

**Good Governance verdient Lob:
Verleihung „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ und
„Preis für Good Governance-Standards“ im Jahr 2026**

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Wissenschaftlicher Vorsitzender Expertenkommission D-PCGM

Friedrichshafen, den 10.09.2026



Gliederung

1. Idee Preise zum Hintergrund
2. Vorstellung positive Beispiele und Preistragende 2026
3. Ausblick und Einladung zur Nominierung/Bewerbung für 2027

| Anhang

1. Idee Preise zum Hintergrund

PCGKs zentrales Konzept

| Public Corporate Governance Kodex (PCGK) Schlüsselkonzept für Zusammenspiel Verwaltung und öU *(Studien unter: puma.zu.de/download)*

Übersicht zu Zitaten: www.pcg-musterkodex.de

| Mehrere Ebenen:

- Verständnis als Eigentümer, Philosophie für einzelne strategische Themen
- PCGK ideal für Abstimmung Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur
 - Klare Regeln, aber situationsgerechte Gestaltungsfreiheit!
 - Chancen für vor Ort gemeinschaftlich eingeführte/evaluierte PCGKs besser nutzen

→ **Thema PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltag auf Tagesordnung**

Idee und Vorstellung der Preise

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

„Preis für reflektierte Governance-Praxis“

„Verbindliche Auseinandersetzung mit
Gestaltungsfreiheit“

| Preis der Expertenkommission D-PCGM für
beispielgebende Ansätze in Entsprechens-
erklärungen zu den PCGKs vor Ort

(gestiftet von PricewaterhouseCoopers)

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

| Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2025, Foto: ZU/Jim Papkel

**Lob und Austausch zu Good
Governance unterstützen:
Stiftungs- und
Fördermöglichkeit nutzen**

**Für Preisverleihung 2027 lädt Expertenkommission D-PCGM zu
Selbstbewerbungen und Nominierungen ein**

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

„Preis für Good Governance-Standards“

- | Preis der Expertenkommission D-PCGM für innovative und/oder beispielgebende Regelungen im PCGK *(gestiftet von PricewaterhouseCoopers)*
- | Auszeichnung von PCGKs, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere beispielgebende Regelungen enthalten
- | Für die Einreichung ist kein vollständig vorbildlicher PCGK erforderlich. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch einzelne positive Ansätze!
- | Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2025, Foto: ZU/Jim Papkel

**Lob und Austausch zu Good Governance unterstützen:
Stiftungs- und Fördermöglichkeit nutzen**

Für Preisverleihung 2027 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbung und Nominierungen ein

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

Resonanz zur Preisverleihung in vergangenen Jahren

- | Preisverleihung hat in den vergangenen Jahren immer für Resonanz gesorgt
 - | Zahlreiche Pressemitteilungen und LinkedIn-Beiträge von Preistragenden veröffentlicht
 - | Foliensätze zu den Preistragenden samt der Kurzbegründungen sind auf der Internetseite der Kommission hochgeladen
- **Hervorragende Resonanz für Idee Preis und die Ziele der Expertenkommission**
- **Resonanz rund um Preis weiter gezielt nutzen für die gute Sache**



Preistragende 2022 (Foto: ZU/Nicolas Bühringer)



Preistragende 2023 (Foto: ZU/Niklas Golitschek)



Preistragende 2024 (Foto: ZU/Richard Reichel)



Preistragende 2025 (Foto: ZU/Jim Papkel)

Informationen zum Preis auf Internetseite der Kommission

Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

[Start](#) [Expertenkommission](#) ▾ [Musterkodex](#) ▾ [Konsultationen](#) ▾ [Presse-/ Infoportal](#) ▾ [Kontakt](#) [English](#)

GOOD GOVERNANCE VERDIENT LOB: PREISVERLEIHUNG DER EXPERTENKOMMISSION D-PCGM

Die Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex verleiht jährlich den von PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gestifteten „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ und „Preis für Good Governance-Standards“. Die Preise werden auf dem **Zukunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und digitale Daseinsvorsorge** verliehen.

Nähere Informationen zum Preis unter: pcg-musterkodex.de/preisverleihung/

2. Vorstellung positive Beispiele und Preistragende 2026

Deutschen Bahn AG mit Abweichungsbegründung zur Verortung der Compliance-Stelle

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

Abweichungsbegründung in der Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2024:

„In einer Gesellschaft ist der Compliance-Beauftragte mittelbar der Geschäftsführung unterstellt [...] Ein direktes Berichtsrecht an die Geschäftsführung und die Weisungsfreiheit ist dennoch gegeben, sodass in diesem Fall die mittelbare Unterstellung als vertretbar angesehen wird.“

In einem weiteren Fall ist die Verantwortung für Compliance dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung zugewiesen. [...] Im Ergebnis der Abwägung und Prüfung wurde die dargelegte übergreifende Vorgehensweise als effizienter und damit vorzugswürdig [...] erachtet.“

➔ **Das Comply-or-explain Prinzip ist hier auszeichnungswürdig umgesetzt und stellt ein positives Beispiel für die Philosophie von PCGKs dar** (ausführliche Begründung auf Folgefolie)



Siehe: <https://ibir.deutschebahn.com/2024/de/start/>

Abweichungsbegründung der DB im Wortlaut

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

Abweichungsbegründung zu Rz. 5.1.2 S. 4: „Der DB-Konzern hat der Empfehlung des PCGK, die für Compliance zuständige Stelle unmittelbar der Geschäftsführung zu unterstellen, bis auf zwei Ausnahmen entsprochen. In einer Gesellschaft ist der Compliance-Beauftragte mittelbar der Geschäftsführung unterstellt, die Wahrnehmung der Compliance-Funktion hat nur einen geringen Anteil an der Gesamttätigkeit. Ein direktes Berichtsrecht an die Geschäftsführung und die Weisungsfreiheit ist dennoch gegeben, sodass in diesem Fall die mittelbare Unterstellung als vertretbar angesehen wird. In einem weiteren Fall ist die Verantwortung für Compliance dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung zugewiesen. Der diesem zugeordnete Compliance-Officer verantwortet Compliance-Fragen übergreifend für eine Reihe von Gesellschaften dieses Geschäftsfelds. Im Ergebnis der Abwägung und Prüfung wurde die dargelegte übergreifende Vorgehensweise als effizienter und damit vorzugswürdig gegenüber der Etablierung von Compliance-Officern in den jeweiligen Einzelgesellschaften, die dann den dortigen Geschäftsleitungen unmittelbar unterstellt sind, erachtet.“

Ausführliche Begründung zur Auszeichnung der DB

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

In der Entsprechenserklärung der Deutschen Bahn für das Geschäftsjahr 2024 wurde eine Abweichungsbegründung vom PCGK des Bundes zur Verortung der für Compliance zuständigen Stelle identifiziert (Rz. 5.1.2). Die Deutsche Bahn zeigt aus Sicht der Expertenkommission damit, wie das comply-or-explain Prinzip situationsgerecht und zugleich in prägnanter, schlanker Form mit kurzen, klaren und verständlichen Begründungen umgesetzt werden kann und liefert damit ein sehr relevantes Beispiel für die für die Philosophie von PCGKs und des comply-or-explain Prinzips für eine verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit.

Mit der Auszeichnung geht es nicht darum, ob der gewählte Ansatz als sachgerecht oder weniger sachgerecht wahrgenommen wird. Im Sinne des Preises geht es um die beispielgebende Formulierung und Veröffentlichung einer Abweichungsbegründung im Sinne des Grundgedankens des comply-or-explain Prinzips. Unabhängig von anderen Diskussionen um die Bahn und verschiedenen einzelnen Public Corporate Governance Themen, verdient dieser Ansatz in der Entsprechenserklärung Lob und eine würdigende Diskussion.

Mit dem Preis adressiert wurden Werner Gatzer (Aufsichtsratsvorsitzender) und Evelyn Palla (Vorstandsvorsitzende).

Hansestadt Lübeck für Aufbereitung zu abgegebenen Entsprechenserklärungen in PCGK-Bericht

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

Hansestadt Lübeck liefert in ihrem PCGK-Bericht eine besonders beispielgebende Aufbereitung zu abgegebenen Entsprechenserklärungen und dem Umgang mit diesen

➔ Der Ansatz ist ein sehr verfolgenswertes Beispiel, wie auf Ebene des Gesellschafters ein konstruktiver Austausch zu ‚Good Governance‘ im Kontext von Entsprechenserklärungen gefördert werden kann und verdient daher positive Sichtbarkeit und eine breite Diskussion (ausführliche Begründung auf Folgefolie)

Auswertung

Verankerung in Gesellschaftsverträgen und internen Regelwerken

Parallel zur Neufassung des PCGK hat der Hauptausschuss in seiner Sitzung am 24.01.2023 die Aktualisierung der Musterdokumente beschlossen, die die Vorgaben des geänderten Kodexes berücksichtigen. ⁶ Die Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnungen und Geschäftsanweisungen der Unternehmen werden seitdem auf dieser Grundlage überarbeitet. Die Anpassungen erfolgen laufend und sind noch nicht abgeschlossen. Dabei werden auch einzelne Änderungen des PCGK und der Musterdokumente aus dem Jahr 2024 berücksichtigt.

Bei Gesellschaftsneugründungen setzt die Hansestadt Lübeck ebenfalls die Anwendung der Musterformulierungen durch.

Entsprechenserklärungen

Mit der Entsprechenserklärung erklären die Geschäftsführung und (so vorhanden) der Aufsichtsrat des Unternehmens, dass sie sich im betreffenden Geschäftsjahr an den Kodex gehalten haben und in welchen Punkten, bei denen der Kodex Handlungsspielräume eröffnet, sie dabei anders gehandelt haben, als der Kodex es empfiehlt. Das Instrument der Entsprechenserklärung verbindet so den Transparenzgedanken des Kodexes mit dem Anspruch an Flexibilität: Die Unternehmen können ihren Bedürfnissen entsprechend von Empfehlungen (Soll-Bestimmungen) des Kodexes abweichen – vorausgesetzt, sie weisen öffentlich darauf hin (engl. *comply or explain*). Einer Kodex-Empfehlung nicht zu folgen ist unter dieser Voraussetzung zulässig und weist nicht auf ein Versäumnis hin.

Der Kodex enthält 42 Empfehlungen⁷ an die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat. Aus den Erklärungen der Gesellschaften ergibt sich, dass 2024 durchschnittlich von 1,73 Empfehlungen abgewichen wurde (Vorjahr: 1,77).

Auf der Grundlage der ab 30.05.2024 neu geltenden Fassung des PCGK und der überarbeiteten Empfehlungen ergibt sich für 2024 folgendes Bild. Die Nummern beziehen sich auf die Empfehlungen am Ende des Berichtes (siehe S. 97):

Abweichungen von Empfehlungen des PCGK		
	2024	
Nr. 1	3	Fortbildung für erstmalig bestellte Aufsichtsratsmitglieder

⁶ Die Muster umfassen den Gesellschaftsvertrag, die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung sowie den Geschäftsführerdienstvertrag. Die aktuellen Fassungen sind im Internet auf der Seite der Hansestadt Lübeck unter Konzernstruktur - Rathaus (<https://www.luebeck.de/de/rathaus/verwaltung/konzernstruktur.html>) oder als Anlagen zur Vorlage VO/2022/11622 abrufbar.

⁷ Siehe S. 97

Seite 10

Siehe: luebeck.de/de/rathaus/verwaltung/konzernstruktur

Ausführlicher Auszug aus dem PCGK-Bericht der Hansestadt Lübeck

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

Auswertung

Verankerung in Gesellschaftsverträgen und internen Regelwerken

Parallel zur Neufassung des PCGK hat der Hauptausschuss in seiner Sitzung am 24.01.2023 die Aktualisierung der Musterdokumente beschlossen, die die Vorgaben des geänderten Kodexes berücksichtigen.⁶ Die Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnungen und Geschäftsanweisungen der Unternehmen werden seitdem auf dieser Grundlage überarbeitet. Die Anpassungen erfolgen laufend und sind noch nicht abgeschlossen. Dabei werden auch einzelne Änderungen des PCGK und der Musterdokumente aus dem Jahr 2024 berücksichtigt.

Bei Gesellschaftsneugründungen setzt die Hansestadt Lübeck ebenfalls die Anwendung der Musterformulierungen durch.

Entsprechenserklärungen

Mit der Entsprechenserklärung erklären die Geschäftsführung und (so vorhanden) der Aufsichtsrat des Unternehmens, dass sie sich im betreffenden Geschäftsjahr an den Kodex gehalten haben und in welchen Punkten, bei denen der Kodex Handlungsspielräume eröffnet, sie dabei anders gehandelt haben, als der Kodex es empfiehlt. Das Instrument der Entsprechenserklärung verbindet so den Transparenzgedanken des Kodexes mit dem Anspruch an Flexibilität: Die Unternehmen können ihren Bedürfnissen entsprechend von Empfehlungen (Soll-Bestimmungen) des Kodexes abweichen – vorausgesetzt, sie weisen öffentlich darauf hin (engl. *comply or explain*). Einer Kodex-Empfehlung nicht zu folgen ist unter dieser Voraussetzung zulässig und weist nicht auf ein Versäumnis hin.

Der Kodex enthält 42 Empfehlungen⁷ an die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat. Aus den Erklärungen der Gesellschaften ergibt sich, dass 2024 durchschnittlich von 1,73 Empfehlungen abgewichen wurde (Vorjahr: 1,77).

Auf der Grundlage der ab 30.05.2024 neu geltenden Fassung des PCGK und der überarbeiteten Empfehlungen ergibt sich für 2024 folgendes Bild. Die Nummern beziehen sich auf die Empfehlungen am Ende des Berichtes (siehe S. 97):

Abweichungen von Empfehlungen des PCGK		
2024		
Nr. 1	3	Fortbildung für erstmalig bestellte Aufsichtsratsmitglieder

⁶ Die Muster umfassen den Gesellschaftsvertrag, die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung sowie den Geschäftsführerdienstvertrag. Die aktuellen Fassungen sind im Internet auf der Seite der Hansestadt Lübeck unter Konzernstruktur - Rathaus (<https://www.luebeck.de/de/rathaus/verwaltung/konzernstruktur.html>) oder als Anlagen zur Vorlage VO/2022/11622 abrufbar.

⁷ Siehe S. 97

Nr. 4	1	Abschluss einer D-&O-Versicherung für AR-Mitglieder
Nr. 5	9	Versicherung mit Selbstbehalt für Aufsichtsratsmitglieder
Nr. 6	1	Ergebnis der Effizienzprüfung im Bericht des Aufsichtsrates
Nr. 9	4	Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung
Nr. 12	1	Mindestens eine Frau bei Geschäftsführungen mit mehr als zwei Mitgliedern
Nr. 14	1	Enden der Geschäftsführungstätigkeit bei Erreichen des gesetzlichen Rentenalters
Nr. 21	2	Berücksichtigung von Gleichstellungszielen
Nr. 24	2	Versicherung mit angemessenem Selbstbehalt für Geschäftsführer
Nr. 26	2	Fehlen einer Planbilanz
Nr. 32	1	Gliederung der Planbilanz
Nr. 33	1	Mittelfristige Finanzplanung
Nr. 34	2	Stellenplan
Nr. 35	2	Informationen im Stellenplan
Nr. 37	2	Termine für Entwürfe der Prüfungsberichte
Nr. 40	1	Managementletter
Nr. 41	3	Vorliegen des Entwurfs des Prüfungsberichtes spätestens eine Woche vor Schlussbesprechung
Summe	38	

Bei den nicht aufgeführten Nummern gab es keine Abweichungen von den Empfehlungen des Kodexes.

Aufgrund der Änderungen des PCGK ist ein direkter Vergleich mit den Vorjahren nicht bei allen Empfehlungen möglich:

- Die Abweichung bei der Empfehlung Nr. 5 - B 2.3.2 Zeile 415 - ist die Empfehlung mit den meisten Abweichungen (neun Abweichungen). Hier ist zu berücksichtigen, dass es einen zeitlichen Verzög zwischen den Änderungen des PCGK und den vorzunehmenden Anpassungen gibt.

Erläuterung

„[Die Versicherungsbedingungen sollen einen angemessenen Selbstbehalt für die Aufsichtsratsmitglieder enthalten.]“

Die D & O (engl. directors and officers, sinngemäß: Manager:innen-Haftpflichtversicherung) wird von der Gesellschaft für die Geschäftsführung und die Aufsichtsratsmitglieder abgeschlossen. Sie versichert die Gesellschaft gegen Schäden, die aus Pflichtverletzungen entstehen. Die Empfehlung des PCGK ist darauf gerichtet, dass die Begünstigten (hier die Aufsichtsratsmitglieder) in die Schadensregulierung anteilig einbezogen werden sollen.

- Die Abweichung bei der Empfehlung Nr. 9 – B 2.4.2 Zeile 486 - ist die Empfehlung mit den zweitmeisten Abweichungen (vier Abweichungen). Diese Empfehlung ist neu und befindet sich noch in der Umsetzungsphase.

Erläuterung

„[Die Geschäftsführung soll für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung Zielgrößen festlegen, die über den aktuellen Status quo hinausgehen, bis die Ziele der Gleichstellung im Sinne des Gesetzes zur Gleichstellung der Frauen im öffentlichen Dienst (GstG) für Schleswig-Holstein erreicht sind. Sofern keine gesetzliche Regelung greift, ist § 36 des Gesetzes über die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) analog anzuwenden.]“

Diese Empfehlung wurde erst mit der Änderung am 30.05.2024 in den Kodex aufgenommen. Die Geschäftsführungen begründen die Abweichungen damit, dass eine gesetzliche Pflicht zur Festlegung bisher nicht bestand und Prozesse zur Umsetzung inzwischen gemeinsam mit den Gleichstellungsbeauftragten initiiert wurden.

Im Jahr 2024 sind insgesamt 38 Abweichungen von den Empfehlungen des PCGK zu verzeichnen (Vorjahr: 39). Nachdem der PCGK nun seit zehn Jahren angewendet wird, kann man bei den Abweichungen einen in etwa gleichbleibenden Stand feststellen. In den vorangegangenen Jahren wurden die Empfehlungen des Lübecker PCGKs in allen Gesellschaften immer weiter umgesetzt. Die jetzigen Abweichungen sind größtenteils in der jeweiligen Besonderheit der Gesellschaft begründet oder beziehen sich auf die am 30.05.2024 neu hinzugekommen Empfehlungen zu den wesentlichen Zielen der Frauenförderung. Diese neuen Empfehlungen sollen in den Gesellschaften schrittweise umgesetzt werden.

Sitzungsteilnahme

Das „typische“ Aufsichtsratsmitglied hat auch im Jahr 2024 an fast allen Aufsichtsratssitzungen teilgenommen (Median⁸: fünf Sitzungen; 4,71 Teilnahmen; Vorjahr: vier Sitzungen; 3,74 Teilnahmen). Dabei unterscheiden sich die Mitglieder, die auf städtische Veranlassung im Amt waren, erneut nicht signifikant von der Gesamtheit.

Im Jahr 2024 hatte ein Aufsichtsratsmitglied durchschnittlich 4,10 Sitzungen (Vorjahr: 3,77) auf der Agenda. Maximales Sitzungspensum waren sechs (Vorjahr: fünf); zu denen ein Aufsichtsratsmitglied geladen wurde. Die durchschnittliche Teilnahmequote lag bei 88 % (Vorjahr: 85 %). Dabei gab es bedingt durch einige Wechsel der „städtischen“ Mitglieder geringe

⁸ Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte einer Datenreihe liegt, die nach der Größe geordnet ist. Der Median halbiert die Datenreihe, sodass eine Hälfte der Daten unterhalb und die andere Hälfte oberhalb des Medians liegt.

Siehe: luebeck.de/de/rathaus/verwaltung/konzernstruktur

Ausführliche Begründung zur Auszeichnung der Hansestadt Lübeck

(Preis für reflektierte Governance-Praxis)

Im PCGK-Bericht 2024 der Stadt Lübeck ist eine besonders beispielgebende Aufbereitung zu abgegebenen Entsprechenserklärungen und dem Umgang mit Entsprechenserklärungen veröffentlicht. Die Stadt Lübeck macht mit dem Berichtsansatz wie zum Beispiel auf den Seiten 10-12 in beispielgebender Weise transparent, wie mit den Entsprechenserklärungen verfahren wird und liefert mit dem Berichtsansatz einen sehr relevanten Beitrag als Grundlage zur Reflexion der Governance-Praxis. Der Ansatz ist ein sehr verfolgenswertes Beispiel wie auf Ebene des Gesellschafters ein konstruktiver Austausch zu Good Governance im Kontext von Entsprechenserklärungen gefördert werden kann. Der Berichtsansatz verdient positive Sichtbarkeit zur erhalten und in Deutschland breit diskutiert zu werden.

Die Höhe des Erfüllungsstands der Empfehlungen in den Entsprechenserklärungen spielt für die Preisauszeichnung explizit keine Rolle, da ein höherer oder niedriger Erfüllungsstand im Sinne des comply-or-explain Prinzips nicht in den Kategorien von besser oder schlechter verstanden werden kann und sollte. Ausgezeichnet wird die innovative und beispielgebende Aufbereitung, die eine wichtige Grundlage für einen konstruktiven Austausch zum Umgang mit Entsprechenserklärungen liefert.

Mit dem Preis adressiert wurden Jan Lindenau (Bürgermeister) und Manfred Uhlig (Kämmerer).

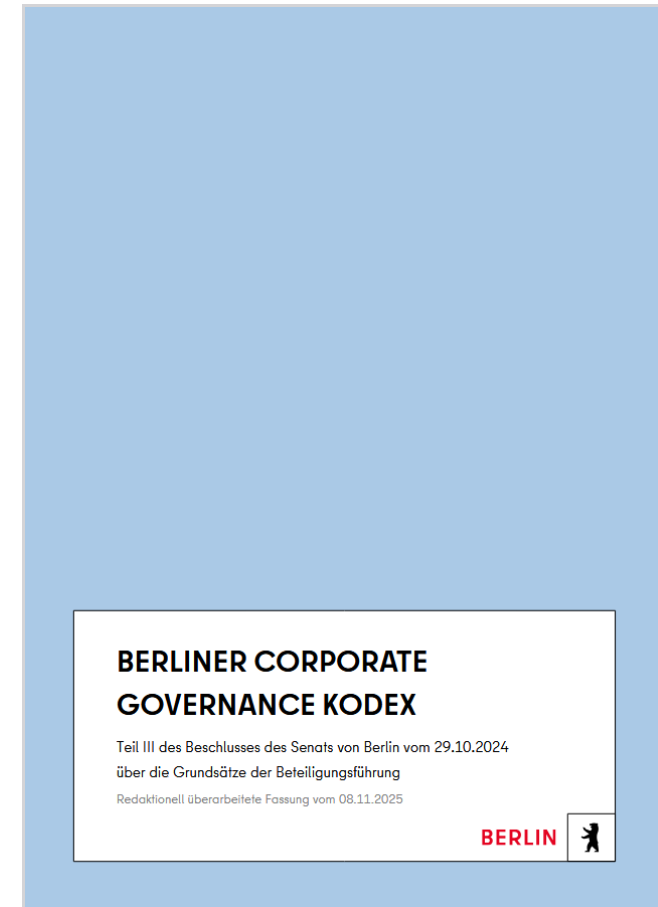
Land Berlin mit Regelung im PCGK zu erforderlichen Kenntnissen im Aufsichtsrat

(Preis für Good Governance-Standards)

Regelung im PCGK des Landes Berlin (Rz. 61):

„Mindestens ein Aufsichtsratsmitglied soll über vertiefte Kenntnisse im Bereich Finanz- und Rechnungslegung verfügen; ebenso soll wenigstens ein Mitglied mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein.“

- Die Regelung ist ein hervorragendes Beispiel für die Philosophie hinter dem comply-or-explain Prinzip und damit für eine verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit
- Es handelt sich um eine konkrete Empfehlung für ein strukturell sehr relevantes Thema und bietet gleichzeitig einen situationsgerechten Spielraum (ausführliche Begründung auf Folgefolie)



Siehe: berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/beteiligungen/management-controlling

Auführlich Begründung zur Auszeichnung des Landes Berlin

(Preis für Good Governance-Standards)

Der PCGK des Landes Berlin enthält eine innovative sowie für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Empfehlung zu den Kenntnissen im Aufsichtsrat. Die Regelung ist ein hervorragendes Beispiel für die Philosophie von PCGKs und dem comply-or-explain Prinzip für verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit. Die Regelung zeigt, wie bei der Zusammensetzung von Aufsichtsräten konkrete Empfehlungen für ein relevantes Thema formuliert und dabei gleichzeitig auch Spielräume belassen werden können. In dieser Präzision und Klarheit und durch das Auslösen des comply-or-explain Prinzips ist die Regelung beispielgebend und verdient eine deutschlandweite Diskussion.

In der aktuellen Debatte um verschiedene Regulierungsoptionen mit den verschiedenen Polen „starre gesetzliche Vorschriften ohne Spielraum“ und „Gar keine Regelung“ ist die Regelung auch ein innovatives und diskussionswürdiges Beispiel als Alternative zu Gesetzen. In der Diskussion werden sehr unterschiedliche Auffassungen vertreten und die Regelung kann in diesem Kontext auch als ein „eleganter Kompromiss“ und eine „lebensnahe Lösung“ mitdiskutiert werden. Auch in der aktuellen Debatte um Bürokratieabbau ist die Regelung ein sehr gutes Beispiel dafür, dass ein PCGK keine unnötige Bürokratie darstellt und als ein Instrument für Bürokratieabbau verstanden werden kann, indem einer eventuellen sachgerechte Vermeidung von starren gesetzlichen Vorschriften, die vielleicht nicht in allen Unternehmenskontexten sehr unterschiedlichen Lebensrealitäten vollumfassend gerecht werden können.

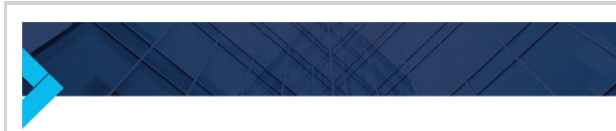
Mit dem Preis adressiert wurden Stefan Evers (Senator für Finanzen) und Anja Naujokat (Abteilungsleiterin).

Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung Bayern für Einführung eines PCGK

(Preis für Good Governance-Standards)

Der PCGK der AKDB ist ein beispielgebender Ansatz, wie große gemischtöffentliche Unternehmen mit vielen Tochterunternehmen vorgehen können, wenn in der Trägerstruktur kein PCGK vorliegt oder es mehrere PCGKs von verschiedenen Gesellschaftern gibt

→ Die AKDB zeigt beispielgebend und richtungsweisend auf, wie in einer derartigen Situation ein PCGK realisiert werden kann und verdient damit Lob und eine würdigende Diskussion (ausführliche Begründung auf Folgefolie)



**Public Corporate Governance Kodex
der Anstalt für Kommunale
Datenverarbeitung Bayern (AKDB)**

Inhaltsverzeichnis

1. Präambel	2
1.1. Inhalt und Zielsetzung	2
1.2. Struktur	3
2. Anwendungsbereich	4
2.1. Allgemeiner Anwendungsbereich	4
2.2. Verankerung Entsprechenserklärung in Unternehmenssatzung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung	4
2.3. Überprüfung und Anpassung	5
3. Gesellschafterrolle der AKDB, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement	6
3.1. Gesellschafterrolle	6
3.2. Gesellschafterversammlung	7
3.3. Organisationselement Beteiligungsmanagement	8
4. Vorstand	10
4.1. Aufgaben und Zuständigkeiten	10
4.2. Zusammensetzung und Bestellung	11
4.3. Interessenskonflikte	11
4.4. Vergütung	12
4.5. Nachhaltige Unternehmensführung	13
5. Zusammenarbeiten von Vorstand und Verwaltungsrat und Hauptversammlung	14
6. Risikomanagement, Interne Revision und Compliance Management	15
6.1. Risikomanagement und Interne Revision	15
6.2. Compliance-Management	15
7. Rechnungslegung und Jahresabschluss	17
8. Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle	18
8.1. Öffentliche Finanzkontrolle	18
9. Transparenz	19
Anlage I: Abkürzungsverzeichnis	20
Anlage II: Kurzübersicht zum comply-or-explain Prinzip	21

Public Corporate Governance-Kodex der AKDB | Stand: 11.2024

AKDB

Siehe: akdb.de/ueber-die-akdb/compliance-governance/

Ausführlich Begründung zur Auszeichnung der AKDB

(Preis für Good Governance-Standards)

Der Public Corporate Governance Kodex der AKDB ist ein beispielgebender Ansatz, wie große gemischtöffentliche Unternehmen mit vielen Tochterunternehmen gestalten können, wenn in Ihrer Trägerstruktur kein PCGK vorliegt oder es mehrere PCGKs von verschiedenen Gesellschaftern gibt. Häufig ist bei gemischtöffentlichen Unternehmen und den Tochterunternehmen nicht klar bzw. es kann keine Einigung erzielt werden, von welcher Gebietskörperschaft der PCGK angewendet werden soll.

Vielfach führt dies in der Praxis zu einer Situation, in der entgegen den Anforderungen gar kein PCGK etabliert wird. Die AKDB zeigt beispielgebend und richtungsweisend auf, wie in einer derartigen Situation ein PCGK realisiert und kommuniziert werden kann. Dies verdient Lob und eine würdige Diskussion.

Mit dem Preis adressiert wurden Rudolf Schleyer (Vorstandsvorsitzender), Gudrun Aschenbrenner (Vorstandsmitglied) und Michael Ebnet (Leitung Konzernsteuerung und Beteiligungsmanagement).

3. Ausblick und Einladung zur Nominierung/Bewerbung für 2027

Ausblick und Einladung zur Nominierung/Bewerbung

- | Organisationen und Akteur:innen sind eingeladen, Vorschläge einzubringen und/oder sich auch selbst zu bewerben
- | Preistragende werden zudem auf Grundlage empirischer Analysen von Entsprechenserklärungen ausgewählt
- | Preis und Bewerbungsmöglichkeit werden öffentlich mehrfach kommuniziert (u.a. in den sozialen Netzwerken, auf der Homepage der Expertenkommission sowie in Vorträge und Auslagen auf (Fach-)Tagungen)

**Für Preisverleihung 2027 lädt
Expertenkommission D-PCGM zu
Selbstbewerbungen und Nominierungen ein**

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

Preistragende der Vorjahre: pcg-musterkodex.de/preisverleihung/



Anhang

Gute Public Corporate Governance

Schlüsselthema für Gesellschaft

- | Kritische Debatte um Vertrauen in Staat, öffentliche Institutionen und Demokratie
 - Menschen erwarten leistungsstarke Verwaltung und „Konzern Stadt“
 - Erwartungshaltung an Good Governance und Compliance in Demokratie -> zeitgemäß Schritt halten
- | Nachhaltige Daseinsvorsorge
- | Klimaschutzziele
- | Digitale Transformation (z.B. *Shared Service Center in öffentl. Unt. oder „Digitalunternehmen“*)
- | Fachkräfte-/Arbeitskräftemangel, Personalgewinnung/-bindung
- ➔ **Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentliche Unternehmen zentral für große Themen**
- ➔ **Good Governance zentral für Demokratie**

Erfordernisse und Chancen eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

| PCGK:

- Grundcharakteristika des Governance-Systems kompakt zusammenfassen und verständlich machen (*Ziele, Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten, Rechte/Pflichten, Instrumente, Richtlinien und Prozesse*)
- Regelmäßig auftretende Governance-Fragen, Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen adressieren

| Definition PCGK:

„Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Aufsicht und Leitung von und in Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung, die sich einschlägig bewährt haben.“

Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Reichard, C./Veit, S./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Downloadmöglichkeit auf Lehrstuhlhomepage unter puma.zu.de

PCGKs zentrales und nützliches Konzept

| Public Corporate Governance Kodex (PCGK) Schlüsselkonzept für Zusammenspiel Verwaltung und öU (*Studien unter: puma.zu.de/download*)

Übersicht zu Zitaten: www.pcg-musterkodex.de
--

| Mehrere Ebenen:

- Verständnis als Eigentümer, Philosophie für einzelne strategische Themen
 - PCGK ideal für Abstimmung Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur
 - Klare Regeln, aber situationsgerechte Gestaltungsfreiheit!
 - Chancen für vor Ort gemeinschaftlich eingeführte/evaluierte PCGKs besser nutzen
- ➔ **Thema PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltag auf Tagesordnung, in Parteiprogramme, Koalitionsverträge**

PCGK mit Spielregeln für eine verantwortungsvolle Steuerung, Aufsicht und Leitung



Comply-or-explain Prinzip: Verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit

- | Reflektierte Führungskultur zentral -> Förderung durch comply-or-explain Prinzip
 - | Bedeutung comply-or-explain Prinzip einschlägig betont (*Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Cuomo et al., 2016; Europäische Kommission, 2014; Expertenkommission D-PCGM, 2024; Martynova & Renneboog, 2013; Papenfuß, 2013; Tricker & Tricker, 2015; Wright et al. 2013*)
 - Abweichung von Empfehlung möglich, muss aber berichtet und kurz begründet werden
 - Situationsgerechte Abweichungskultur ist Schlüsselthema, keine „Glorifizierung“ von Abweichungen aber kontextgerechte Gestaltung
 - PCGKs formulieren ausdrücklich, dass von Empfehlungen abgewichen werden kann und dies nicht als Mangel zu verstehen ist (u.a.: *Berlin [Vorbemerkung], Bremen [Rz. 1.2], Hamburg [Präambel], Köln [Präambel], Lübeck [Präambel], Mainz [Einleitung von Teil A], NRW [Rz. 1.3.5], Stuttgart [Einleitung von Teil A]*)
 - | Verankerung Abgabe und Veröffentlichung Entsprechenserklärung in Satzung oder durch Gesellschafterbeschluss zwingend notwendig
- ➔ **Klare Regelungen in PCGK trotz Organisationsunterschieden möglich**

Konzepte für Beteiligungssteuerung

| Konzepte:

1. Public Corporate Governance Kodex (PCGK)
2. „Hinweise für die Verwaltung zur Beteiligungssteuerung“ (**Beteiligungsrichtlinie**, hierzu zählt auch Handbuch Beteiligungsmanagement oder Richtlinie für Beteiligungsführung)

| Verschiedene Ansätze denkbar, nur PCGK oder PCGK + Beteiligungsrichtlinie

| Wenn Entscheidung für beide Konzepte, dann zusammen in einem Dachdokument „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungssteuerung“ (1: PCGK, 2: Beteiligungsrichtlinie und 3: Anhang)

| Anhang zu Konzept mit Mustern zu verschiedenen Verträgen, Satzungen und Instrumenten

→ **Beteiligungsrichtlinie kein Ersatz für einen PCGK**

- „Der Kodex kann durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden“
(Dt. Städtetag 2017, S. 14)
- „Herzstück ist der Public Corporate Governance Kodex“
(www.bmf.de, Abruf 18.09.2020)

Vorteile PCGK gegenüber Beteiligungsrichtlinie und Unterschiede

Vorteile PCGK

- | Adressiert alle Adressatengruppen (u. a. Geschäftsführung)
- | Höherer Stellenwert und bessere Wahrnehmung als „Good Governance-Ansatz“ in öffentlicher / politischer Diskussion
- | Verständlichkeit / Überblick
- | Comply-or-explain Prinzip
- | Verankerung in Unternehmenssatzung besser möglich

Adressatenkreis

- | PCGK: Geschäftsführungsorgane, nicht von der Gebietskörperschaft entsandte AR-Mitglieder, Wirtschaftsprüfer usw.
- | Beteiligungsrichtlinie: Verwaltung, beteiligungsführenden Stellen

Inhalt

- | PCGK: Grundsätze verantwortungsvoller Steuerung und Wertmaßstäbe sowie Regelungen von übergreifender Relevanz und Wichtigkeit zum Verständnis für alle Adressatengruppen
- | Beteiligungsrichtlinie: Detailliertere und formalrechtlichere Regelungen als Ergänzung zum PCGK („Behördenanweisung“)

Wenn Entscheidung für PCGK + Beteiligungsrichtlinie

- | In einen PCGK gehören Regelungen von übergreifender Relevanz und die wichtig zum Verständnis für alle Adressatengruppen sind
- | In eine Beteiligungsrichtlinie gehören detaillierte und formalrechtliche Regelungen als Ergänzung zum PCGK („Behördenanweisung“)
- | Ggf. bietet es sich an, in Beteiligungsrichtlinien zur Verständlichkeit oder zum Hintergrund einzelne Regelungen aus PCGK kursiv anzuführen, neben den in Normalschrift formulierten ergänzenden Hinweisen, die nur in der Beteiligungsrichtlinie enthalten sind

Möglichkeiten prozessuales Vorgehen bzgl. PCGK + Beteiligungsrichtlinie

- | **Fall 1:** Wenn es in einer Gebietskörperschaft aktuell weder einen PCGK noch eine Beteiligungsrichtlinie gibt und es beides geben soll, dann kann erst ein PCGK und danach eine Beteiligungsrichtlinie erarbeitet werden. So kann man mit Blick auf den beschlossenen PCGK die Beteiligungsrichtlinie gestalten und ggf. Ressourcen über die Zeit verteilt einsetzen. Aber auch eine gleichzeitige Entwicklung und Einführung ist möglich.
- | **Fall 2:** Wenn es in einer Gebietskörperschaft aktuell weder einen PCGK noch eine Beteiligungsrichtlinie gibt und es nur einen PCGK oder eine Beteiligungsrichtlinie geben soll, dann sollte die Entscheidung für einen PCGK getroffen werden.
- | **Fall 3:** Wenn es in einer Gebietskörperschaft aktuell nur eine Beteiligungsrichtlinie gibt, dann kann entweder zusätzlich noch ein PCGK etabliert werden oder die Beteiligungsrichtlinie zu einem PCGK weiterentwickelt werden.

Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: www.pcg-musterkodex.de (Mittlerweile 4. Fassung vom 26. April 2024)

| Hohe Resonanz und Unterstützung (Auszug)

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