

# **Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex** **(D-PCGM)**

(In der Fassung vom 26.04.2024)

Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

[www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

## Mitglieder der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex zum 26.04.2024

<b>Prof. Dr. Ulf Papenfuß (wissenschaftlicher Vorsitzender)</b> , Initiator und Koordinator des Konsultationsverfahrens und der Expertenkommission D-PCGM sowie wissenschaftliche Begleitung, Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen, institutionelle Trägerschaft Geschäftsstelle D-PCGM am Lehrstuhl
<b>Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend (Praxis-Vorsitzender)</b> , Vorstand HEAG Holding AG, Beteiligungsmanagement Darmstadt, u.a. Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen
<b>Dr. Claudia Alfons</b> , Oberbürgermeisterin der Stadt Lindau und Mitglied im „Netzwerk Junge Bürgermeister:innen“
<b>Gudrun Aschenbrenner</b> , Mitglied des Vorstands der AKDB, stellv. Mitglied der Datenschutzkommission beim Bayerischen Landtag
<b>Dr. Robert Bachert</b> , Finanzvorstand Diakonie Baden-Württemberg, maßgeblicher Akteur/ Autor bei der Entwicklung des Corporate Governance Kodex der Diakonie
<b>Dr. Tobias Bringmann</b> , Geschäftsführer Verband kommunaler Unternehmen Baden-Württemberg
<b>Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb</b> , Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Universität zu Köln, u.a. Mitglied im Vorstand Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V., Mitglied am Verfassungsgericht für das Land NRW und langjähriges Mitglied des Fachkollegiums Rechtswissenschaften der Deutschen Forschungsgemeinschaft
<b>Prof. Dr. Dörte Diemert</b> , Stadtkämmerin der Stadt Köln, Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen
<b>Michael Ebling</b> , Innenminister des Landes Rheinland-Pfalz, ehem. Oberbürgermeister Landeshauptstadt Mainz und Präsident Verband kommunaler Unternehmen, Vorsitzender mehrerer Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen
<b>Dr. Klaus Effing</b> , Vorstand Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, u.a. ehemaliger Landrat
<b>Milanie Kreutz</b> , Vorsitzende der Bundesfrauenvertretung im dbb Beamtenbund und Tarifunion, Vorsitzende der Bundesfrauenvertretung der Deutschen Steuergewerkschaft (DSTG), Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen
<b>Prof. Dr. Andreas Lienhard</b> , Ordinarius für Staats- und Verwaltungsrecht, Universität Bern, u.a. Leitung verschiedener Expertentätigkeiten zur Public Corporate Governance in Bund, Kantonen und Gemeinden in der Schweiz
<b>Dr. Jens Meier</b> , Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der Stadtwerke Lübeck Gruppe, Vorsitzender Ausschuss Digitalisierung & Leiter Task Force Digitale Daseinsvorsorge des Verbands kommunaler Unternehmen
<b>Thomas Müller-Marqués Berger</b> , Mitglied IDW Fachausschusses für Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, Vorsitzender IDW ÖFA Arbeitsgruppe IPSAS/EPSAS, Mitglied der Public Sector Working Group von Accountancy Europe

Fortsetzung auf der Folgeseite

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

**Mitglieder der Expertenkommission**  
**Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex**  
**zum 26.04.2024 (Fortsetzung)**

<b>Dr. Sibylle Roggencamp</b> , Leiterin des Amtes für Vermögens- und Beteiligungsmanagement in der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitglied mehrerer Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen
<b>Sandra Roloff</b> , Leiterin der Juristischen Stabsstelle im Revisionsamt der Landeshauptstadt München, Arbeitskreis der Rechnungsprüfungsämter der Landeshauptstädte und der großen deutschen Städte beim Deutschen Städtetag
<b>Rudolf X. Ruter</b> , Gründer und Leiter des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft (2008-2013), Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V. (Berufsverband für Aufsichtsräte), der Beiräte Baden-Württemberg und Mitglied der Deutschen Digitalen Beiräte
<b>Lars Scheider</b> , Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main, Mitglied der „Arbeitsgemeinschaft Beteiligungsmanagement“ des Deutschen Städtetags
<b>Dr. Christiane Sorgenfrei</b> , Leiterin des Referats Beteiligungsverwaltung, Bürgschaften, Bank-, Kredit- und Wertpapierwesen im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein, Mitglied in Aufsichts- und Verwaltungsräten diverser Landesunternehmen, u.a. auch langjährige Vorsitzende der AKN Eisenbahn GmbH
<b>Christian Specht</b> , Erster Bürgermeister Mannheim, u.a. stellv. Vorsitzender des Finanzausschusses Deutscher Städtetag, Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen (Vertretung Städtetag)
<b>Prof. Dr. Josef Wieland</b> , Inhaber des Lehrstuhls für Institutional Economics, Zeppelin Universität Friedrichshafen, u.a. Mitglied Nationales CSR-Forum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Soziales, Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik
<b>Uwe Zimmermann</b> , stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes
<b>Brigitte Zypries</b> , u.a. Bundesministerin a.D. für Justiz, Bundesministerin a.D. für Wirtschaft und Energie

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

## Gründungsmitglieder der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

<b>Rainer Christian Beutel</b> , ehem. Vorstand Komm. Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, u.a. ehem. hauptamtl. Bürgermeister
<b>Prof. Dr. Karl-Heinz Binus</b> , ehem. Präsident Sächsischer Rechnungshof, Deutscher Vertreter im Präsidium der Vereinigung der regionalen Rechnungskontrollbehörden in Europa
<b>Herbert Gehring</b> , Leiter des Rechnungsprüfungsamtes Dresden, Vorsitzender des Arbeitskreises der Rechnungsprüfungsämter der Landeshauptstädte und der großen deutschen Städte beim Deutschen Städtetag, Vorstandsmitglied im Institut der Rechnungsprüfer/Berufsverband für die öffentliche Finanzkontrolle und Rechnungsprüfung
<b>Tanja Gönner</b> , Vorstandssprecherin der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen
<b>Rainer Pläßmann</b> , ehem. Präsident des European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services and Services of General Interest (CEEP), korrespondierendes Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Bundesverband öffentlicher Dienstleistungen (bvöd)
<b>Roland Schäfer</b> , ehem. Bürgermeister Bergkamen, Ehrenpräsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes und Präsident des Städte- und Gemeindebundes Nordrhein-Westfalen
<b>Helene Wildfeuer</b> , ehem. Vorsitzende der Bundesfrauenvertretung im dbb Beamtenbund und Tarifunion, Trägerin des Bundesverdienstkreuzes

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

## **Danksagung für die Überarbeitung der 4. Fassung des D-PCGM:**

Die Expertenkommission dankt dem wissenschaftlichen Mitarbeiter am Lehrstuhl für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen und Leiter der Geschäftsstelle der Expertenkommission, Maximilian Haas, sehr herzlich für sein besonderes Engagement in der Überarbeitungsrunde zur vierten Fassung des D-PCGM. Darüber hinaus dankt die Expertenkommission allen Teilnehmer:innen am Konsultationsverfahren für ihre wertvollen Beiträge und die Unterstützung bei der Überarbeitung des D-PCGM.

## **Geschäftsstelle und Koordination Expertenkommission D-PCGM:**

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy ([puma.zu.de](http://puma.zu.de))

Zeppelin Universität

Am Seemooser Horn 20

88045 Friedrichshafen

Tel.: +49 (0) 7541 6009 1443

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

Die **Möglichkeit zum Download** des D-PCGM sowie weitere Informationen zur Expertenkommission finden Sie auf [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de).

## **Bitte zitieren als:**

Expertenkommission D-PCGM (2024): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß & Klaus-Michael Ahrend, 4. Fassung vom 26.04.2024, <https://doi.org/10.48586/zu/01212>.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Präambel</b>	<b>7</b>
1.1. Inhalt und Zielsetzung.....	7
1.2. Struktur.....	9
<b>2. Geltungsbereich und Verankerung Entsprechenserklärung zum PCGK</b>	<b>11</b>
2.1. Geltungsbereich.....	11
2.2. Verankerung Entsprechenserklärung in Unternehmenssatzung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung .....	11
2.3. Überprüfung und Anpassung .....	12
<b>3. Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement</b>	<b>13</b>
3.1. Gesellschafterrolle .....	13
3.2. Gesellschafterversammlung.....	14
3.3. Organisationselement Beteiligungsmanagement .....	15
<b>4. Aufsichtsorgan</b>	<b>18</b>
4.1 Grundsätzliches und Aufgaben .....	18
4.2 Zusammensetzung .....	19
4.3 Interessenkonflikte .....	19
4.4 Bildung von Ausschüssen .....	20
4.5 Sitzungen.....	21
4.6 Wahrnehmung des Aufsichtsorganmandats.....	22
4.7 Aufwandsentschädigung, Vergütung und Haftung.....	22
<b>5. Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan</b>	<b>24</b>
<b>6. Geschäftsführungsorgan</b>	<b>26</b>
6.1 Grundsätzliches und Aufgaben .....	26
6.2 Bestellung und Anstellung.....	27
6.3 Interessenkonflikte .....	28
6.4 Vergütung .....	28
6.5 Haftung.....	30
<b>7. Risikomanagement, interne Revision, Integritäts- und Compliance-Management</b>	<b>31</b>
7.1 Risikomanagement und interne Revision .....	31
7.2 Integritäts- und Compliance-Management.....	31
<b>8. Rechnungslegung und Jahresabschluss</b>	<b>33</b>
<b>9. Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle</b>	<b>35</b>
9.1 Abschlussprüfung .....	35
9.2 Öffentliche Finanzkontrolle.....	36
<b>10. Transparenz für Bürgernähe und Vertrauen in öffentliche Institutionen</b>	<b>38</b>
<b>Anlage I: Abkürzungsverzeichnis und Gesetzesverzeichnis</b>	<b>39</b>
<b>Anlage II: Ziele und Potenziale von PCGKs</b>	<b>40</b>
<b>Anlage III: Überblick zur möglichen Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance in einer Gebietskörperschaft</b>	<b>41</b>
<b>Anlage IV: Kurzübersicht zum comply-or-explain Prinzip</b>	<b>42</b>
<b>Anlage V: Mögliche Prozessgestaltung zur Einführung/Evaluation von PCGKs in kleinen Gebietskörperschaften</b>	<b>43</b>
<b>Anlage VI: Mustertabelle zur Vergütungsoffenlegung des Geschäftsführungsorgans</b>	<b>44</b>
<b>Endnoten</b>	<b>45</b>

## 1. Präambel

### 1.1. Inhalt und Zielsetzung

„Good Governance“ und verantwortungsvolle Organisationsführung bei öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen sind für den Staat und die Gesellschaft von besonderer Bedeutung. In der Debatte über nachhaltige Daseinsvorsorge, die Sustainable Development Goals (SDGs), Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse, digitale Transformation, demographischen Wandel, die Zukunft des demokratischen Gemeinwesens sowie die Staats- und Verwaltungsmodernisierung kann eine anforderungsgerechte Ausgestaltung der Public Corporate Governance Weiterentwicklungsbestrebungen vielfach unterstützen. Public Corporate Governance befasst sich mit dem Ordnungsrahmen und der praktizierten Steuerung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbständiger Wirtschaftsführung wie z.B. öffentlichen Unternehmen. Public Corporate Governance schließt die Themen Beteiligungssteuerung und Beteiligungsmanagement ein.

Ziel von Public Corporate Governance ist es, die Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Transparenz von Organisationen der öffentlichen Hand bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben sicherzustellen sowie das öffentliche Interesse und einen angemessenen Einfluss der öffentlichen Hand zu gewährleisten. Übergreifend soll Public Corporate Governance zur Stärkung des Vertrauens in die öffentliche Hand und öffentliche Unternehmen beitragen.

Eine besondere Herausforderung sind die verschiedenen Rollen der öffentlichen Hand als Eigentümerin, Aufgabenverantwortliche/Gewährleisterin, Produzentin, Gesetzgeberin, ReguliererIn und Bestellerin. Interessenkonflikte können beispielsweise zwischen der auf die Aufgabenerfüllung ausgerichteten Rolle als Gewährleisterin und der ggf. auf Rentabilitätsziele ausgerichteten Rolle als Eigentümerin bestehen. Diese Ziele verlangen nicht nur Legalität, sondern auch Integrität und ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten und eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der gelebten Organisations- bzw. Unternehmenskultur.

Zur Erreichung dieser Ziele werden die Erfordernisse und Chancen von Public Corporate Governance Kodizes in den Gebietskörperschaften einschlägig betont. Diese spielen in der Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance eine besondere Rolle. Sie sollen Grundcharakteristika des Public Corporate Governance Systems kompakt zusammenfassen und so verständlich machen sowie regelmäßig auftretende Governance-Fragen, Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen gezielt adressieren und damit unterstützende Hinweise geben. In **Anlage II** sind die Ziele und Potenziale in einer Übersicht veranschaulicht, die in einer Gebietskörperschaft mit dem jeweiligen Public Corporate Governance Kodex realisiert werden können.

Der vorliegende Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) umfasst Grundsätze zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Aufsicht von und in öffentlichen Unternehmen, die in Praxis und Wissenschaft als einschlägig eingestuft werden, sowie Hinweise auf gesetzliche Vorschriften und Vorgaben.

Der D-PCGM bietet ein fundiert ausgearbeitetes Unterstützungsangebot für Akteursgruppen, die in Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen mit der Etablierung eines Public Corporate Governance Kodex oder der Evaluation eines bereits vorliegenden Public Corporate Governance Kodex betraut sind. Für den D-PCGM kann der Begriff „Muster“ im Sinne einer Leitlinie bzw. einer Vorlage oder auch als Handreichung und „Instrumentenkasten“ verstanden werden.

Der 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 (z.B. Stadtrat, Landtag) verabschiedet wird. Er dient vielmehr als systematisch entwickelte Unterstützung für die Erarbeitung bzw. Überarbeitung eines für die jeweilige Gebietskörperschaft als situationsgerecht empfundenen Public Corporate Governance Kodex.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Der D-PCGM verfolgt somit explizit keinen „one size fits all“ Ansatz. **Bei der gemeinschaftlichen Erarbeitung von Public Corporate Governance Kodizes vor Ort in den jeweiligen Gebietskörperschaften** unabhängig von ihrer Größe und ihrer föderalen Ebene soll der D-PCGM **gezielt für Vergleiche und als Diskussionsbasis** genutzt werden. In diesem flexiblen Verständnis adressiert der D-PCGM alle Gebietskörperschaften.

Durch die fundierte Herleitung soll der D-PCGM übergreifenden Mehrwert und Arbeitserleichterungen im Alltag bieten. Ziele sowie ganzheitliche und individuelle Vorteile sind:

- Unterstützung bei der Evaluation von bestehenden Public Corporate Governance Kodizes und der Etablierung von neuen Public Corporate Governance Kodizes;
- Hilfreiche und nützliche Beiträge für einen Austausch im Arbeitsalltag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Public Corporate Governance sowie Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche Governance-Fragen 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 Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft;
- Arbeitserleichterungen und Zeitersparnisse für verschiedene Personen und Personengruppen in den Gebietskörperschaften und Unternehmen;
- Beitrag zu einem rollenkonformen Verhalten zwischen Gesellschaftern und Unternehmen im Sinne der öffentlichen Aufgabenerfüllung bei jeweiligen Freiheitsgraden;
- Übergreifende Stärkung des Bewusstseins für verantwortungsvolle Public Corporate Governance und des gerechtfertigten Stellenwerts des Themas in der gesellschaftspolitischen Diskussion;
- Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Bürger:innen in die öffentliche Hand und öffentliche Unternehmen;
- Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Gesellschaftern und Investoren sowie von den Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen in die öffentliche Hand.

Bei dem D-PCGM stehen die nachhaltige Sicherung der öffentlichen Interessen und die Ausrichtung der Unternehmen am öffentlichen **AuftragZweck**, die besondere Verantwortung öffentlicher Unternehmen für ihre Bürger:innen sowie die Interessen aller Stakeholdergruppen im Fokus. Der D-PCGM trägt den gesetzlichen Anforderungen an die öffentliche Wirtschaft Rechnung.

Grundlage für die Entwicklung des D-PCGM war ein deutschlandweites Konsultationsverfahren mit einer breiten Beteiligung von Akteur:innen aus dem öffentlichen Sektor. Zur Ausarbeitung und Verabschiedung des D-PCGM wurde eine Expertenkommission gebildet, in der die Akteursgruppen vertreten sind, die mit Public Corporate Governance, Beteiligungssteuerung und Beteiligungsmanagement befasst sind. Für die Expertenkommission wurden einschlägige institutionelle und personenbezogene Kriterien zu Grunde gelegt und eine formale und inhaltliche Unabhängigkeit bei der Erarbeitung und Evaluation des D-PCGM gewahrt.

Im Konsultationsverfahren und bei der Ausarbeitung des D-PCGM wurden neben den Rückmeldungen der Konsultationsteilnehmer:innen zahlreiche bestehende Richt-/Leitlinien internationaler sowie supranationaler Organisationen, beschlossene Dokumente von kommunalen Spitzenverbänden, die vorliegenden Public Corporate Governance Kodizes von deutschen Gebietskörperschaften, die Kriterien des von der Bundesregierung berufenen Rates für Nachhaltige Entwicklung sowie der Kodex der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen berücksichtigt.

Im Vergleich zum Deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen der hierfür zuständigen Regierungskommission gibt es in der Public Corporate Governance zahlreiche Besonderheiten. So ist u.a. das Feld „Gesellschafter“ mit den politischen Organen und dem Organisationselement Beteiligungsmanagement komplett anders zu gestalten als im Feld für börsennotierte Unternehmen und zahlreiche Aspekte von demokratischer Legitimation in Governance-



# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

und Steuerungsprozessen müssen berücksichtigt werden. Auch in zahlreichen anderen Feldern sind aufgrund des konstitutiven öffentlichen Zwecks und der Ausrichtung der Unternehmen an diesem öffentlichen Auftrag-spezifische situationsgerechte Regelungen erforderlich.

Bei der Diskussion in den Gebietskörperschaften vor Ort ist ein Public Corporate Governance Kodex zu unterscheiden von einer sog. Beteiligungsrichtlinie. Er richtet sich insbesondere auch an die Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane der Unternehmen und formuliert Grundsätze verantwortungsvoller Public Corporate Governance sowie Wertmaßstäbe. Demgegenüber formuliert eine Beteiligungsrichtlinie administrative Hinweise für die Verwaltung und die von der öffentlichen Hand entsandten/benannten Vertreter:innen und hat eher den Charakter einer „Behördenanweisung“ mit noch detaillierteren und formalrechtlicher geprägten Regelungen. Ein zentraler Unterschied ist ferner das comply-or-explain Prinzip, welches nur über einen Public Corporate Governance Kodex für alle Adressatengruppen (z.B. auch Geschäftsführungsorgane) vollständig zur Entfaltung gebracht werden kann. **Anlage III** gibt einen Überblick über eine mögliche Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance in einer Gebietskörperschaft mit einem jeweiligen Public Corporate Governance Kodex, der ggf. durch eine Beteiligungsrichtlinie ergänzt werden kann.

Der D-PCGM wird regelmäßig vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen von der Expertenkommission D-PCGM überprüft und bei Bedarf angepasst. Hierzu führt die Expertenkommission D-PCGM ein integratives, partizipatives und transparentes Konsultationsverfahren durch. Die interessierte Öffentlichkeit ist eingeladen, zum D-PCGM schriftliche Stellungnahmen zu verfassen. Die Stellungnahmen werden von der Expertenkommission D-PCGM in die weiteren Erörterungen aufgenommen und auf der Internetseite des D-PCGM veröffentlicht, soweit die Verfassenden der Stellungnahmen der Offenlegung nicht widersprechen.

Der D-PCGM kann dazu beitragen, die Entscheidungsvorbereitung für die demokratisch legitimierten Verantwortlichen weiter zu verbessern. Er bietet Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche fachliche Fragen der Public Corporate Governance für alle mit diesem Themenfeld befassten Akteursgruppen. Zudem kann er Gebietskörperschaften und Unternehmen helfen, sich mit gelebter guter Public Corporate Governance als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb zu zeigen. Aus übergreifender politischer Perspektive kann der D-PCGM relevante Beiträge in der gesellschaftlichen Debatte um Vertrauen in öffentliche Institutionen, Bürgernähe und politische Kultur liefern.

## 1.2. Struktur

Der D-PCGM enthält Empfehlungen sowie Kurzverweise auf gesetzliche Vorschriften, die zusammenfassend als Regelungen bezeichnet werden und mit Regelungsziffern versehen sind.<sup>1</sup>

Empfehlungen sind durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Ein Abweichen von Empfehlungen entsprechend der spezifischen Unternehmenssituation ist möglich und kann im Sinne guter Public Corporate Governance begründet sein. Weichen Unternehmen von den Empfehlungen ab, müssen das Aufsichtsorgan und das Geschäftsführungsorgan dies jährlich in der Entsprechenserklärung veröffentlichen und die Abweichung bzw. die stattdessen gewählte Lösung nachvollziehbar begründen (comply-or-explain Prinzip). **Wichtig ist hervorzuheben und im Alltag zu vermitteln, dass eine Abweichung von einer Empfehlung nicht als „Mangel“ zu verstehen ist. Die Entscheidung, Empfehlungen nicht zu entsprechen, kann durchaus begründet und ein Ausdruck guter Public Corporate Governance sein.**

Zu abgegebenen Entsprechenserklärungen zu den jeweiligen Public Corporate Governance Kodizes in den Gebietskörperschaften soll es auch im Kontext der Expertenkommission D-PCGM weitere fundierte Analysen geben und die Entsprechenserklärungen mit besonders überzeugenden Abweichungsbegründungen sollen im Sinne verantwortungsvoller und nachhaltiger Unternehmensführung öffentlichkeitswirksam ausgezeichnet und gelobt werden. Gebietskörperschaften,

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Unternehmen und alle mit der Public Corporate Governance befassten Akteur:innen sind fortlaufend eingeladen, Entsprechenserklärungen bei der Expertenkommission D-PCGM einzureichen.

Als stellvertretende Beispiele für andere sind an einigen Empfehlungen zur zusätzlichen Verdeutlichung des comply-or-explain Prinzips Endnoten angefügt, dass in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und den rechtlichen Rahmenbedingungen besonders reflektiert werden soll, ob eine Befolgung sachgerecht und möglich ist oder ob entsprechend des comply-or-explain Prinzips die Abweichung erklärt und in der Entsprechenserklärung nachvollziehbar begründet wird. Dies kann in kurzer Form mit hohem Alltagsnutzen für die jeweilige Unternehmensführung bzw. -tätigkeit erfolgen.

**Anlage IV** enthält eine Kurzübersicht zum comply-or-explain Prinzip zur zusätzlichen Förderung eines vollumfänglichen Verständnisses und einer sachgerechten Anwendung.

Die sprachlich nicht als Empfehlung gekennzeichneten Teile des D-PCGM sind Kurzverweise auf gesetzliche Vorschriften. Diese sollen den besonderen und heterogenen Zielgruppen im Sinne einer Kommunikationsfunktion einen verdichteten Kurzüberblick zu besonders wichtigen gesetzlichen Vorschriften geben.

An erforderlichen Stellen wird in Endnoten auf relevante Unterschiede bei Bestimmungen zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen hingewiesen.

Der Detaillierungsgrad und der Umfang des D-PCGM in der vorliegenden Form ist erforderlich und zweckmäßig, um die in der Präambel formulierten Ziele erreichen zu können. In den sehr unterschiedlichen Gebietskörperschaften vor Ort soll der D-PCGM zur Zielrealisierung von einer Vielzahl sehr verschiedener Zielgruppen mit heterogenen Erfahrungs- und Qualifikationshintergründen im demokratischen Gemeinwesen und sehr unterschiedlichen Informationsbedarfen/-erwartungen genutzt werden. Hierfür bedarf es einer präzisen Grundlage. Im Zweifelsfall ist es für die Arbeiten vor Ort und die Public Corporate Governance-Entwicklungen besser und einfacher, Regelungen aus dem D-PCGM bei der gemeinschaftlichen Erarbeitung des Public Corporate Governance Kodex der Gebietskörperschaft nicht zu übernehmen, als wichtige Regelungen im D-PCGM gar nicht vor Augen geführt zu bekommen.

Wird im D-PCGM der Begriff „Public Corporate Governance Kodex“ verwendet, ist wie dort ersichtlich stets der jeweilige Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft (Gemeinde, Kreis, Land, Bund) gemeint. Die Formulierung ermöglicht die bestmögliche Arbeit mit dem D-PCGM in der jeweiligen Gebietskörperschaft.

Die Regelungen wurden mit Blick auf die bei öffentlichen Unternehmen am häufigsten vorliegende Rechtsform, die GmbH, mit fakultativen Aufsichtsorganen formuliert. Sie sind im Rahmen des rechtlich Möglichen bei Unternehmen in anderer Rechtsform und Unternehmen mit obligatorischen Aufsichtsorganen auf die dortigen körperschaftlichen Struktur- und Organverhältnisse entsprechend anzuwenden.

Da die Gebietskörperschaft in der Regel die Rolle des Gesellschafters (oder Mitgesellschafters) innehat, verwendet der D-PCGM den Begriff Gesellschafter. Damit soll ebenso die Rolle der Gebietskörperschaft für öffentlich-rechtliche Unternehmen wie Anstalten und Körperschaften öffentlichen Rechts (AöR, KöR), Vereine, Stiftungen und Zweckverbände umfasst sein, bei denen es sich um eine Gewährträgerschaft, Trägerschaft oder Mitgliedschaft handelt. Zum Beispiel können Gewährträger situationsgerecht von dem comply-or-explain Prinzip Gebrauch machen. Weiterhin soll der Begriff alle Rollen der öffentlichen Hand mit den verschiedenen jeweiligen Perspektiven, wie u.a. Eigentümerrolle und Gewährleisterrolle, einschließen. Mit der Begriffswahl ist ausdrücklich keine Priorisierung der verschiedenen Rollen der öffentlichen Hand verbunden.

## 2. Geltungsbereich und Verankerung Entsprechenserklärung zum PCGK

### 2.1. Geltungsbereich

1. Der Public Corporate Governance Kodex gilt für die Gebietskörperschaft, alle Unternehmen<sup>2</sup> in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen die Gebietskörperschaft mehrheitlich unmittelbar beteiligt ist, ~~und~~ Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, die der Aufsicht der Gebietskörperschaft unterstehen, und juristische Personen des Privatrechts, auf die die Gebietskörperschaft aufgrund ihrer Beteiligung oder aus anderen Gründen beherrschenden Einfluss ausüben kann. Sofern gesetzliche Vorschriften<sup>3</sup> einzelnen Regelungen des Public Corporate Governance Kodex entgegenstehen, sind diese entsprechend zu beachten.
2. Führt ein Unternehmen, an dem die Gebietskörperschaft unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich beteiligt ist, einen Konzern im Sinne von § 290 HGB, gilt der Public Corporate Governance Kodex für die Konzernmutter, die ihn auch auf die Weise, wie sie den Konzern führt, anwenden soll, und in Abhängigkeit zum Größenverhältnis zwischen Konzernmutter und Tochterunternehmen auch für die Tochterunternehmen, sofern daran eine Mehrheitsbeteiligung der Gebietskörperschaft besteht.<sup>4</sup>
3. Verfügt die Gebietskörperschaft unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens nicht über eine Mehrheitsbeteiligung, hält aber mindestens den vierten Teil der Anteile an dem Unternehmen, wirken die Bevollmächtigten der Gebietskörperschaft in den Unternehmensorganen auf die Anwendung des Public Corporate Governance Kodex hin.

### 2.2. Verankerung Entsprechenserklärung in Unternehmenssatzung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung

4. Die für Beteiligungsmanagement zuständige Stelle (im Folgenden als Beteiligungsmanagement bezeichnet) soll im politisch zuständigen Gremium der Gebietskörperschaft darauf hinwirken, dass dessen Bevollmächtigte in den Unternehmensorganen die Verankerung des Public Corporate Governance Kodex in der Unternehmenssatzung<sup>5</sup> oder durch Beschluss in der Gesellschafterversammlung sicherstellen.  
Die Verankerung hat in der Weise zu geschehen, dass Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan jährlich als Teil der Erklärung zur Unternehmensführung analog zu § 289f HGB zu erklären haben, dass den Empfehlungen des Public Corporate Governance Kodex entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Wenn von den Empfehlungen abgewichen wird, ist dies nachvollziehbar zu begründen. Weiterhin ist die Abgabe der Erklärung zur Unternehmensführung analog zu § 289f HGB gemäß der im Public Corporate Governance Kodex veranschaulichten Form zu verankern.

(Die Erklärung zur Unternehmensführung ist als Synonym für den in der Praxis anzutreffenden Begriff des Corporate Governance Berichts zu verstehen. Der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex verwendet den Begriff Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB. Dieses Begriffsverständnis verwendet auch der am 09. Mai 2019 beschlossene Deutsche Corporate Governance Kodex der Regierungskommission, der die Erklärung zur Unternehmensführung als zentrales Instrument der Corporate Governance-Berichterstattung einführt. Durch die Verwendung gleicher Begrifflichkeiten im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex und im Deutschen Corporate Governance Kodex der Regierungskommission soll die Corporate Governance Berichterstattung kohärenter und übersichtlicher werden.)

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

5. Das Aufsichtsorgan und das Geschäftsführungsorgan berichten jährlich in der Erklärung zur Unternehmensführung analog § 289f HGB über die Corporate Governance des Unternehmens.<sup>6</sup> Die Erklärung zur Unternehmensführung ist in den Lagebericht aufzunehmen, die dort einen gesonderten Abschnitt bildet. Falls kein Lagebericht veröffentlicht wird, ist die Erklärung alternativ als Anlage zum Anhang in den Jahresabschluss aufzunehmen. Die Erklärung zur Unternehmensführung ist auf der Internetseite des Unternehmens dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen. Bestandteile der Erklärung zur Unternehmensführung sind:
  - die Entsprechenserklärung<sup>7</sup>,
  - eine Beschreibung der Arbeitsweise von Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen,
  - die Dauer der Zugehörigkeit der Mitglieder des Aufsichtsorgans zum Aufsichtsorgan,
  - die Angabe, ob die festgelegten Zielgrößen zum Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans gemäß Regelungsziffer 0 erreicht worden sind, und wenn nicht, Angaben zu den sachlichen Gründen,
  - die Angabe, ob das Unternehmen bei der Besetzung des Aufsichtsorgans mit Frauen und Männern gemäß Regelungsziffer 52 jeweils Zielgrößen definiert und im Bezugszeitraum eingehalten hat, und wenn nicht, Angaben zu den sachlichen Gründen.Daneben sollen das Aufsichtsorgan und das Geschäftsführungsorgan großer und mittelgroßer Unternehmen prüfen, ob sie analog § 289f HGB ein Diversitätskonzept erstellen und über dessen Umsetzung berichten.
6. Das Beteiligungsmanagement soll überprüfen, ob die Abgabe und Veröffentlichung der Entsprechenserklärung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 erfolgt ist und darüber in Bezug auf jedes Unternehmen berichten. Das Beteiligungsmanagement soll darauf hinwirken, dass Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan die Erklärung erstellen und veröffentlichen.
7. Das politisch zuständige Gremium der Gebietskörperschaft legt mit der Verabschiedung des Public Corporate Governance Kodex auch fest, dass sich die Gebietskörperschaft nur dann an einem Unternehmen mehrheitlich neu beteiligt, wenn dessen Bindung an den Public Corporate Governance Kodex in der Unternehmenssatzung festgelegt wird. Dies gilt auch für mittelbare Mehrheitsbeteiligungen der Gebietskörperschaft, wenn das Unternehmen, das eine neue Beteiligung eingehen will, sich selbst bereits zur Anwendung des Public Corporate Governance Kodex verpflichtet hat.<sup>8</sup>

*(Mit dem Begriff politisch zuständiges Gremium werden die jeweiligen Volksvertretungen auf kommunaler Ebene, z.B. Stadtrat, sowie die Parlamente und Regierungen auf Bundes- und Länderebene bezeichnet. Gemeint ist das oberste den Public Corporate Governance Kodex beschließende Gremium der jeweiligen Gebietskörperschaft.)*

## **2.3 Überprüfung und Anpassung**

8. Der Public Corporate Governance Kodex soll regelmäßig vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex und ggf. nationaler und internationaler Entwicklungen vom Beteiligungsmanagement und der Verwaltungsführung überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

## **3. Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisations- element Beteiligungsmanagement**

### **3.1. Gesellschafterrolle**

9 Die Gebietskörperschaft soll die Entwicklung einer nachhaltigen Gesamtstrategie (in Kommunen bspw. Stadtwirtschaftsstrategie) prüfen, um auf diese Weise die übergreifenden Potenziale für die Stadt/die Gebietskörperschaft zu adressieren und zusätzlich zu aktivieren.

10 *An dieser Stelle ist im jeweiligen Public Corporate Governance Kodex eine Regelung vorzusehen, die die jeweiligen rechtlichen Voraussetzungen für die wirtschaftliche Betätigung bzw. die Anforderung an die öffentliche Hand für die Gründung von und Beteiligung an einem Unternehmen nennt.*

*(Vielfach wird in den rechtlichen Grundlagen u.a. formuliert: Die Gebietskörperschaft darf sich an der Gründung eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts oder an einem bestehenden Unternehmen in einer solchen Rechtsform nur beteiligen, wenn ein wichtiges öffentliches Interesse vorliegt, der angestrebte öffentliche Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise zu erreichen ist und ein angemessener Einfluss in den Unternehmensorganen gewährleistet wird.)*

11 Die Gebietskörperschaft soll in angemessenen Zeitintervallen prüfen, inwieweit die wirtschaftliche Betätigung den rechtlichen Voraussetzungen und Anforderungen entspricht.

12 Die Gebietskörperschaft legt als Gesellschafter den Gegenstand des Unternehmens bzw. den Gesellschaftszweck als erste strategische Ausrichtung und abgeleitet aus übergeordneten strategischen Zielen der Gebietskörperschaft im Hinblick auf den öffentlichen Auftrag des Unternehmens in dessen Satzung fest. Der Unternehmensgegenstand bzw. der Gesellschaftszweck können nur mit Zustimmung der Gesellschafter geändert werden.

13 Die Gebietskörperschaft soll als Gesellschafter aus den übergreifenden Zielen der Gebietskörperschaft, den Beschlüssen des politisch zuständigen Gremiums der Gebietskörperschaft sowie unter Berücksichtigung der maßgeblichen Stakeholder-Interessen die von ihr verfolgten Ziele bezüglich des jeweiligen Unternehmens (sog. Zielbild für das Unternehmen) ableiten. In diesen auf das jeweilige Unternehmen bezogenen Zielen der Gebietskörperschaft soll das gesetzlich vorgeschriebene wichtige öffentliche Interesse mit Leistungs-/Wirkungszielen, Finanzzielen sowie konkreten Nachhaltigkeitszielen veranschaulicht werden. Die Ziele der Gesellschafter werden im Unternehmensgegenstand bzw. in dem Gesellschaftszweck des Unternehmens abgebildet.

14 Die Bevollmächtigten der Gebietskörperschaft in den Unternehmensorganen sollen darauf hinwirken, dass das Geschäftsführungsorgan auf der Grundlage der Gesellschafterziele die Unternehmensstrategie entwickelt, diese mit dem Aufsichtsorgan abstimmt und sie auf Empfehlung des Aufsichtsorgans in der Gesellschafterversammlung beschließen lässt. Bei der Formulierung der Strategie sollen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt werden. Das Geschäftsführungsorgan soll mit dem Aufsichtsorgan in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung erörtern. Abgeleitet aus der Unternehmensstrategie sind mittelfristige Finanzierungs- und Investitionspläne zu erstellen. Das Geschäftsführungsorgan stellt für jedes Geschäftsjahr einen Wirtschaftsplan, u.a. mit Erfolgsplan, Investitionsplan, Finanzplan, Stellenplan und Risikoeinschätzungen, auf und soll diesen auf Empfehlung des Aufsichtsorgans in der Gesellschafterversammlung beschließen lassen.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

- 15 Die Gebietskörperschaft soll als Gesellschafter auf Grundlage der Gesellschafterziele und der Unternehmensstrategie einmal im Jahr eine Zielvereinbarung mit dem Geschäftsführungsorgan oder den einzelnen Organmitgliedern für das Unternehmen abschließen. Beim Abschluss soll geprüft werden, ob die Zielvereinbarung ohne oder mit variabler/~~erfolgsbezogener~~ Vergütung abgeschlossen wird und ob mehrjährige oder einjährige Perioden für die zu realisierenden Ergebnisse vereinbart werden.
- 16 Die Gebietskörperschaft soll einmal jährlich eine aussagekräftige Übersicht für die einzelnen Politikfelder erstellen, welche Unternehmen wie viele Finanzmittel<sup>9</sup> der Gebietskörperschaft erhalten und welche Ziele sie verfolgen. Die Übersicht soll dem Haushaltsplan als zusammenfassende Darstellung des Unternehmensportfolios der Gebietskörperschaft beigefügt werden. Bestandteile der Darstellung sollen sein:
- Übersicht über die Politikfelder, in denen die Unternehmen aktiv sind;
  - Auflistung der Zuwendungen der Gebietskörperschaft an die einzelnen Unternehmen sowie der Gewinnabführungen der einzelnen Unternehmen an die Gebietskörperschaft für das Planjahr/die Planjahre sowie für das Vorjahr.

## 17 Die Gebietskörperschaft soll Mindeststandards für die Compliance der Unternehmen setzen.<sup>10</sup>

4718 Die Gebietskörperschaft soll prüfen, inwieweit die Möglichkeiten eines integrierten Personalmanagements für Verwaltung und Unternehmen systematisch genutzt werden.<sup>11</sup>

4819 Die Gebietskörperschaft soll mindestens jährlich eine Sitzung zwischen den Personalleitungen der Verwaltung der Gebietskörperschaft und den Unternehmen organisieren, in der über die Potenziale eines integrierten Personalmanagements und ggf. bereits realisierte Einzelansätze gesprochen wird.

4920 Das politisch zuständige Gremium oder der für Beteiligungen verantwortliche Ausschuss (im Folgenden als Beteiligungsausschuss bezeichnet)<sup>12</sup> im politisch zuständigen Gremium der Gebietskörperschaft soll regelmäßig durch das Geschäftsführungsorgan oder das Beteiligungsmanagement in nichtöffentlicher Sitzung über für die Gesellschafterziele wesentliche Belange sowie relevante Aspekte im Kontext der Feststellung des Jahresabschlusses bzw. Konzernabschlusses und der Verwendung des Jahresergebnisses informiert werden. Der Frauenanteil im Beteiligungsausschuss soll mindestens so hoch sein wie der Frauenanteil im politisch zuständigen Gesamtgremium.

2021 Das politisch zuständige Gremium der Gebietskörperschaft soll als Gesamtgremium einmal jährlich einen Beteiligungsbericht gemäß Regelungsziffer 37 behandeln, auch wenn dieser gesetzlich nicht gefordert ist.

### **3.2. Gesellschafterversammlung**

2422 Die Gebietskörperschaft nimmt ihre Rechte als Gesellschafterin in der Gesellschafterversammlung wahr und übt dort ihr Stimmrecht aus. Die Gebietskörperschaft soll als Gesellschafterin prüfen, ob sie ein fakultatives Aufsichtsorgan einrichtet. Sofern kein Aufsichtsorgan eingerichtet wird, übernimmt die Gesellschafterversammlung dessen Aufgaben. Sofern ein Aufsichtsorgan eingerichtet wird, soll die eindeutige Gewährleistung von sehr klaren Zuständigkeiten zwischen Gesellschafterversammlung und Aufsichtsorgan das Leitprinzip sein.

2223 In der Gesellschafterversammlung wird die Gebietskörperschaft durch eine Person kraft ihres Amtes bzw. einer Bevollmächtigung vertreten, sofern rechtliche Regelungen dem nicht entgegenstehen. Untervollmachten können bei Bedarf im Einzelfall ausgestellt werden und bedürfen einer Begründung.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

2324 Bestimmte Rechte und Aufgaben sind der Gesellschafterversammlung gesetzlich zugeordnet, bspw. Entscheidungen über wesentliche Veränderungen des Unternehmens und Vermögensverfügungen, und/oder in der Unternehmenssatzung zugewiesen. Sofern Gesetz oder Unternehmenssatzung nichts anderes bestimmen, entscheidet die Gesellschafterversammlung insbesondere über Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans sowie ihre Vergütung und die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans. Sie wählt das Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Sie entscheidet auf Empfehlung des Aufsichtsorgans über die Feststellung des Jahresabschlusses bzw. Konzernabschlusses, die Genehmigung des Lageberichts bzw. Konzernlageberichts und über die Ergebnisverwendung sowie über die Entlastung von Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan. Die Gesellschafterversammlung beschließt auf Empfehlung des Aufsichtsorgans den Wirtschaftsplan rechtzeitig vor Beginn des neuen Geschäftsjahres.

2425 Bei der Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung über die Entlastung des Aufsichtsorgans dürfen Vertreter:innen des Gesellschafters nicht mitwirken, wenn diese selbst Mitglied im Aufsichtsorgan sind.

2526 Die Gesellschafterversammlung soll mindestens einmal jährlich mit einer Frist von mindestens zwei Wochen in Textform unter Angabe von Ort und Zeit der Sitzung, der Tagesordnung und Mitteilung der Beschlussvorschläge einberufen werden.<sup>13</sup> Der Einladung sollen Beratungsunterlagen beigelegt werden, in denen Gegenstand und Zweck der Beschlussvorschläge erläutert werden. Zeitgleich mit dem Versand an die Gesellschafter soll das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft alle Unterlagen erhalten.

2627 Über die Sitzungen der Gesellschafterversammlung soll eine Niederschrift angefertigt werden, die von dem/der Versammlungsleiter:in und dem/der Protokollant:in unterzeichnet werden soll. Dort sollen der Ort und der Tag der Sitzung, die Teilnehmer:innen, die Tagesordnung, der Sitzungsverlauf und die Beschlüsse aufgenommen werden. Die Niederschrift soll jedem Gesellschafter sowie dem Beteiligungsmanagement sehr zeitnah, spätestens jedoch acht Wochen nach der Sitzung übersendet und der Gesellschafterversammlung bei der nächsten Sitzung zur Zustimmung vorgelegt werden.

### **3.3. Organisationselement Beteiligungsmanagement**

2728 Die Verwaltungsführung der Gebietskörperschaft<sup>14</sup> soll für den Aufbau eines wirkungsvollen Beteiligungsmanagements für alle Unternehmen der Gebietskörperschaft sorgen und dieses qualitativ und quantitativ in angemessener Form personell und materiell ausstatten.

2829 Das Beteiligungsmanagement soll die Aufgaben der Beteiligungsverwaltung, des Beteiligungscontrollings und der Mandatsbetreuung umfassen und die Gesellschafter bei der Beteiligungssteuerung durch Entscheidungsvorbereitung/-kontrolle unterstützen.

30 Das Beteiligungsmanagement soll Fort- und Weiterbildungsangebote für Mandatsträger:innen sowie Angebote für das „Onboarding“ von neuen Mitgliedern für das jeweilige Aufsichtsgremium koordinieren. Dies erfolgt ergänzend zu den ggf. vorhandenen Angeboten der jeweiligen Beteiligungen.<sup>15</sup>

2931 Das Zielsystem zur Beteiligungssteuerung soll ein Zielcontrolling beinhalten, das durch das Beteiligungsmanagement durchgeführt wird. Im Rahmen des Zielcontrollings soll die Erreichung der Gesellschafterziele einschließlich der Umsetzung des strategischen Unternehmenskonzepts und des jährlichen Wirtschaftsplans sowie die Erreichung der mit den einzelnen Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans vereinbarten Ziele anhand von Kennzahlen und Indikatoren in einem unterjährigen Berichtswesen in Form von Quartalsberichten regelmäßig überprüft werden. Das Beteiligungsmanagement berichtet der Verwaltungsführung und dem Beteiligungsausschuss regelmäßig über die Ergebnisse des Zielcontrollings.

## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

- 3032** Die Sitzungsunterlagen für das Aufsichtsorgan sollen durch das Beteiligungsmanagement im Rahmen der Mandatsbetreuung gesichtet werden. Das Beteiligungsmanagement soll zu den Sitzungsunterlagen Stellungnahmen mit Empfehlungen bezüglich zu stellender Fragen und/oder konkreten Beschlüssen erstellen.<sup>16</sup>
- 3433** Im Rahmen des rechtlich Möglichen und der Bestimmungen in der Unternehmenssatzung soll ein:e Vertreter:in des Beteiligungsmanagements als Mitglied an den Sitzungen des Aufsichtsorgans teilnehmen. Sofern das Beteiligungsmanagement nicht als Mitglied im Aufsichtsorgan vertreten ist, soll die Teilnahme des Beteiligungsmanagements anderweitig ermöglicht werden, um die Gesellschafterrolle der öffentlichen Hand angemessen unterstützen zu können.
- 3234** Sofern eine Teilnahme des Beteiligungsmanagements an den Sitzungen des Aufsichtsorgans nicht erfolgt, sollen die auf Veranlassung der Gebietskörperschaft in das Aufsichtsorgan entsandten Mitglieder die Verwaltungsführung über Sachverhalte informieren, die für die Verwaltungsführung bei der Wahrnehmung der Gesellschafterrolle und der Entscheidungsvorbereitung wesentlich sind. Soweit die Aufgabe des Beteiligungsmanagements in eine Organisationseinheit delegiert wurde, ist diese einzubinden. Dabei ist die Verschwiegenheitspflicht nach §§ 394 – 395 AktG, den Regelungen des jeweiligen Bundes-, Landes- oder Gemeinderechts und der Unternehmenssatzung einzuhalten.
- 3335** Das Geschäftsführungsorgan soll den Wirtschaftsplan rechtzeitig vor der Beschlussfassung in dem gemäß Unternehmenssatzung dafür vorgesehenen Unternehmensorgan mit der Verwaltungsführung im Entwurf abstimmen (Wirtschaftsplangespräch). Soweit die Aufgabe des Beteiligungsmanagements in eine Organisationseinheit delegiert wurde, ist diese einzubinden. Das Geschäftsführungsorgan soll im Wirtschaftsplan in allgemein verständlicher Form darstellen, welche Sponsoringleistungen an welche Organisationen geplant sind.
- 3436** Das Geschäftsführungsorgan soll im Rahmen einer turnusmäßigen Besprechung mit dem Beteiligungsmanagement die Eckpunkte des Jahresabschlusses bzw. Konzernabschlusses darlegen, damit Besonderheiten, Bilanzierungsfragen, insbesondere die Ausübung von Wahlrechten, und Auswirkungen auf den Haushalt der Gebietskörperschaft vorab diskutiert und Vereinbarungen besser umgesetzt werden können.
- 3537** Das Beteiligungsmanagement erstellt den Beteiligungsbericht der Gebietskörperschaft und soll ihn auf deren Internetseite dauerhaft veröffentlichen.<sup>17</sup> Er soll für Politik und Öffentlichkeit die Möglichkeit bieten, sich einen systematischen Überblick über die Unternehmen ihrer Gebietskörperschaft und damit über den Einsatz und die Wirkungen öffentlicher Finanzmittel zu verschaffen. Im Beteiligungsbericht soll auch übergreifend dargestellt werden, welcher öffentliche Zweck mit den jeweiligen Unternehmen verfolgt wird, welche eigenen Zielsetzungen die Gebietskörperschaft im Kontext der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) sowie der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung verfolgt und welche Nachhaltigkeitsaspekte im spezifischen Kontext der Gebietskörperschaft besonders relevant sind.<sup>18</sup>
- 3638** Im Beteiligungsbericht soll jährlich zusammenfassend über die Abgabe der Entsprechenserklärungen durch die Unternehmen sowie über den grundsätzlichen Umgang mit Empfehlungen für den Gesellschafter berichtet werden. Es soll in einem übergreifenden Abschnitt darüber berichtet werden, wie viele Unternehmen aus dem Beteiligungsportfolio eine Entsprechenserklärung abgegeben haben und welche Muster und Auffälligkeiten sich in der Gesamtschau aller abgegebenen Entsprechenserklärungen zeigen. Im Abschnitt zu den einzelnen Unternehmen soll angegeben werden, ob die Entsprechenserklärung zum Public Corporate Governance Kodex abgegeben wurde und ob sie auf der Unternehmenshomepage abrufbar ist.



## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

3739 Soweit die Gebietskörperschaft gesetzlich zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet ist oder diesen auf eigene Initiative erstellt, ist an dieser Stelle im jeweiligen Public Corporate Governance Kodex ein Hinweis auf den Konzernabschluss aufzunehmen.

*(Der Konzernabschluss verfolgt andere Ziele als ein Beteiligungsbericht. Ziel des Konzernabschlusses ist es, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der gesamten Gebietskörperschaft im Sinne eines Konzerns zu vermitteln.)*

## 4. Aufsichtsorgan

### 4.1 Grundsätzliches und Aufgaben

[3840](#) Das Aufsichtsorgan<sup>19</sup> überwacht und berät das Geschäftsführungsorgan regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens. Es ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

[3941](#) Gegenstand der Überwachung sind die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen des Geschäftsführungsorgans. Hierzu gehört insbesondere, ob sich das Unternehmen im Rahmen seiner satzungsmäßigen Aufgaben betätigt und die maßgebenden Bestimmungen beachtet hat und ob die Geschäfte mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Mitglieds des Geschäftsführungsorgans wirtschaftlich geführt werden. Dabei sind auch die Anforderungen des § 53 HGrG sowie die erweiterte Prüfung und der Fragenkatalog des IDW PS 720 zu beachten.

[4042](#) Das Aufsichtsorgan soll auch überwachen, wie die ökologische und soziale Nachhaltigkeit bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und deren Umsetzung berücksichtigt wird, dass strategische und operative Pläne finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen und dass das Risikomanagement- und interne Revisions-/Kontrollsystem auch auf nachhaltigkeitsbezogene Belange ausgerichtet ist. [Dies umfasst auch die Berücksichtigung der Anforderungen nach der Corporate Social Responsibility Reporting Directive \(CSRD\) und den European Sustainability Reporting Standards \(ESRS\), sofern das Unternehmen davon betroffen ist.](#)

[4143](#) Gegenstand der Beratung des Geschäftsführungsorgans durch das Aufsichtsorgan sind insbesondere auch die Zukunftsvorhaben und Planungen des Geschäftsführungsorgans. Hierzu soll sich das Aufsichtsorgan über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung – insbesondere der Finanz-, Investitions- und Personalplanung – informieren und von dem Geschäftsführungsorgan berichten lassen.

[4244](#) Besteht eine Konzern-Konstellation mit unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen (Konzernmutter und Tochterunternehmen), so überwacht das Aufsichtsorgan der Konzernmutter nur das Geschäftsführungsorgan der Konzernmutter. Das Geschäftsführungsorgan des Tochterunternehmens wird durch das Aufsichtsorgan des Tochterunternehmens überwacht und beraten. Soll das Tochterunternehmen auch durch das Aufsichtsorgan der Konzernmutter überwacht und beraten werden, soll dies in der Satzung des jeweiligen Tochterunternehmens klar geregelt werden.

[4345](#) Das Aufsichtsorgan soll sich eine Geschäftsordnung geben.

[4446](#) Das Aufsichtsorgan soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam das Aufsichtsorgan insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen und welche Implikationen für zukünftige Maßnahmen sich hieraus ergeben. In der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 soll das Aufsichtsorgan berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

[4547](#) Der/Die Vorsitzende des Aufsichtsorgans koordiniert die Arbeit des Aufsichtsorgans, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsorgans nach außen wahr. Er/Sie soll dafür Sorge tragen, dass Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Aufsichtsorgans eindeutig definiert werden. Ihm/Ihr und anderen einzelnen Mitgliedern soll nicht das Recht eingeräumt werden, allein an Stelle des Aufsichtsorgans zu entscheiden.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

**4648** Der/Die Vorsitzende des Aufsichtsorgans soll mit dem Geschäftsführungsorgan regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement sowie die Compliance des Unternehmens beraten. Der/Die Vorsitzende des Aufsichtsorgans wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch das Geschäftsführungsorgan informiert. Er/Sie soll sodann das Aufsichtsorgan unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsorgans einberufen.

## **4.2 Zusammensetzung**

**4749** Das Aufsichtsorgan ist so zusammenzusetzen<sup>20</sup>, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen<sup>21</sup>. Falls nicht vorhanden, sollen sich die Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse aneignen.

**4850** Bei der Zusammensetzung sollen die unternehmensspezifische Bedeutung und Situation aus Sicht der Gebietskörperschaft, die Gesellschafterziele, potenzielle Interessenkonflikte, die zeitliche Verfügbarkeit und die Integrität der Mitglieder des Aufsichtsorgans und Diversität berücksichtigt werden.<sup>22</sup>

**4951** In Abhängigkeit vom Gegenstand und von der Größe des Unternehmens soll der Gesellschafter für die Zusammensetzung des Aufsichtsorgans konkrete Ziele benennen und in Abstimmung mit dem Aufsichtsorgan ein Kompetenzprofil in Bezug auf die vom Gesellschafter entsandten Mitglieder erarbeiten. Vorschläge für Nach- und Neubesetzungen des Aufsichtsorgans an die Gesellschafterversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben.

**5052** 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.

**5153** Der Gesellschafter soll für die Mitglieder des Aufsichtsorgans eine angemessene Altersgrenze festlegen.

**5254** Es soll zumindest ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung und/oder Branchenkenntnissen in das Aufsichtsorgan entsendet werden.<sup>23</sup>

**5355** Dem Aufsichtsorgan sollen ehemalige Mitglieder des Geschäftsführungsorgans erst zwei Jahre nach dem Ende ihrer Geschäftsführertätigkeit angehören.

**5456** Das Unternehmen soll den Mitgliedern des Aufsichtsorgans entsprechend ihrer Qualifikationen und Vorkenntnisse<sup>24</sup> gezielt ausgewählte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten insbesondere von den entsendenden bzw. bestellenden Gebietskörperschaften bzw. Unternehmen anbieten. Die Kosten für die Teilnahme soll das Unternehmen übernehmen. Über durchgeführte Fortbildungen soll im Bericht des Aufsichtsorgans gemäß Regelungsnummer 156 berichtet werden.

**5557** Von der Gebietskörperschaft entsandte oder gewählte Mitglieder des Aufsichtsorgans sollen ihr Mandat niederlegen, wenn das Amt, das die Grundlage für die Wahl bzw. Entsendung darstellt, nicht mehr ausgeübt wird.

## **4.3 Interessenkonflikte**

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

- 5658 Die Mitglieder des Aufsichtsorgans sind dem Unternehmenswohl verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen.
- 5759 Dem Aufsichtsorgan sollen keine Mitglieder angehören, die in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu dem Unternehmen, dessen Organen, einem kontrollierenden Gesellschafter oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen stehen, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Soweit eine solche Beziehung besteht und die betreffende Person dennoch Mitglied des Aufsichtsorgans ist, soll dies in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 begründet werden. Für Mitarbeiter:innen der Gebietskörperschaft begründet die Gesellschafterrolle ihres Arbeitgebers keinen Interessenkonflikt im Sinne dieser Regelung. Gleiches gilt, wenn die Aufgabe des Beteiligungsmanagements von einer aus der Verwaltung ausgelagerten öffentlichen Organisationseinheit wahrgenommen wird.
- 5860 Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Aufsichtsorgans sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, sollen sie branchenüblichen Standards entsprechen und nur mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.<sup>25</sup>
- 5961 Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Mitglieds des Aufsichtsorgans mit dem Unternehmen sollen für die Dauer des Mandats sowie den Zeitraum von 24 Monaten nach Beendigung des Mandats nicht abgeschlossen werden. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, soll dies nur mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.
- 6062 Kredite des Unternehmens an Mitglieder des Aufsichtsorgans sowie an ihre Angehörigen sollen nicht gewährt werden. Soweit sie dennoch gewährt werden, soll dies nur zu marktüblichen Bedingungen und mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.
- 6463 Mitglieder des Aufsichtsorgans sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.
- 6264 Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, unverzüglich dem Aufsichtsorgan offenlegen. Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans soll aufgrund möglicher Änderungen anschließend mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen.
- 6365 Das Aufsichtsorgan soll in seinem Bericht an die Gesellschafterversammlung gemäß Regelungsziffer 156 über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren.
- 6466 Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte im Sinne von § 103 Abs. 3 S. 1 AktG in der Person eines Mitglieds des Aufsichtsorgans sollen zur Beendigung des Mandates führen.

## **4.4 Bildung von Ausschüssen**

- 6567 Das Aufsichtsorgan soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden.<sup>26</sup> Die Zusammensetzung der Ausschüsse soll den Zielgrößen gemäß Regelungsziffer 52 entsprechen. Die jeweiligen Ausschussmitglieder und der/die Ausschussvorsitzende sollen namentlich in der

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 genannt werden. Die jeweiligen Ausschussmitglieder und der/die Ausschussvorsitzende sollen regelmäßig an das Aufsichtsorgan über die Arbeit der Ausschüsse berichten.

6668 Von der Möglichkeit, einzelnen Ausschüssen des Aufsichtsorgans Entscheidungskompetenzen zu übertragen, soll nicht Gebrauch gemacht werden.

6769 Das Aufsichtsorgan soll einen Prüfungsausschuss einrichten, der – soweit kein anderer Ausschuss oder das Plenum damit betraut ist – mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen die Risikoeinschätzung, die Prüfungsstrategie und Prüfungsplanung sowie die Prüfungsergebnisse diskutiert. Der/Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll sich regelmäßig mit dem Geschäftsführungsorgan und dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen über den Fortgang der Prüfung austauschen, an Diskussionen zwischen Geschäftsführungsorgan und Wirtschaftsprüfungsunternehmen über kritische Prüfungssachverhalte teilnehmen und dem Prüfungsausschuss hierüber berichten. Der Prüfungsausschuss soll sich davon überzeugen, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der verschiedenen Elemente des eingerichteten Risikomanagement- und internen Revisions-/Kontrollsystems (einschließlich Compliance Management System) intern geprüft wird, und externe Prüfungen auch des internen Revisionsystems veranlassen.

Der Prüfungsausschuss soll regelmäßig mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen auch ohne das Geschäftsführungsorgan tagen.

6870 Der/Die Vorsitzende des Aufsichtsorgans soll nicht den Vorsitz im Prüfungsausschuss innehaben. Er/Sie soll unabhängig und kein ehemaliges Mitglied des Geschäftsführungsorgans des Unternehmens sein. Der/Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen, der Nachhaltigkeitsberichterstattung und interner Risikomanagement- und Revisions-/Kontrollsysteme oder der Abschlussprüfung einschließlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen. Soweit dies nicht der Fall ist, soll mindestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses über die entsprechenden Kenntnisse verfügen. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sollen vor ihrer Berufung eine Eigeneinschätzung ihrer diesbezüglichen Kompetenzen abgeben. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll das Aufsichtsorgan nähere Angaben zu den besonderen Kenntnissen und Erfahrungen der betreffenden Mitglieder des Prüfungsausschusses auf den genannten Gebieten machen.

6971 Der/Die Vorsitzende des Aufsichtsorgans soll zugleich Vorsitzende:r des Ausschusses sein, der die Verträge mit den Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans behandelt.

## **4.5 Sitzungen**

7072 Sitzungen des Aufsichtsorgans sollen mindestens einmal im Quartal stattfinden. Es soll ein jährlicher Sitzungsplan erstellt werden.

7173 Im Bericht des Aufsichtsorgans gemäß Regelungsziffer 156 soll angegeben werden, an wie vielen Sitzungen des Aufsichtsorgans und seiner Ausschüsse die einzelnen Mitglieder jeweils teilgenommen haben. Als Teilnahme gilt auch eine solche über Video- oder Telefonkonferenzen.

7274 Sitzungen des Aufsichtsorgans und seiner Ausschüsse sollen von dem/der Vorsitzenden mit einer Frist von mindestens zwei Wochen in Textform unter Angabe von Ort und Zeit der Sitzung, der Tagesordnung und Mitteilung der Beschlussvorschläge einberufen werden.<sup>27</sup> Der Einladung sollen Beratungsunterlagen beigefügt werden, in denen Gegenstand und Zweck der Beschlussvorschläge erläutert werden. Zeitgleich mit dem Versand an die Mitglie-

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

der des Aufsichtsorgans soll die Verwaltungsführung der Gebietskörperschaft bzw. die Organisationseinheit, in die das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft delegiert wurde, im Rahmen des rechtlich Möglichen alle Unterlagen erhalten.

**7375** Über die Sitzungen des Aufsichtsorgans und seiner Ausschüsse soll eine Niederschrift angefertigt werden, die von dem/der Vorsitzenden des Aufsichtsorgans und dem Protokollierenden unterzeichnet werden soll. Dort sollen der Ort und der Tag der Sitzung, die Teilnehmer:innen, die Tagesordnung, der Sitzungsverlauf und beim Aufsichtsorgan seine Beschlüsse, bei Ausschüssen ihre Empfehlungen an das Aufsichtsorgan aufgenommen werden. Die Niederschrift soll jedem Mitglied des Aufsichtsorgans bzw. jedem Ausschussmitglied sowie – im Rahmen des rechtlich Möglichen – dem Beteiligungsmanagement sehr zeitnah, spätestens jedoch acht Wochen nach der Sitzung übersendet und dem Aufsichtsorgan bei der nächsten Sitzung zur Zustimmung vorgelegt werden.

## **4.6 Wahrnehmung des Aufsichtsorganmandats**

**7476** Die Mitglieder des Aufsichtsorgans dürfen Informationen nur unter Beachtung der Verschwiegenheitspflicht gemäß §§ 394 – 395 AktG weitergeben.<sup>28</sup>

**7577** Die Mitglieder des Aufsichtsorgans stellen sicher, dass von ihnen zur Unterstützung einbezogene Dritte, insbesondere Beschäftigte und Berater:innen, die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.

**7678** Die Mitglieder des Aufsichtsorgans sollen ihr Mandat persönlich ausüben und ihre Aufgabe nicht durch andere wahrnehmen lassen. Soweit die Unternehmenssatzung dies zulässt, können abwesende Mitglieder durch Stimmbotschaft an der Beschlussfassung des Aufsichtsorgans teilnehmen.

**7779** Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Aufgaben genügend Zeit zur Verfügung steht.

Ein Mitglied des Aufsichtsorgans, das kein Mitglied des Geschäftsführungsorgans eines Unternehmens ist, soll insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsorganmandate oder vergleichbare Funktionen wahrnehmen, wobei ein Aufsichtsvorsitz doppelt zählt. Sofern gesetzliche Vorschriften dem entgegenstehen, sind (Ober-) Bürgermeister:innen bzw. entsprechende nach Gesetz verpflichtend vorgesehene Funktionsträger:innen hiervon ausgenommen.

Ein Mitglied des Aufsichtsorgans, das Mitglied des Geschäftsführungsorgans eines Unternehmens ist, soll insgesamt nicht mehr als zwei Aufsichtsorganmandate oder vergleichbare Funktionen und keinen Aufsichtsvorsitz in einem Unternehmen wahrnehmen.

**7880** Mitglieder des Aufsichtsorgans müssen entsprechend der gesetzlichen Vorschriften die Unternehmensinteressen wahren. Die von der Gebietskörperschaft entsandten Mitglieder des Aufsichtsorgans müssen – sofern es nicht dem Unternehmenswohl entgegensteht – die Interessen der Gebietskörperschaft bei der Mandatsausübung angemessen berücksichtigen. Sie sollen dabei die Beschlüsse des politisch zuständigen Gremiums beachten.

## **4.7 Aufwandsentschädigung, Vergütung und Haftung**

**7981** Sofern die Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsorgans vergütet werden soll, soll die Gesellschafterversammlung die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsorgans festlegen. Die Vergütung (Grundvergütung, Sitzungsgeld und Aufwandsentschädigung) der Mitglieder des Aufsichtsorgans soll die wirtschaftliche Bedeutung und Lage des Unternehmens und den zeitlichen Aufwand berücksichtigen. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsorgan sowie der Vorsitz in einem seiner Ausschüsse gesondert berücksichtigt werden. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans soll unter

## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Berücksichtigung ~~des Vergleichsumfelds~~/der Vergleichsgruppe regelmäßig auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden.

~~8082~~ Die Gesellschafterversammlung soll prüfen und entscheiden, ob für das Aufsichtsorgan eine Vermögenshaftpflichtversicherung (sog. Directors & Officers-Versicherung, kurz D&O-Versicherung) abgeschlossen wird. Soweit eine D&O-Versicherung für das Aufsichtsorgan abgeschlossen wird, soll ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens, aber nur bis maximal zur Höhe von 25 Prozent der jährlichen Vergütung des Mitglieds vereinbart werden. Soweit für die Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsorgans keine oder eine geringe Vergütung gezahlt wird, kann ein geringerer Selbstbehalt vereinbart oder darauf verzichtet werden.<sup>29</sup>

~~8183~~ Die Entscheidung und ihre Begründung insbesondere zur Zweckmäßigkeit einer D&O-Versicherung für das Aufsichtsorgan sollen dokumentiert werden.

~~8284~~ Eine D&O-Versicherung für das Aufsichtsorgan soll nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung abgeschlossen werden.

## 5. Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan

- 8385** Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan arbeiten zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen. Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan sowie im Geschäftsführungsorgan und im Aufsichtsorgan voraus.
- 8486** Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Mitglieds des Geschäftsführungsorgans bzw. des Aufsichtsorgans schuldhaft, so haften sie dem Unternehmen gegenüber auf Schadenersatz. Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt keine Pflichtverletzung vor, wenn das Mitglied des Geschäftsführungsorgans bzw. des Aufsichtsorgans vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle des Unternehmens zu handeln (Business Judgement Rule).
- 8587** Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legt die Unternehmenssatzung Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsorgans fest. Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die zu einer erheblichen Veränderung der Geschäftstätigkeit im Rahmen der Unternehmenssatzung oder zu einer grundlegenden Veränderung der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage oder der Risikostruktur des Unternehmens führen können.
- 8688** Die Kompetenz des Aufsichtsorgans, in seiner Zuständigkeit zusätzliche über die in der Unternehmenssatzung enthaltenen Zustimmungsvorbehalte zu bestimmen, bleibt hiervon unberührt.
- 8789** Der Kreis der zustimmungspflichtigen Geschäfte ist so zu bestimmen, dass die Eigenverantwortlichkeit des Geschäftsführungsorgans gewährleistet bleibt.
- 8890** In regelmäßigen Abständen soll das Aufsichtsorgan die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüfen. Ggf. soll auf eine Anpassung hingewirkt werden.
- 8991** Das Aufsichtsorgan einer Konzernmutter soll mindestens einmal jährlich überprüfen, ob das Geschäftsführungsorgan die Beteiligungsrechte bei Tochterunternehmen effektiv wahrnimmt. Soll das Aufsichtsorgan der Konzernmutter seine Überwachungsaufgabe auch auf die konzernleitende Tätigkeit in den Tochterunternehmen erstrecken, so ist in der Unternehmenssatzung der Konzernmutter zu regeln, dass das Stimmrecht des Geschäftsführungsorgans der Konzernmutter in den Tochterunternehmen von der Zustimmung des Aufsichtsorgans abhängig gemacht wird.
- 9092** Das Geschäftsführungsorgan soll die Sitzungen des Aufsichtsorgans und seiner Ausschüsse in Abstimmung mit dem/der Vorsitzenden des Aufsichtsorgans vorbereiten und in der Regel an den Sitzungen teilnehmen. Das Aufsichtsorgan und seine Ausschüsse können auch ohne das Geschäftsführungsorgan tagen.
- 9193** Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsorgans ist Aufgabe des Geschäftsführungsorgans. Das Aufsichtsorgan soll jedoch seinerseits sicherstellen, dass es angemessen informiert wird und auf eine rechtzeitige und ordnungsgemäße Berichterstattung hinwirken. Das Geschäftsführungsorgan implementiert ein Berichtswesen und informiert das Aufsichtsorgan regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen insbesondere der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und des Integritäts- und Compliance-Managements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe



## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

von Gründen ein. Die Berichterstattung soll auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren zum öffentlichen Auftrag-Zweck des Unternehmens enthalten.

9294 Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan informieren das Beteiligungsmanagement während des Geschäftsjahres durch Quartalsberichte des Unternehmens. In den Quartalsberichten soll auch auf Risiken eingegangen werden.

9395 Die Quartalsberichte sollen dem Beteiligungsmanagement binnen 14 Arbeitstagen nach Quartalsschluss vorliegen.

9496 Inhalt und Turnus der Berichtspflichten sollen sich auch bei Unternehmen, die nicht als Aktiengesellschaft geführt werden, an § 90 AktG orientieren.

9597 Berichte des Geschäftsführungsorgans an das Aufsichtsorgan sollen in Textform erstattet werden.

9698 Das Geschäftsführungsorgan und das Aufsichtsorgan sollen jährlich einen Vergütungsbericht analog § 162 AktG erstellen und im Anhang des Jahresabschlusses sowie auf der Unternehmenshomepage veröffentlichen.

## 6. Geschäftsführungsorgan

### 6.1 Grundsätzliches und Aufgaben

9799 Das Geschäftsführungsorgan leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Es ist verpflichtet, die Geschäfte des Unternehmens in Übereinstimmung mit der Unternehmenssatzung bzw. dem Gesellschaftsvertrag sowie den Beschlüssen der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsorgans zu führen.

98100 Das Geschäftsführungsorgan definiert auf der Grundlage der Gesellschafterziele klare und messbare Zielvorgaben zur Realisierung des Unternehmensgegenstands bzw. des Gesellschaftszwecks für alle Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche des Unternehmens. Dabei soll das Geschäftsführungsorgan dafür Sorge tragen, dass die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) sowie im Sinne der doppelten Wesentlichkeit relevante Zielstellungen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und weitere für das Geschäftsmodell relevante Strategien des Bundes, des Landes sowie der Gebietskörperschaft, in der das Unternehmen ansässig ist, bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden. Das Geschäftsführungsorgan soll alle zwei Jahre im Aufsichtsorgan darüber berichten.<sup>30</sup>

99101 Das Geschäftsführungsorgan soll gemeinsam mit den Führungskräften und den Beschäftigten ein Unternehmensleitbild entwickeln. Im Unternehmensleitbild sollen Fragen der Integrität und Compliance abgebildet werden.

400102 Das Geschäftsführungsorgan kann aus einer Person oder mehreren Personen bestehen. Soweit mehrere Personen bestellt wurden, soll das Geschäftsführungsorgan eine/einen Sprecher:in haben.

404103 Eine Geschäftsordnung soll die Regeln zur Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Geschäftsführungsorgan, insbesondere die Vertretung und die Willensbildung regeln. Die Geschäftsordnung soll der Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium unterliegen.

402104 Das Geschäftsführungsorgan soll dafür Sorge tragen, dass bei allen wesentlichen Entscheidungen innerhalb des Unternehmens das Mehr-Augen-Prinzip gewahrt wird. Gesellschafter und Aufsichtsorgan sollen darüber entscheiden, wie dieses Prinzip im Zusammenwirken zwischen Geschäftsführungsorgan, Prokurist:in etc. gewahrt wird.

403105 Der Gesellschafter einer GmbH kann das Geschäftsführungsorgan durch Beschluss anweisen (vgl. § 37 Abs. 1 GmbHG). Weisungen sollen nur in begründeten Ausnahmefällen erfolgen, da der im Rahmen der Unternehmensverfassung vorgesehene unternehmerische Freiraum und die Rollenverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan auch einer besseren und wirtschaftlicheren Erfüllung der mit dem Unternehmen verfolgten Ziele dienen sollen.<sup>31</sup>

404106 Das Geschäftsführungsorgan soll gemeinsam mit den Führungskräften eine gleichstellungsfördernde, tolerante und diskriminierungsfreie Kultur im Unternehmen mit gleichen Entwicklungschancen ohne Ansehung der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität gewährleisten. Inbesondere soll sie:

- für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern auf allen Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans, insbesondere das Erreichen der freiwillig oder aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen gesetzten internen Ziele für den Anteil von Frauen und Männern in den jeweiligen Führungsebenen, und
- für eine gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung im Unternehmen sorgen,

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

- sowie sicherstellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund in Auswahl- und Besetzungsverfahren für alle im Unternehmen zu besetzenden Arbeits- und Ausbildungsplätze gleichberechtigt einbezogen werden.

405107 Das Geschäftsführungsorgan soll für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans Zielgrößen festlegen, die über den aktuellen Status-Quo hinausgehen. Sie sollen sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten, dem Anteil von Frauen in der Vergleichsgruppe des Unternehmens und dem Frauenanteil in der Branche des Unternehmens orientieren.

406108 Das Geschäftsführungsorgan soll bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken.

109 Das Geschäftsführungsorgan soll die Ehrenamtstätigkeit von Beschäftigten fördern.

## **6.2 Bestellung und Anstellung**

407110 Die Gesellschafterversammlung bestellt und entlässt die Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und beschließt über die Anstellungsverträge.

*(Bei mitbestimmten Gesellschaften fällt dies in die Zuständigkeit des Aufsichtsorgans (§§ 31 MitbestG i.V.m. 84 f. AktG).)*

408111 Mitglieder des Geschäftsführungsorgans sollen im Wege eines transparenten Auswahlverfahrens mit dem Ziel der Auswahl von geeigneten Personen, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben als Mitglied des Geschäftsführungsorgans erforderlichen Qualifikationen verfügen, gewonnen werden. Die Auswahlentscheidung soll zusammen mit den dafür maßgeblichen Erwägungen nachvollziehbar dokumentiert werden. Die Gesellschafterversammlung soll für große und mittelgroße Unternehmen prüfen, ob es zweckmäßig ist, interne oder externe Expertise zur Personalgewinnung/-vermittlung hinzuzuziehen.

~~409112 An dieser Stelle ist im jeweiligen Public Corporate Governance Kodex für die Besetzung des Geschäftsführungsorgans eine entsprechende Regelung vorzusehen, die den Ausschreibungs- und Entscheidungsprozess sowie die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen Verwaltungsführung und zuständigem politischen Gremium klar regelt (auf kommunaler Ebene ist dies bspw. im Rahmen des Ortsrechts in der Hauptsatzung oder der Geschäftsordnung für den Stadtrat geregelt). Der Ausschreibungs- und Entscheidungsprozess soll durch eine Findungskommission durchgeführt werden. Diese soll neben dem Gesellschafter auch mit Mitgliedern des Aufsichtsorgans zusammengesetzt sein. Das Beteiligungsmanagement soll einbezogen werden. Die weiteren Schritte sollen entsprechend der Hauptsatzung/Geschäftsordnung der Gebietskörperschaft bzw. des zuständigen politischen Organs erfolgen.~~

410113 Das Aufsichtsorgan soll gemeinsam mit dem Geschäftsführungsorgan für eine langfristige Nachfolgeplanung des Geschäftsführungsorgans und der Führungspositionen sowie eine systematische Personalentwicklung sorgen.

411114 Bei der Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans sollen die Gesellschafterversammlung und das Aufsichtsorgan auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken. Bei Geschäftsführungsorganen mit mehr als zwei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.<sup>32</sup>

412115 Die Erstbestellung von Mitgliedern der Geschäftsleitung soll für längstens drei Jahre erfolgen.<sup>33</sup>

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

443116 Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit soll mit einem erneuten Beschluss der Gesellschafterversammlung einhergehen. Die Verlängerung soll dabei höchstens für eine Dauer von 5 Jahre erfolgen. Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände, die zu erläutern sind, erfolgen.

## 6.3 Interessenkonflikte

444117 Die Mitglieder des Geschäftsführungsorgans sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen. Die Mitglieder des Geschäftsführungsorgans unterliegen während ihrer Tätigkeit einem umfassenden Wettbewerbsverbot, das in der Unternehmenssatzung klar geregelt werden soll.

445118 Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und Beschäftigte dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige ungerechtfertigte Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

446119 Mitglieder des Geschäftsführungsorgans dürfen keinen konzernfremden Aufsichtsratsvorsitz übernehmen und sollen Nebentätigkeiten, insbesondere konzernfremde Aufsichtsratsmandate, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium übernehmen. Dieses Zustimmungserfordernis gilt nicht für Nebentätigkeiten, die ehrenamtlich ausgeübt werden, nicht im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit des Geschäftsführungsorgans stehen und nicht mit den Interessen des Unternehmens zu kollidieren drohen. Gleichwohl ist das Aufsichtsratsorgan über diese Nebentätigkeiten alle zwei Jahre zu informieren.

447120 Jedes Mitglied des Geschäftsführungsorgans soll Interessenkonflikte unverzüglich dem/der Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem/der Sprecher:in des Geschäftsführungsorgans offenlegen und die anderen Mitglieder des Geschäftsführungsorgans hierüber informieren. Jedes Mitglied des Geschäftsführungsorgans soll aufgrund möglicher Änderungen mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen.

448121 Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, sollen sie branchenüblichen Standards entsprechen und nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium geschehen.<sup>34</sup>

449122 Wesentliche Geschäfte mit Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen der Zustimmung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium bedürfen, sofern dieses nicht ohnehin das Unternehmen beim Abschluss des Geschäfts zu vertreten hat.

420123 Kredite des Unternehmens an Mitglieder des Geschäftsführungsorgans sowie an ihre Angehörigen sollen nicht gewährt werden, es sei denn, die Kreditgewährung gehört zum Gegenstand des Unternehmens. Soweit sie dennoch gewährt werden, soll dies nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium geschehen. Über Ausnahmefälle soll in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 berichtet werden.

## 6.4 Vergütung

421124 Die Gebietskörperschaft soll für ihren jeweiligen Public Corporate Governance Kodex eine der beiden folgenden Regelungsoptionen wählen oder in ihrem jeweiligen Public

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

*Corporate Governance Kodex eindeutig formulieren, bei welcher Gruppe von Unternehmen welche Zuständigkeiten vorgesehen sind.*

- a) Die Gesellschafterversammlung soll die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Mitglieder des Geschäftsführungsorgans festlegen. Das Aufsichtsorgan bzw. sein Ausschuss, der das Vergütungssystem des Unternehmens berät, soll der Gesellschafterversammlung seine Vorschläge unterbreiten. Die Gesellschafterversammlung soll das Vergütungssystem für das Geschäftsführungsorgan beschließen und regelmäßig überprüfen.
- b) Das Aufsichtsorgan soll die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Mitglieder des Geschäftsführungsorgans festlegen. Soweit ein Ausschuss des Aufsichtsorgans das Vergütungssystem des Unternehmens berät, soll er dem Aufsichtsorgan seine Vorschläge unterbreiten. Das Aufsichtsorgan soll als Gesamtgremium das Vergütungssystem für das Geschäftsführungsorgan beschließen und regelmäßig überprüfen.

422125 Es soll für den spezifischen Unternehmens- und Entscheidungskontext geprüft werden, ob die Vergütung eines Mitglieds des Geschäftsführungsorgans neben fixen auch variable/~~erfolgsbezogene~~ Bestandteile enthalten soll. Soweit die Vergütung variable/~~erfolgsbezogene~~ Bestandteile enthalten soll, sollen diese auch über eine angemessene Anzahl von Kennzahlen bzgl. des öffentlichen Auftrags-Zwecks der Unternehmenstätigkeit sowie zu einem Teil am Grad der Umsetzung beschlossener Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens bemessen werden.

423126 Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sollen insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans, die wirtschaftliche Lage, das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung ~~seines Vergleichsumfelds~~/seiner Vergleichsgruppe sein. Die Vergütung ~~im Vergleichsumfeld~~/in der Vergleichsgruppe soll dokumentiert und offengelegt werden.<sup>35</sup> Bei der Beurteilung soll auch die Zusammensetzung der Vergütung einschließlich Beiträgen zur Altersversorgung und sonstigen Versorgungszuschlägen berücksichtigt werden. Kriterien für die Angemessenheit variabler/~~erfolgsbezogener~~ Vergütungsbestandteile, soweit diese enthalten sind, sollen die persönliche Leistung des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans und die Leistung des Geschäftsführungsorgans als Gesamtorgan sein.

424127 Kriterium für die Angemessenheit der Vergütung soll auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung der Vergütungsstruktur, die ansonsten in dem Unternehmen gilt, sein. Hierbei soll das Aufsichtsorgan das Verhältnis der Vergütung des Geschäftsführungsorgans zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei das Aufsichtsorgan für den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind. Die Vergütungsstruktur soll auch ~~im Vergleichsumfeld~~/in der Vergleichsgruppe betrachtet werden.

425128 Soweit eine Entscheidung für variable/~~erfolgsbezogene~~ Vergütungsbestandteile getroffen wurde, sollen diese einmalige sowie/oder jährlich wiederkehrende und insbesondere an das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen gebundene Komponenten sowie auch Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter enthalten. Sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen soll bei der Ausgestaltung der variablen/~~erfolgsbezogenen~~ Vergütungsbestandteile Rechnung getragen werden.

426129 Sämtliche Vergütungsbestandteile dürfen insbesondere nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen soll das Aufsichtsorgan eine Begrenzungsmöglichkeit der Vergütung (Cap) vereinbaren. Eine nachträgliche Änderung der Ziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

427130 Das Aufsichtsorgan soll prüfen, ob es zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung interne oder externe Expertise hinzuzieht.<sup>36</sup> Dabei soll es auf deren Unabhängigkeit vom Geschäftsführungsorgan bzw. vom Unternehmen achten.

428131 ~~Bei Abschluss von Anstellungsverträgen mit Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans soll vereinbart werden, dass~~ Zahlungen an ein Mitglied des Geschäftsführungsorgans bei vorzeitiger Beendigung ~~dieser der~~ Tätigkeit ~~ohne wichtigen Grund – ausgenommen ist eine Beendigung im gegenseitigen Einvernehmen – einschließlich Nebenleistungen sollen~~ den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Für die Berechnung soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und ggf. die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Wird der Anstellungsvertrag aus einem von dem Mitglied des Geschäftsführungsorgans zu vertretenden wichtigen Grund beendet, sollen keine Zahlungen an das Mitglied des Geschäftsführungsorgans – ggf. einschließlich Versorgungsleistungen – erfolgen.

429132 Bei der Neu- oder Wiederbestellung und bei Änderungen des Anstellungsvertrags von Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans soll das für die Bestellung bzw. Anstellung zuständige Organ für eine vertragliche Zustimmungserklärung dieser Mitglieder zur Offenlegung ihrer Bezüge Sorge tragen.

## 6.5 Haftung

430133 Schließt das Unternehmen eine D&O-Versicherung für das Geschäftsführungsorgan ab, soll dies nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung geschehen.<sup>37</sup>

431134 Wird eine D&O-Versicherung für das Geschäftsführungsorgan abgeschlossen, soll ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis maximal zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Mitglieds des Geschäftsführungsorgans vorgesehen werden.

432135 Die Entscheidung und ihre Begründung insbesondere zur Zweckmäßigkeit einer D&O-Versicherung sollen dokumentiert werden.

433136 Im Versicherungsvertrag soll vereinbart werden, dass im Schadensfall die Leistungen zum Ersatz des dem Unternehmen entstandenen Schadens unmittelbar an das Unternehmen erfolgen.

## 7. Risikomanagement, interne Revision, Integritäts- und Compliance-Management

### 7.1 Risikomanagement und interne Revision

134137 Das Geschäftsführungsorgan soll für ein angemessenes Risikomanagement<sup>38</sup> und Risikocontrolling einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems im Unternehmen sorgen. Das Risikomanagement- und interne Revisions-/Kontrollsystem soll auf finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Belange ausgerichtet sein. Im Lagebericht sollen die wesentlichen Merkmale des Risikomanagement- und internen Revisions-/Kontrollsystems beschrieben werden.

135138 Das Geschäftsführungsorgan soll dem Aufsichtsorgan regelmäßig, mindestens jedoch nach Abschluss eines jeden Geschäftsjahres im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss, über die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems berichten.

136139 In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens soll die interne Revision als unabhängige Stelle wahrgenommen werden.

137140 Die Verantwortung für die interne Revision obliegt dem Geschäftsführungsorgan. Die interne Revision kann dem Geschäftsführungsorgan unmittelbar unterstellt sein, bei einer bestehenden Konzernstruktur durch die Konzernmutter oder ein Schwesterunternehmen oder extern wahrgenommen werden. Die Auswahl der organisationalen Verankerung der internen Revision soll unter Abwägung von Unternehmensgröße und Art der Revisionsthematik erfolgen.

138141 Das Geschäftsführungsorgan kann der internen Revision bzw. der mit der Aufgabe betrauten Person Prüfaufträge erteilen.<sup>39</sup> Dabei sollen auch Vorschläge der internen Revision einbezogen werden. Die Prüfungsaufträge sollen schriftlich erteilt werden. Die Prüfungsergebnisse der internen Revision sollen dem Geschäftsführungsorgan zeitnah berichtet werden. Das Aufsichtsorgan und die Gesellschafterversammlung sollen mindestens die Eckpunkte des Berichts zur Kenntnis erhalten.

139142 Die interne Revision soll prüfen, ob forensische Prüfungshandlungen erforderlich sind. Die leitende Person der internen Revision soll mindestens einmal jährlich dem Aufsichtsorgan oder einem seiner Ausschüsse über die Arbeit der internen Revision berichten.

### 7.2 Integritäts- und Compliance-Management

140143 Das Geschäftsführungsorgan hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, der öffentlich-rechtlichen Vorschriften insbesondere im Zusammenhang mit den übertragenen Aufgaben und deren Finanzierung, der unternehmensinternen Richtlinien und Regelungen, die aus identifizierten Risiken und daraus abgeleiteten Maßnahmen resultieren, zu sorgen (Legalitätskontrollprinzip) und auch auf deren wirksame Beachtung durch die Konzernunternehmen hinzuwirken (Compliance). Das Unternehmen soll sich dafür einsetzen, dass Lieferanten Rechtsverletzungen in der Lieferkette vermeiden.

141144 In Abhängigkeit von der Größe und der Risikoexposition des Unternehmens soll das Geschäftsführungsorgan die Einrichtung einer separaten Stelle, die mit Compliance Aufgaben betraut ist, sowie das Vorhandensein eines Compliance-Regelwerks prüfen.<sup>40</sup> Soweit in der Folge ein Integritäts- und Compliance-Management-System, das auch Maßnahmen zur Sicherstellung von Integrität und Wertemanagement einschließen soll, eingerichtet wurde, soll das Geschäftsführungsorgan in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsnummer 5 erklären, dass ein solches System eingerichtet wurde und betrieben wird und dessen

## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Grundzüge offenlegen. 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.

142145 Das Geschäftsführungsorgan muss Beschäftigten und Dritten die Möglichkeit einräumen, geschützt und anonym Hinweise auf Rechtsverstöße geben zu können. Die organisationale Ausgestaltung der Hinweisgeberstelle kann unternehmensintern, bei einer bestehenden Konzernstruktur bei der Konzernmutter oder einem Schwesterunternehmen oder an externer Stelle (Ombudsperson/~~Antikorruptionsbeauftragte/-r~~) erfolgen. Die Auswahl der organisationalen Verankerung der Hinweisgeberstelle soll unter Abwägung der Unternehmensgröße und der Risikoneigung erfolgen. Informationen über das Hinweisgebersystem und die Kontaktaufnahme sollen auf der Homepage des Unternehmens veröffentlicht werden. ~~Beim Umgang mit den Meldungen sind die gesetzlichen Transparenzanforderungen zu beachten.~~ Die Ombudsperson ~~bzw. der/die Antikorruptionsbeauftragte~~ soll das Aufsichtsorgan mindestens einmal jährlich über erfolgte Hinweise auf Rechtsverstöße informieren.



## 8. Rechnungslegung und Jahresabschluss

[443146](#) Der Jahresabschluss und der Lagebericht bzw. der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sollen vom Geschäftsführungsorgan aufgestellt und vom Aufsichtsorgan sowie vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen geprüft werden. Das Aufsichtsorgan soll sich selbst ein Urteil darüber bilden, ob den Beurteilungen des Wirtschaftsprüfungsunternehmens im Prüfungsbericht zu folgen ist.

[444147](#) Die für die Wahrnehmung der Gesellschafterrechte zuständige Stelle hat darauf hinzuwirken, dass in der Unternehmenssatzung verankert wird, dass Jahresabschlüsse und Lageberichte bzw. Konzernabschlüsse und Konzernlageberichte, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften beziehungsweise Zweckmäßigkeitserwägungen entgegenstehen, in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften aufgestellt und geprüft werden.

[445148](#) Der Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss soll binnen drei Monaten nach Geschäftsjahresende aufgestellt, geprüft und dem Beteiligungsmanagement zugesendet werden, sodass nach Abschluss aller Vorarbeiten die Feststellung durch die Gesellschafterversammlung binnen acht Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres möglich ist. Der Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss soll unmittelbar nach der Feststellung durch die Gesellschafterversammlung veröffentlicht werden.

[446149](#) Das Unternehmen soll im Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss den öffentlichen Zweck klar benennen. Der öffentliche Zweck soll auch im Chancen- und Risikobericht des Lagebericht genannt und berücksichtigt werden. ~~analog zu § 289 Abs. 3 HGB soll das Unternehmen~~ Angaben zu den bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für den öffentlichen Auftrag-Zweck und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind, machen. Darüber hinaus sollen bedeutsame nichtfinanzielle Kennzahlen zu den Sachzielen des Unternehmens genannt werden.

[447150](#) Große Kapitalgesellschaften Unternehmen im Sinne von § 267 Abs. 3 HGB und kapitalmarktorientierte Gesellschaften mit mehrheitlicher Beteiligung der Gebietskörperschaft haben nach den gesetzlichen Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (u.a. CSRD) zu berichten. Kleine und mittlere nichtkapitalmarktorientierte Unternehmen mit unmittelbar oder mittelbar mehrheitlicher Beteiligung der Gebietskörperschaft sollen —unbeschadet der Voraussetzungen der §§ 289b ff. HGB— eine nichtfinanzielle Erklärung im Sinne der §§ 289b ff. HGB einen Nachhaltigkeitsbericht abgeben und dafür den Deutschen Nachhaltigkeitskodex<sup>41</sup> einschließlich menschenrechtlicher Berichtspflicht bzw. ein insbesondere hinsichtlich der Anforderungen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte vergleichbares Rahmenwerk zur nichtfinanziellen Berichterstattung mit einer Berichtspflicht auch zu Aspekten der Menschenrechte anwenden sowie im Lagebericht die bedeutendsten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts aufnehmen.

[448151](#) Das Unternehmen soll im Anhang zum Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen, an denen es eine Beteiligung von für das Unternehmen nicht untergeordneter Bedeutung hält.

[449152](#) Das Unternehmen soll im Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss in allgemein verständlicher Form darstellen, welche Sponsoringleistungen an welche Organisationen geflossen sind.

## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

450153 Im Anhang zum Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss sollen Beziehungen zu Gesellschaftern erläutert werden, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen zu qualifizieren sind. Hierunter fallen bspw. Mitglieder des politisch zuständigen Gremiums und der Verwaltung der Gebietskörperschaft.

451154 Für jedes Mitglied des Geschäftsführungsorgans soll die Gesamtvergütung personenbezogen, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen, variablen/~~erfolgsbezogenen~~ und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, Aufwendungen zur Altersversorgung und Nebenleistungen unter Namensnennung in allgemein verständlicher Form als Barwert im Vergütungsbericht gemäß Regelungsziffer 98 dargestellt werden. Dies gilt auch für Leistungen, die einem Mitglied des Geschäftsführungsorgans für den Fall der Beendigung der Tätigkeit zugesagt oder im Laufe des Geschäftsjahres gewährt worden sind.<sup>42</sup>

452155 Für jedes Mitglied des Aufsichtsorgans sollen die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gezahlte Vergütung personenbezogen, jeweils einzeln aufgegliedert nach Einzelbestandteilen, und/oder gewährte Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, in allgemein verständlicher Form im Vergütungsbericht gemäß Regelungsziffer 98 veröffentlicht werden.<sup>43</sup> Bei der Bestellung soll die für die Bestellung zuständige Stelle für eine vertragliche Zustimmungserklärung der Mitglieder des Aufsichtsorgans zur Offenlegung ihrer Bezüge Sorge tragen.

453156 Das Aufsichtsorgan soll analog zu § 171 AktG i.V.m. § 52 GmbHG im Bericht des Aufsichtsorgans an den Gesellschafter über die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsorgan und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die Prüfung des Integritäts- und Compliance-Managementsystems, das Ergebnis der Abschlussprüfung und die Tätigkeit des Aufsichtsorgans berichten.

~~154 In Abhängigkeit von der Größe und der spezifischen Situation des Unternehmens sollen Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan prüfen, ob auch nach den Kriterien des von der Bundesregierung berufenen Rates für Nachhaltige Entwicklung berichtet werden soll.~~

## 9. Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle

### 9.1 Abschlussprüfung

[455157](#) Die Gesellschafterversammlung wählt das Wirtschaftsprüfungsunternehmen.<sup>44</sup> Das Aufsichtsorgan erteilt dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen den Prüfungsauftrag und trifft mit ihm die Honorarvereinbarung. Das Aufsichtsorgan soll prüfen, ob der Prüfungsauftrag in Bezug auf [den Nachhaltigkeitsbericht](#), das Risiko- und Compliance-Managementsystem und ggf. um forensische Prüfungshandlungen ergänzt wird. Die Gebietskörperschaft macht als Gesellschafterin dabei von ihren Rechten gemäß § 53 HGrG Gebrauch und erweitert den Prüfungsauftrag in Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen entsprechend.

[456158](#) Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll das Aufsichtsorgan eine Erklärung des vorgesehenen Wirtschaftsprüfungsunternehmens einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen, seinen Organen und Prüfungsleiter:innen einerseits und dem Unternehmen und seinen Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können. Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für das Unternehmen, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind. Die Vorlage einer solchen Erklärung entbindet das Aufsichtsorgan nicht von der persönlichen Prüfungspflicht.

[457159](#) Das Aufsichtsorgan soll mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen vereinbaren, dass die/der Vorsitzende des Aufsichtsorgans bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht umgehend beseitigt werden können.

[458160](#) Ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen, das den Jahresabschluss eines Unternehmens prüft, soll nicht gleichzeitig mit Beratungsaufträgen für dasselbe Unternehmen beauftragt werden. In begründeten Ausnahmefällen kann das Aufsichtsorgan Ausnahmen zulassen. Über Ausnahmefälle soll in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsnummer 5 berichtet werden.

[459161](#) Soweit ein begründeter Ausnahmefall von der Trennung von Prüfungs- und Beratungsleistungen vorliegt, soll das Gesamthonorar des Wirtschaftsprüfungsunternehmens aufgeschlüsselt nach Abschlussprüfungsleistungen, Steuerberatungsleistungen und anderen Beratungsleistungen im Anhang zum Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss angegeben werden.

[460162](#) Nach der Prüfung von fünf aufeinanderfolgenden Jahresabschlüssen eines Unternehmens soll der Prüfungsauftrag neu ausgeschrieben werden. Das bisherige Wirtschaftsprüfungsunternehmen soll sich nur in besonders begründeten Fällen wieder an der Vergabe beteiligen können. Soweit das bisherige Wirtschaftsprüfungsunternehmen den Prüfungsauftrag erhält, sollen die Prüfungsleiter:innen ausgetauscht werden.

[461163](#) Bei der Erteilung des Prüfungsauftrags soll das Aufsichtsorgan bzw. der Prüfungsausschuss von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte für die Abschlussprüfung festzulegen, Gebrauch machen. Die Prüfungsschwerpunkte sollen zwischen dem Teilnehmungsmanagement, dem/der Vorsitzenden des jeweiligen Aufsichtsorgans bzw. des Prüfungsausschusses und den Geschäftsführungsorganen der Unternehmen besprochen werden. Die Ergebnisse dieser Besprechung sollen dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen durch das Aufsichtsorgan zur Berücksichtigung empfohlen werden.

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

- [462164](#) Das Aufsichtsorgan soll mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen im Austausch stehen und vereinbaren, dass dieses dem Prüfungsausschuss über alle für die Aufgaben des Aufsichtsorgans wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen.
- [463165](#) Im Rahmen der Abschlussprüfung soll auch geprüft werden, ob die Entsprechenserklärung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 abgegeben und veröffentlicht wurde.
- [464166](#) Das Aufsichtsorgan soll vereinbaren, dass das Wirtschaftsprüfungsunternehmen den Prüfungsausschuss informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn es bei der Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der vom Geschäftsführungsorgan und vom Aufsichtsorgan abgegebenen Entsprechenserklärung ergeben.
- [465167](#) Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen soll an der Beratung des Aufsichtsorgans bzw. seiner Ausschüsse über den Jahresabschluss teilnehmen und über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung berichten.
- [466168](#) Wird vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen ein Managementletter erstellt, soll das Geschäftsführungsorgan diesen dem Beteiligungsmanagement vor der Sitzung des Aufsichtsorgans zur Beschlussfassung über den Jahresabschluss zuleiten. In der Beauftragung des Wirtschaftsprüfungsunternehmens ist zu vereinbaren, dass das Wirtschaftsprüfungsunternehmen der Weitergabe des Managementletter an das Beteiligungsmanagement zustimmt.
- [467169](#) Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen soll den Vergütungsbericht gemäß Regelungsziffer 98 auch daraufhin prüfen, ob die Anstellungsverträge der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans eingehalten werden.

## **9.2 Öffentliche Finanzkontrolle**

- [468170](#) Rechnungshöfe bzw. Rechnungsprüfungsämter und Gemeindeprüfungsanstalten prüfen im Rahmen der sog. Betätigungsprüfung die Wahrnehmung der Gesellschafterrolle durch die öffentliche Hand.
- [469171](#) Die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung der für die Gebietskörperschaft zuständigen Rechnungsprüfungsbehörde ist auch Handlungsmaxime der Unternehmensorgane.
- [470172](#) Gehört der Gebietskörperschaft – ggf. zusammen mit anderen Gebietskörperschaften – die Mehrheit der Anteile eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts, sollen die Prüfungsrechte der für die Gebietskörperschaft zuständigen Rechnungsprüfungsbehörde in der Unternehmenssatzung verankert werden.
- [474173](#) Bei Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, von denen der Gebietskörperschaft die Mehrheit der Anteile oder mindestens der vierte Teil der Anteile gehört und ihr zusammen mit anderen Gebietskörperschaften die Mehrheit der Anteile zusteht, hat neben der handelsrechtlichen Prüfung grundsätzlich eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des Geschäftsführungsorgans entsprechend § 53 HGrG zu erfolgen.
- [472174](#) Die für die Wahrnehmung der Gesellschafterrechte zuständige Stelle hat darauf hinzuwirken, dass die Prüfungsrechte der für die Gebietskörperschaft zuständigen Rechnungsprüfungsbehörde entsprechend § 54 HGrG grundsätzlich in der Unternehmenssatzung und ggf. weiteren Regelwerken des Unternehmens verankert werden.
- [473175](#) Bei Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des öffentlichen Rechts sind die haushaltsrechtlichen Sonderregelungen zu beachten.

## Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

474176 Die für die Gebietskörperschaft zuständige Rechnungsprüfungsbehörde soll auch überprüfen, ob die Abgabe und Veröffentlichung der Entsprechenserklärung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 erfolgt ist.

475177 Die für die Gebietskörperschaft zuständige Rechnungsprüfungsbehörde soll prüfen, ob die unter Regelungsziffer 178 genannten Dokumente und Informationen auf der Unternehmenshomepage zugänglich sind.

### 10. Transparenz ~~auf der Unternehmenshomepage als Maßnahme~~ für Bürgernähe und Vertrauen in öffentliche Institutionen

476178 Folgende Informationen des Unternehmens sollen auch über dessen Internetseite zugänglich sein:

- der Gesellschaftsvertrag bzw. die Unternehmenssatzung,
- der jeweilige Jahres- bzw. Konzernabschluss einschließlich Anhang,
- der Lagebericht bzw. der Konzernlagebericht (einschließlich Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5, die u.a. auch die Entsprechenserklärung enthält),
- sofern kein Lagebericht veröffentlicht wird, die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5 sowie der Nachhaltigkeitsbericht gemäß Regelungsziffer 150,
- eine Liste von Drittunternehmen des Unternehmens gemäß Regelungsziffer 151,
- der Vergütungsbericht gemäß Regelungsziffer 98,
- die Geschäftsordnung des Aufsichtsorgans gemäß Regelungsziffer 44,
- die Geschäftsordnung des Geschäftsführungsorgans gemäß Regelungsziffer 103,
- die Namen, berufliche Tätigkeit und ggf. politisches Mandat sowie Funktionen (bspw. Gesellschaftervertreter:in, Arbeitnehmervertreter:in) und Verantwortlichkeiten als Vorsitzende oder Mitglieder in Ausschüssen des Aufsichtsorgans der Mitglieder des Aufsichtsorgans,
- eine vollständige und verständliche Darstellung der beruflichen Stationen der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und
- Informationen über das Hinweisgebersystem und eine mögliche Kontaktaufnahme.

477179 Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Regelungsziffer 5, die u.a. auch die Entsprechenserklärung enthält, ist auf der Internetseite des Unternehmens dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.

## **Anlage I: Abkürzungsverzeichnis und Gesetzesverzeichnis**

AktG.....	Aktiengesetz (Fassung vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2446))
AöR.....	Anstalt des öffentlichen Rechts
DCGK .....	Deutscher Corporate Governance Kodex
CSRD .....	Corporate Sustainability Reporting Directive
D-PCGM .....	Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex
ESRS .....	European Sustainability Reporting Standards
FüPoG II .....	Zweites Führungspositionen-Gesetz (Fassung vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3311))
GmbHG.....	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Fassung vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446))
HGB.....	Handelsgesetzbuch (Fassung vom 12. August 2020 (BGBl. I S. 1002))
HGrG .....	Haushaltsgrundsätze-gesetz (Fassung vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122))
IAS.....	International Accounting Standards
IASB .....	International Accounting Standards Board
IDW PS.....	Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IFRS .....	International Financial Reporting Standards
KöR.....	Körperschaft des öffentlichen Rechts
MitbestG .....	Mitbestimmungsgesetz (Fassung vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642))
PCGK .....	Public Corporate Governance Kodex
SDGs .....	Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen
VorstAG .....	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (Fassung vom 31.07.2009 (BGBl. I 2509))

## Anlage II: Ziele und Potenziale von PCGKs

- Beitrag zu einem rollenkonformen Verhalten zwischen Gesellschaftern und Unternehmen im Sinne der öffentlichen Aufgabenerfüllung bei jeweiligen Freiheitsgraden,
- Verbesserung der Entscheidungsvorbereitung für die demokratisch legitimierten Verantwortlichen,
- Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche fachliche Fragen der Public Corporate Governance für alle mit diesem Themenfeld befassten Akteursgruppen,
- Public Corporate Governance Kodex ideal, „Spielregeln“ abzustimmen und einzelne Instrumente und Maßnahmen zu adressieren,
- Einhaltung von vordefinierten Entscheidungsabläufen bei den beteiligten Akteur:innen,
- Anforderungsgerechte Mandatsbetreuung,
- Klare Standards und Regelungen für die Beteiligungssteuerung und Unternehmensführung/-aufsicht,
- Anforderungsgerechter Informationsaustausch und anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Unternehmen und Verwaltung,
- Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung,
- Anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen Aufsichts- und Geschäftsführungsorgan,
- Qualität, Effizienz und Professionalität im öffentlichen Beteiligungsmanagement,
- Nachhaltige Sicherung des öffentlichen Interesses und Ausrichtung der öffentlichen Unternehmen am öffentlichen AuftragZweck,
- Zielerreichung (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben,
- Hilfe für Gebietskörperschaften und Unternehmen, sich mit gelebter guter Public Corporate Governance als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb zu zeigen,
- Übergreifende Stärkung des Bewusstseins für verantwortungsvolle Public Corporate Governance in der gesellschaftspolitischen Diskussion,
- Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Gesellschaftern und Investoren sowie von den Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen in die öffentliche Hand,
- Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Bürgerinnen und Bürgern in den Staat und öffentliche Unternehmen, von Bürgernähe sowie von politischer Kultur

(Für eine Übersicht der Ziele und Potenziale des D-PCGM siehe Präambel D-PCGM (1.1))



### **Anlage III: Überblick zur möglichen Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance in einer Gebietskörperschaft**

- In jeder Gebietskörperschaft ist eine übersichtliche und widerspruchsfreie Konzeption der Public Corporate Governance erforderlich.
- Hierfür wird zunächst ein Dachdokument „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungssteuerung“ benötigt.
  - Dieses enthält an erster Stelle einen Public Corporate Governance Kodex.
  - Daran anschließend kann eine Beteiligungsrichtlinie folgen.
  - Dahinter sind als Anlagen u.a. zweckmäßig: Muster zu verschiedenen Verträgen, Satzungen, Geschäftsordnungen für Aufsichts-/Geschäftsführungsorgane, Quartalsberichten und Instrumenten sowie zu Berufungsrichtlinien, Merkblättern, Erklärung zu Interessenkonflikten, etc.
- Eine Beteiligungsrichtlinie ist explizit kein Ersatz für einen Public Corporate Governance Kodex.
  - Ein Public Corporate Governance Kodex richtet sich insbesondere auch an die Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane der Unternehmen und formuliert Grundsätze verantwortungsvoller Public Corporate Governance sowie Wertmaßstäbe.
  - Demgegenüber formuliert eine Beteiligungsrichtlinie administrative Hinweise für die Verwaltung und die von der öffentlichen Hand entsandten/benannten Vertreter:innen und hat eher den Charakter einer „Behördenanweisung“ mit noch detaillierteren und formalrechtlicher geprägten Regelungen.
  - Ein zentraler Unterschied ist ferner das comply-or-explain Prinzip, welches anforderungsgerecht und für alle Adressatengruppen (z.B. auch Geschäftsführungsorgane) nur in einen Public Corporate Governance Kodex integriert werden kann.
- Wie z.B. auch der Deutsche Städtetag betont: „Der Kodex kann durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden“ (Deutscher Städtetag, 2017, *Gute Unternehmenssteuerung. Strategien und Handlungsempfehlungen für die Steuerung städtischer Beteiligungen*, S. 14).
- Das Bundesministerium der Finanzen betont auf seiner Internetseite: „Herzstück ist der Public Corporate Governance Kodex“ und hat die Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance mit Public Corporate Governance und Beteiligungsrichtlinie wie auch andere Gebietskörperschaften wie hier veranschaulicht gestaltet (<https://www.bundesfinanzministerium.de>, Abruf 18.09.2020).

## Anlage IV: Kurzübersicht zum comply-or-explain Prinzip

- Das comply-or-explain Prinzip ist ein national und international einschlägig anerkannter Reflexions- und Wirkmechanismus, der viele Potenziale bietet sowie im öffentlichen und privaten Sektor in verschiedenen Themenbereichen und Politikfeldern eingesetzt wird. Daher ist es anforderungsgerecht und zieladäquat, dieses Prinzip in Public Corporate Governance Kodizes zu verankern.
- Aufgrund des comply-or-explain Prinzips und der hierdurch vorgesehenen situationsgerechten Entscheidungsfreiheit und Flexibilität ist es sowohl im D-PCGM als auch in den jeweiligen Public Corporate Governance Kodizes in den Gebietskörperschaften sehr gut möglich, Empfehlungen auch für sehr unterschiedliche Unternehmen zu formulieren, die sich z.B. in Bezug auf folgende Faktoren unterscheiden können: Unternehmensgröße, Rechtsform, fakultatives/gesetzlich vorgeschriebenes Aufsichtsorgan, etc.
- Das comply-or-explain Prinzip sieht ausdrücklich vor, von Empfehlungen situationsgerecht abweichen zu können.
- Eine Abweichung von einer Empfehlung ist nicht als Mangel zu verstehen; sie ist in begründeten Fällen ein Ausdruck guter Public Corporate Governance. Abweichungen müssen in einer Entsprechenserklärung lediglich offengelegt und begründet werden.
- Comply-or-explain und Entsprechenserklärungen sind explizit keine unnötige Bürokratie. Für verantwortungsvolle Unternehmensführung müssen die im Public Corporate Governance Kodex formulierten Grundsätze auch unabhängig von diesem im Alltag in den jeweiligen Aufgabenbereichen ohnehin reflektiert, diskutiert und entschieden werden. Das Verfassen einer Entsprechenserklärung ist ein Schritt eines ohnehin erforderlichen Prozesses, der, wie auch in anderen Bereichen über Berichtsinstrumente vielfach praktiziert, die Reflexion noch bewusster und präziser machen soll. Sachgerecht erstellt liefert eine Entsprechenserklärung alltagsnützliche Informationen und eine wertvolle Basis für zielorientierte Dialoge zwischen den Beteiligten. Beispielgebende Entsprechenserklärungen mit präzisen Kurzbegründungen zeigen, wie dies in aussagekräftiger, schlanker Form möglich ist.
- Ein Public Corporate Governance Kodex intendiert explizit keine verstärkte Regelsteuerung, sondern gerade die Aufrechterhaltung von situationsgerechten Entscheidungsspielräumen.
- Ein vollumfängliches Verständnis für das comply-or-explain Prinzip und eine „gelebte Abweichungskultur“ in begründeten Fällen sowie eine sachgerechte Interpretation und Nutzung von Entsprechenserklärungen ist in der Praxis von hervorstechender Bedeutung.
- Zu abgegebenen Entsprechenserklärungen zu den jeweiligen Public Corporate Governance Kodizes in den Gebietskörperschaften soll es auch im Kontext der Expertenkommission D-PCGM weitere fundierte Analysen geben und Entsprechenserklärungen mit besonders überzeugenden Abweichungsbegründungen sollen im Sinne verantwortungsvoller Unternehmensführung öffentlichkeitswirksam ausgezeichnet und gelobt werden. Gebietskörperschaften, Unternehmen und alle mit der Public Corporate Governance befassten Akteur:innen sind fortlaufend eingeladen, Entsprechenserklärungen bei der Expertenkommission D-PCGM einzureichen (kontakt@pcg-musterkodex.de)

### **Anlage V: Mögliche Prozessgestaltung zur Einführung/Evaluation von PCGKs in kleinen Gebietskörperschaften**

Mit der folgenden Übersicht soll unterstrichen werden, dass der D-PCGM auch in kleinen Gebietskörperschaften mit geringem Ressourceneinsatz situationsgerecht genutzt und angepasst werden kann:

- Die zuständigen Akteur:innen der Gebietskörperschaft (bspw. aus Politik oder der Verwaltung), bringen das Thema PCGK im Gemeinderat/Stadtrat ins Bewusstsein. Die Repräsentation von Frauen und Diversität in Aufsichtsorganen oder Umwelt- und Klimaschutz-/Nachhaltigkeitsziele sind Beispiele für aktuell vielfach diskutierte Themen, zu denen der D-PCGM jeweils konkrete Regelungen enthält und die somit konkret die Relevanz und Notwendigkeit eines PCGK unterstreichen können.
- Das Beteiligungsmanagement bzw. eine entsprechende Stelle oder Person im Zusammenwirken mit allen entsprechenden Akteursgruppen wird mit der Erarbeitung beauftragt.
- Die mit der Erarbeitung eines PCGK beauftragte Stelle koordiniert federführend einen Austauschprozess zu den inhaltlichen Erwartungen (bspw. in Form von Workshops oder individuellen Gesprächen). Die wesentlichen Akteur:innen werden mit ihren Vorstellungen eingebunden und es wird sich zu den Rollen und „Spielregeln“ sowie über die im PCGK angesprochenen Instrumente/Maßnahmen abgestimmt.
- Die mit der Erarbeitung eines PCGK beauftragte Stelle oder – wenn erforderlich und zweckmäßig – eine externe Unterstützung erarbeitet im Zusammenwirken mit allen relevanten Akteursgruppen einen ersten Entwurf:
  - o Liegt in der Gebietskörperschaft bislang kein PCGK vor, wird der D-PCGM im Word-Format im Änderungsmodus als Ausgangsdokument genutzt und die als nicht erforderlich angesehenen Regelungen des D-PCGM gestrichen bzw. die Regelungen des D-PCGM angepasst. Vorgenommene Änderungen werden mit Kommentaren kurz begründet. Aufwendig zu erstellende Synopsen zu deutschlandweit verfügbaren PCGKs müssen nicht mehr erstellt werden.
  - o Liegt in der Gebietskörperschaft bereits ein PCGK vor und soll dieser weiter der Ausgangspunkt sein und keine strukturelle Neukonzeption vorgenommen werden, ist zunächst darüber zu entscheiden, ob der PCGK sich am inhaltlichen Aufbau des D-PCGM orientieren soll. Im Anschluss wird eine Synopse erstellt, in deren ersten Spalte die aktuellen Regelungen aus dem PCGK, in deren zweiter Spalte die Regelungen aus dem D-PCGM und in deren dritter Spalte, die neuen Regelungen aufgeführt werden. Entscheidungen werden mit Kommentaren kurz begründet.
- Der erste Entwurf wird den wesentlichen Akteur:innen vorgelegt und zur Abgabe von Stellungnahmen eingeladen. Die Stellungnahmen werden ausgewertet, eventuelle Änderungen eingearbeitet und für das zuständige politische Gremium eine Entscheidungsvorlage erstellt.
- Das zuständige politische Gremium berät in einer Sitzung über die vorgelegte Entscheidungsvorlage zum PCGK. Beschließt das politische Gremium Änderungen an der Vorlage, werden diese in den PCGK eingearbeitet und dem politischen Gremium erneut als Entscheidungsvorlage vorgelegt, das darüber beschließt.
- Der PCGK wird auf der Internetseite der Gebietskörperschaft veröffentlicht und seine Verankerung in den Unternehmen sichergestellt.



## Endnoten

Die folgenden Endnoten dienen der ergänzenden Erläuterung einzelner Aspekte und Begriffe, da sich der D-PCGM an eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Informationsbedarfen wendet. Die Endnoten sollen nicht in den jeweiligen Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft übernommen werden.

<sup>1</sup> Anders als in einigen Public Corporate Governance Kodizes von Gebietskörperschaften enthält der D-PCGM keine Anregungen, da diese das veranschaulichte comply-or-explain Prinzip nicht vorsehen. Dieser zentrale Reflexions- und Wirkungsmechanismus wird nach der in Deutschland vorherrschenden Grundkonzeption für Public Corporate Governance Kodizes nur durch Empfehlungen zur Entfaltung gebracht. Wie veranschaulicht sehen auch Empfehlungen hohe Flexibilität und situationsgerechte Entscheidungsfreiheit vor, weshalb aufgrund der Anforderungen und Ziele in Public Corporate Governance Kodizes auf Anregungen verzichtet werden kann.

<sup>2</sup> Als öffentliche Unternehmen werden unmittelbar oder mittelbar von einer Gebietskörperschaft oder mehreren Gebietskörperschaften beherrschte Unternehmen, entweder durch Mehrheitseigentümerschaft oder durch anderweitige Ausübung eines gleichwertigen Einflussgrades, bezeichnet. Unter Beteiligung ist jede kapitalmäßige, mitgliedschaftliche und ähnliche Beteiligung einer Gebietskörperschaft zu verstehen, die eine Dauerbeziehung zu dem Unternehmen begründet. Ein Mindestanteil ist dafür nicht Voraussetzung. Für börsennotierte Unternehmen gilt der Deutsche Corporate Governance Kodex. Zusätzlich sollen sich börsennotierte öffentliche Unternehmen zur Reflexion der Unternehmensführung mit den Regelungen des Public Corporate Governance Kodex der jeweiligen Gebietskörperschaft auseinandersetzen.

<sup>3</sup> Sofern gesetzliche Vorschriften einzelnen Empfehlungen des jeweiligen Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft entgegenstehen, soll in der Entsprechenserklärung im Sinne des comply-or-explain Prinzips die Abweichung mit Kurzverweis auf das Gesetz zur Reflexion und Kommunikation der realisierten Corporate Governance dargelegt werden.

<sup>4</sup> [Weitere Spezifizierungen zur Anwendung in Konzernstrukturen sowie bei mittelbaren Beteiligungen finden sich etwa im PCGK des Bundes unter Regelungsziffer 2.4.](#)

<sup>5</sup> Der D-PCGM verwendet den Begriff Unternehmenssatzung als Oberbegriff für die schriftlich verfasste Grundordnung eines Unternehmens (Gesellschaftsvertrag, Statut, Errichtungsgesetz etc.).

<sup>6</sup> Die Kompetenzverteilung bei der Abgabe der Erklärung zur Unternehmensführung zwischen Geschäftsführungsorgan und Aufsichtsorgan kann dadurch gewahrt werden, dass die beiden Organe die Erklärung zur Unternehmensführung gemeinsam erstatten und jeweils für die sie betreffenden Berichtsteile zuständig sind.

<sup>7</sup> Die Abgabe einer Entsprechenserklärung ist für alle Unternehmen, wie im D-PCGM veranschaulicht, verbindlich. Für die übrigen Bestandteile der Erklärung zur Unternehmensführung soll in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und den rechtlichen Rahmenbedingungen besonders reflektiert werden, ob eine Befolgung sachgerecht und möglich ist oder ob entsprechend des comply-or-explain Prinzips die Abweichung erklärt und in der Entsprechenserklärung nachvollziehbar begründet wird. Dies kann in kurzer Form mit hohem Alltagsnutzen für die jeweilige Unternehmensführung bzw. -tätigkeit erfolgen.

<sup>8</sup> Zu diesem Aspekt können unterschiedliche bundes-, landes- und gemeinderechtliche Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>9</sup> Mit Finanzmittel sind hier die Zuwendungen und Abführungen gemeint.

<sup>10</sup> [Beispiele für eine entsprechende Umsetzung liefern etwa die Freie und Hansestadt Hamburg, die Stadt Frankfurt am Main oder die Stadt Darmstadt mit ihren jeweiligen Compliance-Rahmenrichtlinien.](#)

<sup>11</sup> Zu einem integrierten Personalmanagement sollen „im Konzern Gebietskörperschaft“ z.B. gemeinsame Maßnahmen von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen im Bereich der Personalgewinnung (z.B. gemeinsames Jobportal, Abstimmung Employer Branding und Marketingmaßnahmen und Austausch zu Erfahrungen in jeweiligen Organisationen im Konzern Gebietskörperschaft) und Personalentwicklung (z.B. gemeinsame Coaching- und Mentoringprogramme, Jobrotation, Talentmanagement, Fort- und Weiterbildung im Konzern) sowie einer integrierten Gleichstellungsarbeit gehören. Ein wesentliches Element ist z.B., einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch von Personalverantwortlichen aus der öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Unternehmen institutionell sicherzustellen, z.B. auf Ebene der Personalleitung oder auf entsprechender Geschäftsführungs-/Arbeitsdirektor-/Bürgermeisterebene. In diesem Kreis können Erfahrungen, Erkenntnisse und Handlungsoptionen z.B. zur Personalgewinnung und Personalentwicklung im „Konzern Gebietskörperschaft“ geteilt werden. Beispielsweise kann im Rahmen einer integrierten Personalgewinnungsstrategie gezielt versucht werden, verschiedene Zielgruppen dadurch zu gewinnen, dass einzelne öffentliche Unternehmen mit diesbezüglichen besonderen Stärken als Teil des „Konzerns Gebietskörperschaft“ bestimmte Zielgruppen zur Gewinnung besonders ansprechen.

<sup>12</sup> In der Praxis und in der Literatur wird vor diesem Hintergrund empfohlen, dass das Parlament bzw. die jeweilige Volksvertretung einen mit besonderen Rechten ausgestatteten Beteiligungsausschuss bildet, der regelmäßig Berichte der öffentlichen Unternehmen und auch vom Beteiligungsmanagement aufnimmt und diskutiert. Dieser soll in der Hauptsatzung ähnlich wie der Hauptausschuss oder der Rechnungsprüfungsausschuss festgelegt werden. Er soll nicht nur ein vorbereitender Ausschuss sein, sondern dem Verhältnis und der Zusammenarbeit zwischen Gesellschafter und Aufsichtsorgan entsprechend auch Initiativrechte und weitere Kompetenzen besitzen – z.B. zur Erörterung von regelmäßigen unmittelbaren Berichten von Unternehmen, Beteiligungsmanagement und Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Geschäftsführungsorgane und Wirtschaftsprüfungsunternehmen sollen eine entsprechende Teilnahmeverpflichtung besitzen. Unter der Voraussetzung, dass die Aufgaben präzise genannt sind, kann die Funktion eines selbständigen Beteiligungsausschusses auch ein anderer Ausschuss wie z.B. der Finanzausschuss wahrnehmen.

<sup>13</sup> Bezüglich der Fristen für den Unterlagenversand können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>14</sup> Als Verwaltungsführung wird diejenige Person bezeichnet, die einer Verwaltungsorganisation vorsteht, z.B. Minister:innen, Landrät:innen, (Ober-)Bürgermeister:innen.

<sup>15</sup> Zu den erforderlichen Kompetenzen von Mitgliedern des Aufsichtsorgans, siehe Endnote 21.

<sup>16</sup> Bezüglich der Fristen für den Unterlagenversand und der Adressatinnen/Adressaten von Stellungnahmen des Beteiligungsmanagements können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>17</sup> Bezüglich der Erstellung und Veröffentlichung eines Beteiligungsberichts können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>18</sup> Im Kontext der Berichterstattung im Beteiligungsbericht soll auch die aktuelle Entwicklung eines Berichtsrahmens Nachhaltige Kommune (BNK) durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung mitdiskutiert werden.

<sup>19</sup> Bei den das Aufsichtsorgan betreffenden Regelungen muss jeweils zwischen fakultativem und gesetzlichem Aufsichtsorgan differenziert werden. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und den rechtlichen Rahmenbedingungen soll besonders reflektiert werden, ob eine Befolgung sachgerecht und möglich ist oder ob entsprechend des comply-or-explain Prinzips die Abweichung erklärt und in der Entsprechenserklärung nachvollziehbar begründet wird. Dies kann in kurzer Form mit hohem Alltagsnutzen für die jeweilige Unternehmensführung bzw. -tätigkeit erfolgen.

<sup>20</sup> Bei der Besetzung des Aufsichtsorgans sind bundes-, landes- und gemeindeverfassungsrechtliche Regelungen zu beachten; bspw. darf auf kommunaler Ebene das freie Mandat von Stadt- und Gemeinderäten nicht beeinträchtigt werden. Darüber hinaus sind die geltenden bundes- und landesrechtlichen Gleichstellungsgesetze zu beachten.

<sup>21</sup> Dazu sollen zählen: Bilanzierung, Branchenerfahrung, Controlling, Digitalisierung/künstliche Intelligenz (z.B. strategische Reflexion von Auswirkungen auf Unternehmenstätigkeit/Geschäftsmodell), ~~Nachhaltigkeit-nachhaltiges Wirtschaften (z.B. Fachkenntnisse zur Evaluierung der durch das Geschäftsführungsorgan festgelegten Nachhaltigkeitsziele)~~, Rechte und Pflichten von Mitgliedern des Aufsichtsorgans, strategische Personalkompetenz, etc.

<sup>22</sup> Bezüglich der Entsendung von Mitgliedern des Aufsichtsorgans durch den Gesellschafter bestehen Unterschiede zwischen der Bundes-/Landesebene und der kommunalen Ebene. Auf der Bundes-/Landesebene wird häufiger u.a. auf die Trennung zwischen Exekutive und Legislative verwiesen und politische Mandatsträger:innen sind vielfach nicht als Mitglieder der Aufsichtsorgane vorgesehen. Auf kommunaler Ebene ist der staatliche Rahmen anders gelagert und es werden häufig z.B. Mitglieder aus Stadt- und Gemeinderäten in die Aufsichtsorgane entsandt.

<sup>23</sup> Bezüglich der Besetzung des Aufsichtsorgans mit externen Mitgliedern können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind. Je nach Situation kann es aus übergreifender Public Corporate Governance Sicht anforderungsgerecht sein, mehr als ein externes Mitglied zu benennen. Vor diesem Hintergrund soll in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und den rechtlichen Rahmenbedingungen besonders reflektiert werden, ob eine Befolgung sachgerecht und möglich ist oder ob entsprechend des comply-or-explain Prinzips die Abweichung erklärt und in der Entsprechenserklärung nachvollziehbar begründet wird. Dies kann in kurzer Form mit hohem Alltagsnutzen für die jeweilige Unternehmensführung bzw. -tätigkeit erfolgen.

<sup>24</sup> Zu den erforderlichen Kompetenzen von Mitgliedern des Aufsichtsorgans, siehe Endnote 21.

<sup>25</sup> Vergleiche zur Definition von *Geschäftsvorfall* und *nahestehend* § 111a Abs. 1 Satz 2 AktG und IAS 24.9. Die International Accounting Standards (IAS) sind internationale Rechnungslegungsstandards. Sie werden seit 2001 durch die International Financial Reporting Standards (IFRS) ersetzt, die vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden.

<sup>26</sup> Diese Empfehlung ist ein stellvertretendes Beispiel, bei der situationsgerecht und mit Begründung vom comply-or-explain Prinzip Gebrauch gemacht werden könnte. Beispiele dafür sind Investitions-, Bau- oder Projektausschüsse, die sich mit finanzintensiven Themen befassen.

<sup>27</sup> Bezüglich der Fristen für den Unterlagenversand können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>28</sup> Die Unternehmenssatzung soll Regelungen zum Adressaten der Berichtspflicht und zum Inhalt der gelockerten Verschwiegenheitspflicht von Mitgliedern des Aufsichtsorgans aufnehmen, die von der Gebietskörperschaft entsandt wurden. Adressat der Berichtspflicht sollen nur gesetzliche Vertreter:innen der Gebietskörperschaft, das politische zuständige Gremium in geschlossener Sitzung und/oder Leiter:innen des Beteiligungsmanagements sein, nicht hingegen Fraktionen oder einzelne Mitglieder des politisch zuständigen Gremiums. Die Unternehmenssatzung soll auch Regelungen zum Inhalt der sachgerechten Berichtspflicht enthalten. Danach dürfen die von der Gebietskörperschaft entsandten Mitglieder des Aufsichtsorgans ausschließlich nur solche Informationen weitergeben, die für die haushaltsrechtliche Prüfung der wirtschaftlichen Betätigung notwendig sind. Hierunter fallen nicht Diskussionsinhalte, Abstimmungsergebnisse oder gar das Abstimmungsverhalten, Stellungnahmen sowie sonstige persönliche Äußerungen der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsorgans.

<sup>29</sup> Die D&O-Versicherungen der Beteiligungen der betreffenden Gebietskörperschaft sollten gebündelt werden. Zur Beurteilung, ob eine D&O-Versicherung für das Aufsichtsorgan abgeschlossen werden soll, kann im Vorfeld eine Risikoinventur und Risikobewertung (inkl. Maßnahmen zur Risikoreduzierung) vorgenommen werden.

<sup>30</sup> Zur Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsthemen sollte die Geschäftsleitung eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen.

<sup>31</sup> Bezüglich der Weisungsbefugnis der Gesellschafter gegenüber dem Geschäftsführungsorgan können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>32</sup> Anders als im Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) handelt es sich hierbei um eine Empfehlung, bei der situationsgerecht und mit Begründung vom comply-or-explain Prinzip Gebrauch gemacht werden könnte. Die gesetzlichen Vorschriften lauten wie folgt: in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen, die „aus mehr als drei Personen“ bestehen, muss „mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Vorstands sein“. In Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung des Bundes mit „mehr als zwei Geschäftsführer[n]“, muss mindestens ein Geschäftsführer eine Frau und mindestens ein Geschäftsführer ein Mann sein“.

<sup>33</sup> Einige Public Corporate Governance Kodizes sehen die Möglichkeit einer Erstbestellung von Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans für längstens fünf Jahre vor. Die Gebietskörperschaft soll für ihren jeweiligen Public Corporate Governance Kodex die für sie situationsgerechte Option wählen.

<sup>34</sup> Vergleiche zur Definition von *Geschäftsvorfall* und *nahestehend* § 111a Abs. 1 Satz 2 AktG und IAS 24.9. Die International Accounting Standards (IAS) sind internationale Rechnungslegungsstandards. Sie werden seit 2001 durch die International Financial Reporting Standards (IFRS) ersetzt, die vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden.

<sup>35</sup> Die Offenlegung der Vergleichsgruppe wird ebenfalls durch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance in Empfehlung G.3 des DCGK empfohlen.

<sup>36</sup> Vergleiche hierzu für Aktiengesellschaften auch die Verpflichtungen gem. dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG).

<sup>37</sup> Zur Beurteilung, ob eine D&O-Versicherung für das Geschäftsführungsorgan abgeschlossen werden soll, kann im Vorfeld eine Risikoinventur und Risikobewertung (inkl. Maßnahmen zur Risikoreduzierung) vorgenommen werden.

<sup>38</sup> Risikomanagement ist der strukturierte Umgang mit Risiken im Unternehmen. Risiken sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen (Risiko im engeren Sinne) oder positiven (Chance) Zielabweichung führen können. Risiken umfassen finanzielle Risiken, u. a. auch für den Haushalt der Gebietskörperschaft, gesellschaftspolitische Risiken, die im Rahmen der Unternehmenstätigkeit eine wichtige Rolle spielen, sowie ökologische und soziale Nachhaltigkeitsrisiken. Dies umfasst insbesondere für Unternehmen ab 1.000 Beschäftigte auch die Risiken aus einer Missachtung der Sorgfaltspflicht gemäß dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

<sup>39</sup> Diese Empfehlung ist ein stellvertretendes Beispiel, bei der situationsgerecht und mit Begründung vom comply-or-explain Prinzip Gebrauch gemacht werden könnte.

<sup>40</sup> Diese Empfehlung ist ein stellvertretendes Beispiel, bei der situationsgerecht und mit Begründung vom comply-or-explain Prinzip Gebrauch gemacht werden könnte.

<sup>41</sup> Der von der Bundesregierung berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung und die Expertenkommission D-PCGM haben unterschiedliche Aufgaben, Adressatenkreise und Zielschwerpunkte. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung gibt einen Berichtsstandard speziell für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), heraus. Der D-PCGM enthält dagegen Regelungen zu allen Bereichen der Public Corporate Governance; Regelungen zu Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung sind im D-PCGM ebenfalls enthalten, abgeleitet aus den Zielen aber nicht in dem Umfang wie beim DNK. Der DNK mit seinen Hilfestellungen kann gerade für kleine und mittelgroße Unternehmen eine geeignete Hilfestellung bieten, um sachgerechte Nachhaltigkeitsberichte zu verfassen.

<sup>42</sup> Bezüglich der Anforderungen an die Offenlegung der Geschäftsführervergütung können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen bspw. im Rahmen von Transparenzgesetzen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind. Die Offenlegung der Vergütung soll analog auch für außertariflich Angestellte in den beiden Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans, soweit vorhanden, erfolgen. Das Geschäftsführungsorgan soll für eine vertragliche Zustimmungserklärung dieser Mitarbeiter:innen zur Offenlegung ihrer Bezüge Sorge tragen.

<sup>43</sup> Bezüglich der Anforderungen an die Offenlegung der Vergütung von Mitgliedern des Aufsichtsorgans können relevante Unterschiede zwischen den bundes-, landes- und gemeinderechtlichen Regelungen bspw. im Rahmen von Transparenzgesetzen vorliegen, die entsprechend zu beachten sind.

<sup>44</sup> Zur Wahl des Wirtschaftsprüfungsunternehmens soll situationsgerecht ein Austausch mit den Rechnungsprüfungsbehörden der Gebietskörperschaft erfolgen.

**Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex**

[www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)