte Governance-Praxis

**Begründung:** Der PCGK der Stadt Halle (Saale) empfiehlt unter Regelungsziffer 17, dass jedes einzelne Mitglied in einem Aufsichtsrat soll nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate ausüben. Hierzu formulieren die Stadtwerke Halle GmbH in ihrer Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2021 folgende Abweichungsbegründung: „Einzelne Aufsichtsratsmitglieder üben mehr als drei Aufsichtsratsmandate aus. Dies ist infolge der mitbestimmungs- und kommunal-verfassungsrechtlichen Regelungen zur Besetzung der Aufsichtsratsmandate durch die Stadtwerke Halle GmbH nicht zu beeinflussen. Vielmehr ist das Ergebnis der Besetzungsentscheidung zugrundeliegenden freien, geheimen Wahl bzw. Beschlussfassung zu respektieren.“

Die Abweichungsbegründung ist insofern auszeichnungswürdig, da hier eine Erläuterung geliefert wird, in welcher Weise von der Regelung des PCGK der Stadt Halle (Saale) abgewichen wird. Zudem werden die Gründe für das Abweichen dargelegt. Zukünftig könnte noch erläutert werden, welche alternative Maßnahme zur Erreichung des eigentlichen Ziels der betreffenden Empfehlung getroffen werden. Auch könnte noch beschrieben werden, auf welchem Wege die Entscheidung für eine Abweichung innerhalb des Unternehmens getroffen wurde.

- **Erläuterung in welcher Weise von einer Empfehlung zur Anzahl an Aufsichtsratsmandaten abgewichen wird**
- **Zudem auch Angabe der Gründe für Abweichen**

# Gollwitzer-Meier-Klinik & Lübecker Hafengesellschaft mit dem Preis für reflektierte Governance-Praxis

**Begründung:** Die Preistragenden wurden auf Grundlage der Befunde der empirischen Analyse in der Studie „Reflektierte Führungskultur durch Public Corporate Governance Kodizes: Umgang mit comply-or-explain und Digitalisierungswege“ (PCGK-Report 2022) ausgewählt. Während die Befunde zeigen, dass Entsprechenserklärungen öffentlicher Unternehmen häufig nicht veröffentlicht werden und ihre Struktur und Gestaltung unübersichtlich sind, erreichen die Entsprechenserklärung der Gollwitzer-Meier-Klinik unter den Landesbeteiligungen und die Entsprechenserklärung der Lübecker Hafengesellschaft unter den städtischen Beteiligungen jeweils einen Spitzenwert. Die Preistragenden machen ihre Entsprechenserklärungen dauerhaft auf der Unternehmenshomepage öffentlich zugänglich und geben ähnlich wie in § 161 AktG für börsennotierte Unternehmen an, dass den Empfehlungen entsprochen wurde/wird oder welche nicht angewendet wurden/werden und warum nicht. Ferner wird in der Entsprechenserklärung dargestellt, dass entweder allen Empfehlungen entsprochen wird oder von wie vielen Empfehlungen abgewichen wird.

- Erreichen Spitzenwert in PCGK-Report 2022
- Dauerhafte Verfügbarkeit auf Homepage
- Darstellung, ob allen Empfehlungen entsprochen wird oder von wie vielen abgewichen wird



Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-  
homepage: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads)

# 3. Bund mit dem Preis für Good Governance Standards

**Begründung:** Der Bund formuliert in Regelungsziffer 5.3.2 seines PCGK folgenden Teilaspekt zur Vergütung des Geschäftsführungsorgans: „[...] Wenn eine variable Vergütung gewährt wird, soll diese auch auf die stetige und wirtschaftliche Verfolgung des wichtigen Bundesinteresses ausgerichtet sein [...]“ (für die vollständige Regelung siehe Anhang). Durch die Formulierung der Regelung als „Wenn-Konstruktion“, wird eindeutig klar, dass eine variable Vergütung kein „Soll“ und somit keine klare Empfehlung ist. Das ist richtungsweisend und besser als in sehr vielen anderen PCGKs, die pauschal eine variable Vergütung empfehlen, was nicht dem aktuellen Stand der Diskussion und der aktuellen Forschung entspricht. Für den Fall, dass man sich für eine variable Vergütung entscheidet, ist es in vielen Fällen für das Bewusstsein zum öffentlichen Zweck und den Steuerungsalltag richtungsweisend, einen Teil der variablen Vergütung auch an Kennzahlen zum öffentlichen Zweck zu koppeln. Im Einzelfall kann das herausfordernd sein, aber dafür besteht bei einem PCGK auch die Möglichkeit zur Flexibilität im Sinne der Leitmaxime „situationsgerechte Gestaltung, aber verbindliche Auseinandersetzung mit Governance Standards“. Zudem ist die Empfehlung auch Nachhaltigkeits-Diskussion richtungsweisend. Die Vergütung gilt als Kristallisationspunkt guter und nachhaltiger Unternehmensführung. Nachhaltigkeit heißt bei öffentlichen Unternehmen aber nicht nur „klassische Nachhaltigkeitskennzahlen“ zu nutzen, sondern auch ein Bezug zum wichtigen Bundesinteresse bzw. öffentlichen Zweck herzustellen. In der aktuellen Diskussion sollte daher auf keinen Fall der öffentliche Zweck vernachlässigt werden.

- **Innovative und beispielgebende Regelung für andere PCGKs**
- **Wenn variable Vergütung gezahlt wird, dann Orientierung am Ausmaß, in dem das GF-Mitglied das wichtige Bundesinteresse umgesetzt hat**
- **Regelung auch für Nachhaltigkeits-Diskussion richtungsweisend**

# Stadt Leverkusen mit dem Preis für Good Governance Standards

**Begründung:** Die überwiegende Anzahl der Städte in Nordrhein-Westfalen sowie im unmittelbaren Umfeld der Stadt Leverkusen verfügen bereits über einen – teilweise sogar schon evaluierten – PCGK. Derzeit liegt für den PCGK der Stadt Leverkusen ein Entwurf vor, der auf Basis des D-PCGM erstellt und in einigen Punkten an die Erfordernisse und Gegebenheiten der Beteiligungsstrukturen bei der Stadt angepasst wurde. Dieser kommunizierte Rückgriff auf den D-PCGM ist beispielgebend für ein transparentes Vorgehen und für die im D-PCGM genannten Ziele. Während einzelne Regelungen in Anlehnung an bestehende Kodizes vergleichbarer Städte in NRW modifiziert wurden, lassen sich aufgrund der Orientierung am D-PCGM im aktuellen Entwurf sehr viele beispielgebende Empfehlungen finden, die in dieser Form kein anderer PCGK in Deutschland hat. Hier sind insbesondere Empfehlungen zur Nachhaltigkeit hervorzuheben (etwa Regelungsziffer 102: „Variable Vergütungsbestandteile sollen einmalige sowie/oder jährlich wiederkehrende und insbesondere an das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen gebundene Komponenten [...] enthalten.“). Hierdurch verspricht der PCGK der Stadt Leverkusen auch über den Status-Quo der anderen NRW- PCGKs hinauszugehen. Aktuell ist die Verwaltung damit beauftragt worden, Stellungnahmen der Geschäftsführungsorgane der städtischen Beteiligungsgesellschaften zum PCGK-Entwurf einzuholen und dem Rat diese abschließend zur Beratung und Beschlussfassung vorzulegen. In der Gesamtschau zeigt die Stadt Leverkusen somit beispielgebend, wie die Einführung eines innovativen PCGK unter der Nutzung des D-PCGM und in einem integrativen und partizipativen Prozess erfolgen kann.

- **Kommunizierte Rückgriff auf D-PCGM ist beispielgebend für transparentes Vorgehen und für die Ziele des D-PCGM**
- **Entwurf mit vielen beispielgebende Empfehlungen, die kein anderer PCGK in Deutschland enthält**

# Freie und Hansestadt Hamburg mit dem Preis für Good Governance Standards

**Begründung:** Der PCGK der Freien und Hansestadt Hamburg befindet sich mittlerweile in der dritten Fassung. Der PCGK wurde somit bereits zwei Mal evaluiert, was in Deutschland beispielgebend ist. Auch für die Zukunft sind weitere Evaluationen vorgesehen. Darüber hinaus wurden bei der letzten Evaluation auch viele interessante Regelungen zur Nachhaltigkeit in den PCGK aufgenommen (u.a. Regelungsziffer 6.4 bis 6.6), die für den Kontext der Freien und Hansestadt Hamburg innovativ und für andere Gebietskörperschaften auch beispielgebend sein können. Die Freie und Hansestadt Hamburg zeigt somit, dass es sich bei einem PCGK um ein „lebendes Dokument“ handelt, welches regelmäßig evaluiert und an aktuelle Entwicklungen angepasst werden kann und muss.

- Zeigt, dass es sich bei PCGK um ein „lebendes Dokument“ handelt
- Regelmäßige PCGK-Evaluation an aktuelle Entwicklungen möglich

# Landeshauptstadt Stuttgart mit dem Preis für Good Governance Standards

**Begründung:** Die Landeshauptstadt Stuttgart hat bereits im April 2006 einen PCGK eingeführt und ist damit unter den Kommunen die Erste in Deutschland. Durch diese Vorreiterrolle hat die Landeshauptstadt Stuttgart einen bedeutenden Beitrag für die vielen Gebietskörperschaften geleistet, die im Anschluss sukzessive weitere Kodizes eingeführt haben.

**→ Vorreiterrolle und damit bedeutender Beitrag für  
Gebietskörperschaften in Deutschland, die im Anschluss sukzessive  
ebenfalls einen PCGK eingeführt haben**

# Stadt Völklingen mit dem Preis für Good Governance Standards

**Begründung:** Die Stadt Völklingen ist mit etwa 40.000 Einwohnenden die kleinste Kommune in Deutschland nach Einwohnerzahlen mit einem PCGK. Die Stadt Völklingen zeigt damit, dass auch in kleineren Gebietskörperschaften die Einführung von Kodizes möglich ist und nimmt somit in diesem Kontext eine bedeutende Vorreiterrolle ein.

- **Vorreiterrolle unter den kleinen Gebietskörperschaften mit PCGK**
- **Zeigt, dass auch kleinere Gebietskörperschaften PCGK einführen können**

# Vielen Dank!

## Einladung zur Nominierung für Preisverleihungen 2024

Zusendung an [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de).

## Stiftungs- und Fördermöglichkeit für Preise

Nachricht an [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de).

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads)

| **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Gute Führung bei Handlungsformen der öffentlichen Hand und Smart Government** am **05./06.09.2024** an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: [zu.de/zukunftssalon](https://zu.de/zukunftssalon)

## Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität Friedrichshafen

Wissenschaftlicher Vorsitzender der Expertenkommission D-PCGM

[ulf.papenfuss@zu.de](mailto:ulf.papenfuss@zu.de)

[puma.zu.de](https://puma.zu.de)



# ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Gute Führung bei Handlungsformen der öffentlichen Hand und Smart Government

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 05. und 06. September 2024 an der  
Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- ein exklusives Forum für Best-Practice Dialoge mit hochkarätigen Expert:innen
- Workshops mit handfesten Gestaltungsoptionen
- Austausch über Erfahrungen und Überlegungen in inspirierender Atmosphäre mit See- und Alpenblick



Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter [zu.de/zukunftssalon](https://zu.de/zukunftssalon)

# Beispiele aus PCGKs für reflektierte Unternehmens- und Führungskultur (1)

- | Das Aufsichtsorgan soll einen **Prüfungsausschuss** einrichten, der mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen die Risikoeinschätzung, die Prüfungsstrategie und Prüfungsplanung sowie die Prüfungsergebnisse diskutiert.
- | Das Unternehmen soll im Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss analog zu § 289 Abs. 3 HGB Angaben zu den bedeutsamsten **nichtfinanziellen Leistungsindikatoren**, die für den öffentlichen Auftrag und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind, machen.
- | Es soll zumindest **ein externes und unabhängiges Mitglied** mit ausgewiesener fachlicher Eignung und / oder Branchenkenntnissen in das Aufsichtsorgan entsendet werden.
- | Der Gesellschafter soll für die von ihm entsandten Mitglieder analog zu § 111 AktG für den **Frauenanteil im Aufsichtsorgan Zielgrößen** festlegen. Das Aufsichtsorgan soll sich analog zu § 96 AktG zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen. Darüber hinaus soll auf Geschlechterparität hingewirkt werden.
- | Das Geschäftsführungsorgan soll für den **Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans Zielgrößen** festlegen, die über den aktuellen Status-Quo hinausgehen.

# Beispiele aus PCGKs für reflektierte Unternehmens- und Führungskultur (2)

- | Das für die Anstellung der Mitglieder der Geschäftsführung zuständige Unternehmensorgan soll klare und verständliche Kriterien für die **Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung** einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beschließen.
- | Bei der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung sollen insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden: **die Vergleichsgruppe anderer Unternehmen [...]** Die Vergütung in der **Vergleichsgruppe** soll **dokumentiert** werden.
- | Der/ die Leiter:in der internen Revision soll mindestens **einmal jährlich dem Aufsichtsorgan oder einem seiner Ausschüsse über die Arbeit der internen Revision berichten**.
- | Die für **Compliance-Management zuständige Stelle** soll **mindestens einmal jährlich dem Aufsichtsorgan oder einem seiner Ausschüsse berichten**. Soweit keine separate Stelle mit Compliance Aufgaben betraut wird, soll die Funktion anderweitig ausgeübt werden und das Geschäftsführungsorgan soll dem Aufsichtsorgan darüber berichten.

# Vollständige Regelungsziffer 5.3.2 des PCGK des Bundes (Teil 1/2)

Das für die Anstellung der Mitglieder der Geschäftsführung zuständige Unternehmensorgan soll unabhängig vom Typus des Anstellungsverhältnisses (Geschäftsführerverträge, Vorstandsverträge, Konzernarbeitsverträge etc.) die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung einschließlich der Maximalvergütung in angemessener Höhe auf der Grundlage der festgelegten Kriterien für die Vergütung vereinbaren.

Zur Gesamtvergütung im Sinne dieses Abschnitts gehören

- neben den (regelmäßigen) monetären, fixen und ggf. variablen Vergütungsbestandteilen
- Leistungen zur Altersvorsorge und auch, soweit noch gewährt, die Versorgungszusagen,
- die monetären und nicht monetären Nebenleistungen,
- die sonstigen Leistungen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Be- und Anstellung,
- sowie Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Geschäftsführungstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden (z. B. Konzernbezüge).

Die Vergütung soll im Anstellungsvertrag zweifelsfrei festgelegt werden. Sie soll in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Mitglieds der Geschäftsführung sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und soll die in der Vergleichsgruppe übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Sämtliche Vergütungsbestandteile für sich und die Gesamtvergütung sollen angemessen sein.

Wenn eine variable Vergütung gewährt wird, soll diese auch auf die stetige und wirtschaftliche Verfolgung des wichtigen Bundesinteresses ausgerichtet sein und die persönliche Leistung des jeweiligen Mitglieds der Geschäftsführung berücksichtigen.

Dazu sollen diese

- aus einmalig oder regelmäßig (z. B. jährlich) wiederkehrenden, an die persönliche Leistung und an den dauerhaften Erfolg des Unternehmens, insbesondere die Erfüllung des Bundesinteresses, gebundenen Komponenten sowie
- aus Komponenten, welche langfristige Anreizwirkung (mehrjährige und zukunftsbezogene Bemessungsgrundlage) und Risikocharakter in sich vereinen (z. B. Bonus-Malus-System)

zusammengesetzt sein. Der Anteil der an die persönliche Leistung geknüpften Bestandteile der variablen Vergütung soll in angemessenem Verhältnis zu den übrigen variablen Vergütungsbestandteilen stehen. Der Anteil der variablen Vergütungsbestandteile soll in einem angemessenen Verhältnis zur Fixvergütung stehen. [...]

# Vollständige Regelungsziffer 5.3.2 des PCGK des Bundes (Teil 2/2)

[...] Für den Fall, dass die Weitergewährung der vereinbarten Vergütung infolge einer verschlechterten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens unbillig für das Unternehmen wäre, und für den Fall einer erheblichen Pflichtverletzung des Mitglieds der Geschäftsführung soll im Anstellungsvertrag jedes Mitglieds der Geschäftsführung die Möglichkeit einer Herabsetzung bzw. Rückforderung von Teilen der Vergütung geregelt bzw. vereinbart werden.

Zahlungen an ein Mitglied der Geschäftsführung bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als Mitglied der Geschäftsführung sollen einschließlich Nebenleistungen nicht mehr als den Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags, höchstens jedoch den Wert von zwei Jahresvergütungen betragen. Für die Ermittlung der Vergütung bzw. Jahresvergütung soll auf die Vergütung des abgelaufenen und die voraussichtliche Vergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Im Fall eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots soll die Abfindungszahlung auf die Karenzentschädigung angerechnet werden. Im Fall des Ausscheidens auf eigenen Wunsch soll keine Abfindung, sondern nur die ggf. für das vertragliche Wettbewerbsverbot vereinbarte Karenzentschädigung gezahlt werden.

Sofern Mitglieder der Geschäftsführung Mandate in Überwachungsorganen von Unternehmen innerhalb des Konzerns wahrnehmen, soll eine dafür gewährte Vergütung auf die Geschäftsführervergütung angerechnet werden. Bei der Übernahme von Mandaten in Überwachungsorganen von Unternehmen außerhalb des Konzerns soll das für die Anstellung zuständige Unternehmensorgan entscheiden, ob und inwieweit die dafür gewährte Vergütung auf die Geschäftsführervergütung anzurechnen ist.

Gewährt der Bund dem Unternehmen Zuwendungen, so sind bei der Bemessung der Vergütung die einschlägigen haushaltsrechtlichen Bestimmungen (insbesondere – bei Unternehmen, deren Gesamtausgaben überwiegend aus Zuwendungen finanziert werden – die Regelungen zum Besserstellungsverbot) zu beachten.

# **Ergänzende Informationen zu PCGKs und D-PCGM**

# Beteiligungssteuerung und Public Corporate Governance zentral

| Public Corporate Governance (PCG) und Beteiligungssteuerung zentrales Thema für Demokratie, Gesellschaft sowie Staats- und Verwaltungsmodernisierung

| Relevanz für „große Themen“

- Über 19.500 öffentliche Unternehmen (öU) in Deutschland, Gesamtertrag 653 Milliarden Euro (16,5% des BIP) (Statistisches Bundesamt 2023)
- 50% des Personals von Kommunen, 59% der Verschuldung, 54% der Investitionen (Kommunaler Finanzreport 2015, 2013, 2008)
- Kritische Problemlagen

**→ „Good Governance“ Schlüsselfaktor für Ziele Politik/ Gesellschafter, öffentliche Unternehmen und demokratisches Gemeinwesen**

# Übergreifende Relevanz von PCGKs

Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) werden hohe Potenziale zugewiesen („PCGK ist eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in öffentlichen Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand mit selbständiger Wirtschaftsführung.“ (Papenfuß, 2019, S. 323))

Übersicht zu Zitaten von zahlreichen Akteurinnen und Akteuren auf Internetseite  
[www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)

Zentrales Dokument: Staat als „Unternehmer“/Eigentümergeist, Rolle als Gesellschafter/Eigentümer

Mittlerweile rund 60 PCGKs eingeführt, viele weitere Einführungen aktuell in Planung und in jüngster Zeit einige evaluierte PCGKs erschienen

- **PCGK ist ideal zur Abstimmung von Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur**
- **Einführung bzw. Evaluation PCGK gehört aktuell mit Synergien zu Alltagsnotwendigkeiten auf die Tagesordnung von politischen Organen**



# Comply-or-explain Prinzip: Verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit

| Reflektierte Führungskultur zentraler Faktor, die durch PCGKs mit dem comply-or-explain Prinzip gefördert werden kann

| Bedeutung des comply-or-explain Prinzips und von Entsprechenserklärungen wird einschlägig betont

*(Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Cuomo et al., 2016; Europäische Kommission, 2014; Expertenkommission D-PCGM, 2022; Martynova & Renneboog, 2013; Papenfuß, 2013; Tricker & Tricker, 2015; Wright et al. 2013)*

- Abweichung von Empfehlung möglich, muss aber berichtet und kurz begründet werden
- **Situationsgerechte Abweichungskultur ist Schlüsselthema**, keine „Glorifizierung“ von Abweichung aber kontextgerechte Organisationsgestaltung
- PCGKs formulieren ausdrücklich, dass von Empfehlungen abgewichen werden kann und dies nicht als Mangel zu verstehen ist, sondern **in begründeten Fällen** ein Ausdruck guter PCG ist *(u.a.: Berlin [Vorbemerkung], Bremen [Rz. 1.2], Hamburg [Präambel], Köln [Präambel], Lübeck [Präambel], Mainz [Einleitung von Teil A], NRW [Rz. 1.3.5], Stuttgart [Einleitung von Teil A])*

→ **Große Chancen für präzise Anforderungen ohne Überregulierung**

# Ziele und Potenziale eines PCGK in den jeweiligen Gebietskörperschaften

- Rollenkonformes Verhalten bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren,
- Einhaltung von vordefinierten Entscheidungsabläufen bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren,
- Anforderungsgerechte Mandatsbetreuung,
- Klare Standards und Regelungen für die Beteiligungssteuerung und Unternehmensführung/-aufsicht,
- Klare Festlegung der Rolle der jeweiligen Gebietskörperschaft als Gesellschafterin,
- Anforderungsgerechter Informationsaustausch und anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Unternehmen und Verwaltung,
- Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung in den öffentlichen Unternehmen,
- Anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsorgan und dem Geschäftsführungsorgan,
- Qualität, Effizienz und Professionalität im öffentlichen Beteiligungsmanagement,
- Nachhaltige Sicherung des öffentlichen Interesses und einer Ausrichtung der öffentlichen Unternehmen am öffentlichen Auftrag,
- Zielerreichung (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben,
- Vertrauen in Politik, Verwaltung und öffentliche Unternehmen

# Beteiligungshinweise o.ä. kein Ersatz für einen PCGK

## | Dachdokument „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungssteuerung“

- Public Corporate Governance Kodex (PCGK)
- „Hinweise für die Verwaltung zur Beteiligungssteuerung“ (Beteiligungsrichtlinie oder vergleichbare Begriffe)
- Anhang: Muster zu verschiedenen Verträgen, Satzungen und Instrumenten

## | PCGK richtet sich insbesondere an Geschäftsführungs- & Aufsichtsorgane

- Beteiligungsrichtlinie formuliert administrative Hinweise für Verwaltung und von der öffentlichen Hand entsandten/benannten Vertreter:innen und hat Charakter einer „Behördenanweisung“
- Zentraler Unterschied ist ferner das comply-or-explain Prinzip

## | Beteiligungshinweise/-richtlinie kein Ersatz für PCGK

- „Der Kodex kann durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden“  
(Deutscher Städtetag 2017, S. 14)
- „Herzstück ist der Public Corporate Governance Kodex“  
([www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de), Abruf 18.09.2020)

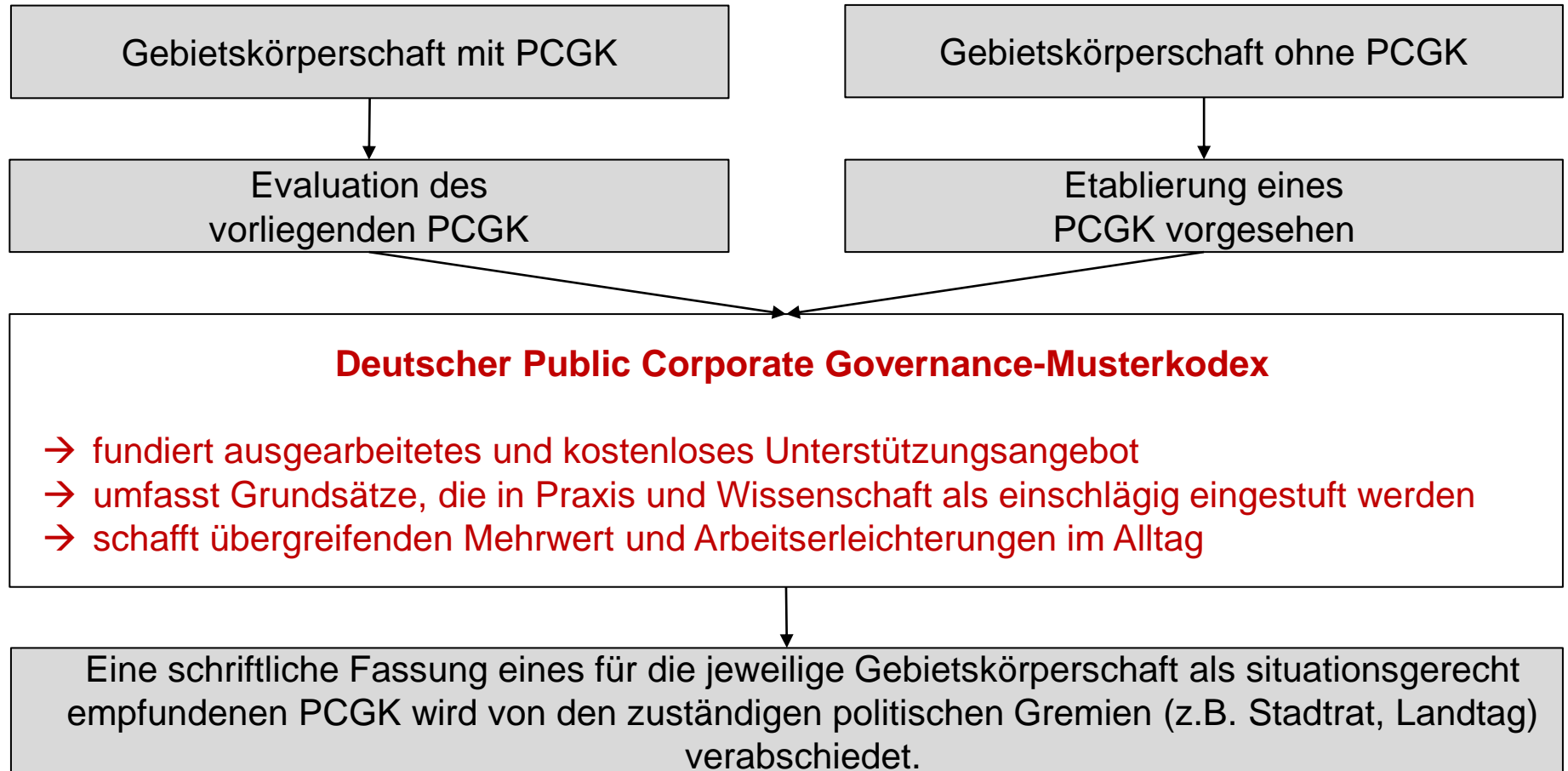
# Deutscher Public Corporate Governance- Musterkodex: Hohe Resonanz

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)  
(Mittlerweile 3. Fassung von März 2022)

## | Hohe Resonanz (Auszug)

- Medienberichterstattung (z.B. *“Ein Knigge für öffentliche Unternehmen”, FAZ vom 07.01.2020, Handelsblatt usw.*)
- Zahlreiche Meldungen von einschlägigen Organisationen zur Einführung  
*“Von Seiten des IDR wird ausdrücklich begrüßt, dass jetzt ein Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) vorliegt. Damit wird Kommunen [...] eine gute Vorlage an die Hand gegeben, die nur noch an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden muss.”*
- Stellungnahmen wie u.a. Städte- und Gemeindebund  
*(„Der D-PCGM ist eine hilfreiche Grundlage, um betroffene Unternehmen formal und solide aufzustellen sowie diese präventiv vor Kritik der Vettern- oder Misswirtschaft zu schützen.“)*
- Beschluss Präsidium Deutscher Städtetag
- Stellungnahme RNE der Bundesregierung usw.
- Literatur: D-PCGM auf Platz 1 unter den Top 20-Themen für öffentliche Unternehmen im Jahr 2020 (Regierer & Dittmann 2020)

# Übersicht zu den Nutzungsmöglichkeiten des D-PCGM für die Evaluation oder die Etablierung eines PCGK



# D-PCGM: Ganzheitliche und individuelle Vorteile (Auszug)

- | Unterstützung bei der Evaluation von bestehenden PCGK und der Etablierung von neuen PCGK
- | Hilfreiche und nützliche Beiträge für einen Austausch im Arbeitsalltag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Public Corporate Governance sowie Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche Governancefragen für alle mit der Thematik befassten Akteursgruppen mit dem Ziel einer nachhaltigen Erfüllung öffentlicher Aufgaben
- | Bündelung von Erfahrungen und Kompetenzen sowie fundierte und neutrale Grundlage für die Diskussion und Etablierung von anforderungsgerechten Regelungen in dem PCGK einer Gebietskörperschaft
- | Arbeitserleichterungen und Zeitersparnisse für verschiedene Personen und Personengruppen in den Gebietskörperschaften und Unternehmen

# D-PCGM ist kein „One size fits all“ Ansatz

- | D-PCGM ist nicht als Ersatz für den Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft vorgesehen, der jeweils vor Ort entwickelt und vom zuständigen politischen Gremium verabschiedet wird
  - | Bei der **gemeinschaftlichen Erarbeitung und Evaluation von Public Corporate Governance Kodizes vor Ort** in den jeweiligen Gebietskörperschaften unabhängig von ihrer Größe und ihrer föderalen Ebene soll D-PCGM gezielt für Vergleiche und als Diskussionsbasis genutzt werden. In diesem flexiblen Verständnis **adressiert D-PCGM alle Gebietskörperschaften.**
  - | Regelungen D-PCGM sollten bei der Etablierung und Evaluation von PCGKs in alle Synopsen vor Ort aufgenommen werden
- Nutzung D-PCGM z.B. auch in kleinen Städten möglich!**  
(„Worddokument nutzen und nicht als erforderlich angesehene Inhalte rauslöschen/anpassen“)