*Ulf Papenfuß, Kristin Wagner-Krechlok*

# Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards*

**Zusammenfassung**
Selbstregulierung ist ein Policy-Instrument und Governance-Mechanismus von zentraler Bedeutung zur Erreichung von Politik- und Organisationszielen. Die Relevanz wird im Kontext öffentlicher Unternehmen für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat einschlägig betont. Obwohl über 50 deutsche Gebietskörperschaften Selbstregulierung mit Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) etabliert haben, ist die Diffusion von Governance-Standards in diesem Kontext kaum erforscht. Für die wissenschaftliche Debatte um Konvergenz und Divergenz entwickelt dieser Artikel ein Qualitätsmodell zur differenzierten Analyse von Diffusionsmustern in PCGKs und analysiert die PCGKs von Bund, Landeshauptstädten und Stadtstaaten. Die Studie erweitert das theoretische Verständnis zur Diffusion von Governance-Standards im öffentlichen Sektor und zeigt, dass die Diffusion im Vergleich von PCGKs sowie einzelnen Regelungsfeldern (z. B. Geschäftsführungsorgan, Aufsichtsorgan) sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und einschlägige Anforderungen bislang nur teilweise erfüllt werden. Abschließend werden Perspektiven zur Erforschung von Determinanten der Qualität von PCGKs und potenziellen Effekten von Qualitätsunterschieden abgeleitet.

*Schlagworte*: nachhaltige Unternehmensführung; öffentliche Unternehmen; Public Corporate Governance Kodex; Selbstregulierung; Verwaltungsmodernisierung

**Abstract**
*Public Corporate Governance Codes for Sustainable Public Services and Trust in the State: Quality Model and Diffusion of Governance Standards*
Self-regulation is a policy-instrument and governance-mechanism of central importance for achieving political and organisational objectives. The relevance for sustainable public services and trust in the state is highlighted in the context of state-owned enterprises. Although over 50 German public authorities established self-regulation with public corporate governance codes (PCGCs), there is no research on the diffusion of governance standards in this context. For the scientific debate on convergence and divergence, this paper develops a quality model for a differentiated analysis of diffusion patterns in PCGCs and analyses the PCGCs of the German federation and the capital cities of the federal states (Länder). The study extends the theoretical understanding of the diffusion of governance standards in the public sector and shows that diffusion differs considerably between PCGCs and regulatory fields (e.g., executive directors, board) and that pertinent requirements are only partially fulfilled. It provides perspectives for research into the determinants of quality and potential effects of quality differences.

*Keywords*: sustainable governance; public corporate governance code; self-regulation; state-owned enterprises; administrative modernisation

# 1 Einleitung

Verwaltungsreformen haben die Übertragung öffentlicher Aufgaben auf öffentliche Unternehmen zu einem globalen Phänomen gemacht (Andrews, Ferry, Skelcher & Wegorowski, 2020; Reichard & Röber, 2019; Schmitt, 2011). Die Aufgabenübertragung kann zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Qualität der öffentlichen Aufgabenerfüllung beitragen, ist jedoch auch mit weitreichenden Herausforderungen für die politische Steuerung verbunden (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan & Xu, 2015; Papenfuß, 2013; Van Genugten, Van Thiel & Voorn, 2020). Dies hat zu intensiven Diskussionen geführt, durch welche Governance-Mechanismen die Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen besser gewährleistet werden können (Greiling & Schaefer, 2020; Grossi, Papenfuß & Tremblay, 2015; Klausen & Winsvold, 2019; Leixnering, Meyer & Polzer, 2020; OECD, 2015; Whincop, 2016). Die Thematik wird verstärkt im Zusammenhang mit dem Begriff Public Corporate Governance diskutiert (Budäus & Hilgers, 2009; Lienhard, 2009; Papenfuß, 2019; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016).

Public Corporate Governance lässt sich als rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Steuerung, Überwachung und Leitung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung definieren und schließt auch die Umsetzung bzw. die praktizierte Steuerung, Leitung und Aufsicht bzw. Verhaltensweisen von Akteur/innen ein (Lienhard, 2009; Papenfuß, 2019; Ruter & Müller-Marques Berger, 2005; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016). Ziel ist es, die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der öffentlichen Aufgabenerfüllung, das öffentliche Interesse sowie einen angemessenen Einfluss der öffentlichen Hand sicherzustellen (Deutscher Städtetag, 2017, S. 7; Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 6; Papenfuß, 2019, S. 322). In der Debatte um die demokratische Legitimation von und Vertrauen in Staats- und Verwaltungshandeln (Bogumil & Jann, 2020; Bogumil & Kuhlmann, 2015; Schmidthuber, Ingrams & Hilgers, 2020) soll Public Corporate Governance eine demokratisch legitimierte Steuerung öffentlicher Unternehmen und die Entscheidungsvorbereitung von politischen Mandatsträger/innen unterstützen. Studien zeigen jedoch bei Konzepten und Instrumenten der Public Corporate Governance konzeptionelle Schwächen und Defizite in der praktischen Umsetzung (Daiser, 2018; Lasar, Buchholz & Hellenbrand, 2011; Papenfuß, 2013; Schwarting, 2013). Eine besondere Herausforderung stellen die verschiedenen Rollen der öffentlichen Hand als Eigentümerin, Gewährleisterin und Regulierin dar, aus denen Interessenkonflikte erwachsen können (Leixnering, Meyer & Polzer, 2020: pp. 5-6; Lienhard, 2009, S. 49; Reichard & Röber, 2019, S. 264, 270).

In diesem wie auch in anderen Organisationskontexten spielt Selbstregulierung eine zunehmend wichtige Rolle für die Erreichung von Politik- und Organisationszielen als Alternative oder Ergänzung zu gesetzlichen Maßnahmen (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Bartle & Vass, 2007; Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016; Papenfuβ, 2021; Papenfuß & Schmidt, 2020). Für Non-Profit-Organisationen ist Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes ebenfalls von struktureller Bedeutung und verbreitet sich weiter zunehmend (Papenfuß, 2021). Selbstregulierung ermöglicht der öffentlichen Hand eine präzisere Formulierung von Anforderungen, um die angestrebten Policy- und Verhaltensziele zu erreichen und die Rollen der jeweiligen Akteur/innen zu definieren. Auch internationale Organisationen betonen das Potenzial von Selbstregulierung für die Bewältigung von Governance-Herausforderungen im Kontext öffentlicher Unternehmen (OECD, 2015; World Bank, 2014).

In Deutschland haben seit 2005 über 50 Gebietskörperschaften auf allen föderalen Ebenen Selbstregulierung mit einem Public Corporate Governance Kodex (PCGK) etabliert und viele weitere befassen sich mit der Einführung oder Evaluation eines PCGK. PCGKs sind sowohl ein Governance-Mechanismus als auch ein Policy-Instrument, der bzw. das für sehr verschiedene wissenschaftliche Disziplinen besondere Erkenntnispotenziale bietet. Sie können zu einer verbesserten und stärker integrierten Steuerung der Verwaltung und öffentlicher Unternehmen beitragen (Expertenkommission D-PCGM, 2021; OECD, 2015; Papenfuß, 2019; Papenfuß & Schmidt, 2020). Diese ist von besonderer Wichtigkeit (Friedländer, 2020) und gewinnt im Kontext der Corona-Krise zusätzlich an Bedeutung, da öffentliche Unternehmen strukturell relevant für ihre Bewältigung sind und Themen wie Liquiditäts- und Risikomanagement besonders drängend und spürbar werden. Zudem ist eine Bindung an den öffentlichen Auftrag gerade in Krisenzeiten von besonderer Wichtigkeit. Aus einer Public-Policy-Perspektive formuliert sollen PCGKs dazu beitragen, Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung in alle Phasen des Policy-Zyklus systematisch einzubeziehen, und Entwicklungsbeiträge in verschiedenen Policy-Feldern wie z. B. Diversität und Nachhaltigkeit leisten (Mensi-Klarbach, Leixnering & Schiffinger, 2019; Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020).

In der verwaltungswissenschaftlichen Diffusionsforschung sind die Verbreitung von Instrumenten, der Verbreitungsprozess sowie mögliche Treiber zentrale Forschungsgegenstände (George, Van de Walle & Hammerschmid, 2019; Korac, Saliterer & Walker, 2017). Die Konvergenz und Divergenz von Governance-Maßnahmen und Konzepten werden sowohl in der verwaltungswissenschaftlichen Debatte als auch in der Corporate Governance Diskussion als besonders relevante Themen eingestuft und vielfältig untersucht (Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016; Kuhlmann, 2010; Schmitt, 2011; Töller, 2009; Wright, Siegel, Keasey & Filatotchev, 2013; Yoshikawa & Rasheed, 2009). Allerdings werden diese Themen bislang noch von keiner der wenigen empirischen Studien zu PCGKs umfassend analysiert (Mensi-Klarbach, Leixnering & Schiffinger, 2019; Papenfuß & Haas, 2021; Papenfuß & Schmidt, 2020). Die Untersuchung von PCGKs kann für die theoretische Debatte um Diffusion, Isomorphismus und Konvergenz von Governance-Entwicklungen aufschlussreiche Erkenntnisse liefern und zu einem besseren diesbezüglichen Verständnis beitragen (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009, p. 385; Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016, pp. 236 f.). Eine wichtige Form von Konvergenz ist dabei die Entwicklung von Systemen und Konzepten „towards some kind of a normative ideal that is very different from their current positions“ (Yoshikawa & Rasheed, 2009, p. 389).

Ziel dieses Beitrags ist es, einen konzeptionellen Ansatz zu entwickeln, mit dem die Diffusion international anerkannter Governance-Standards in PCGKs vergleichend untersucht werden kann. Hierzu wird ein Qualitätsmodell mit 200 Kriterien erarbeitet, welches ein differenziertes theoretisches Verständnis der Diffusion von Governance-Standards ermöglicht. Dieses wird auf die vorliegenden zwölf PCGKs von Bund, Landeshauptstädten und Stadtstaaten angewendet, um neue empirische Erkenntnisse für die weitere wissenschaftliche Debatte zu liefern.

Der Artikel liefert die folgenden wissenschaftlichen Beiträge: Erstens entwickelt er mit dem Qualitätsmodell ein Instrument, mithilfe dessen Konvergenz-, Divergenz- und Diffusionsmuster identifiziert werden können. Der Artikel adressiert den einschlägig formulierten Forschungsbedarf, Konvergenz „towards some kind of a normative ideal”

(Yoshikawa & Rasheed, 2009, p. 389) zu untersuchen. Hierfür stellt das Qualitätsmodell einen analytischen Referenzrahmen dar. Künftige Forschungsarbeiten können die mithilfe des Qualitätsmodells ermittelten Werte für die Gesamtdiffusion und Diffusion in einzelnen Regelungsfeldern wie Gesellschafter und Aufsichtsorgan als statistische Variable nutzen. Damit ermöglicht es das Qualitätsmodell, zu einem differenzierteren theoretischen Verständnis der Diffusion von Governance-Standards in einzelnen Regelungsfeldern beizutragen.

Zweitens liefert der Artikel über die mit dem Qualitätsmodell durchgeführte Analyse empirische Befunde zur Diffusion von international anerkannten Governance-Standards und somit zu konkreten Gestaltungsvarianten der Public Corporate Governance in deutschen Gebietskörperschaften. Die Befunde erweitern das theoretische Verständnis in der Debatte um Konvergenz, Divergenz und Isomorphismus in diesem Kontext und liefern relevante neue Erkenntnisse für die Diskussion um Governance-Mechanismen und Policy-Instrumente zur Erreichung von Politik- und Organisationszielen.

Drittens werden aus den Befunden Perspektiven für die zukünftige Forschung zu Selbstregulierung mit PCGKs im öffentlichen Sektor abgeleitet. Der Fokus liegt hierbei auf den Determinanten der Diffusion und Effekten von Unterschieden in der Qualität von PCGKs.

Für Entscheidungsverantwortliche in Politik, Verwaltung und öffentlichen Unternehmen liefert der Artikel relevante Erkenntnisse darüber, inwieweit international anerkannte Governance-Standards in PCGKs aufgenommen wurden oder nicht. Weiterhin ermöglicht das Qualitätsmodell in der Praxis eine Analyse bzw. ein Benchmarking von weiteren PCGKs und von zukünftigen Entwicklungen und kann je nach Sichtweise auch als Checkliste verwendet werden.[1] Ferner lassen sich Erkenntnisse in einzelnen Politikfeldern wie z. B. Diversität gewinnen, das mit Blick auf das kürzlich beschlossene Zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II) besondere Aktualität besitzt.

## 2 Grundsachverhalte von Public Corporate Governance und Public Corporate Governance Kodizes

### 2.1 Relevanz von öffentlichen Unternehmen und Public Corporate Governance

Öffentliche Unternehmen sind unmittelbar oder mittelbar von einer Gebietskörperschaft oder mehreren Gebietskörperschaften beherrschte Unternehmen, entweder durch Mehrheitseigentümerschaft oder durch anderweitige Ausübung eines gleichwertigen Einflussgrades (Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 43; Grossi, Papenfuß & Tremblay, 2015, p. 275; OECD, 2015, S. 15; Papenfuß, 2013, S. 18). In Deutschland existieren aktuell rund 18.500 öffentliche Unternehmen, die vielfach Aufgaben im Bereich der Daseinsvorsorge und von kritischer Infrastruktur übernehmen sollen. Auf kommunaler Ebene sind mehr als die Hälfte der öffentlich Beschäftigten nicht in der Verwaltung, sondern in öffentlichen Unternehmen tätig (Statistisches Bundesamt, 2019). Über die Hälfte der Investitionen der öffentlichen Hand werden hier von öffentlichen Unternehmen getätigt. In anderen Ländern zeigt sich eine ähnlich große Bedeu-

tung (Andrews, Ferry, Skelcher & Wegorowski, 2020; Bernier, Florio & Bance, 2020; Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan & Xu, 2015).

Vor diesem Hintergrund besitzt Public Corporate Governance hohe Relevanz für die theoretische Debatte und die öffentliche Aufgabenerfüllung (Leixnering, Meyer & Polzer, 2020; Papenfuß, 2019; Reichard & Röber, 2019; Schaefer & Theuvsen, 2008; Schröter, Röber & Röber, 2019). Aus Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie soll sie die demokratische Legitimation in der entstehenden Mehrebenenkonstellation multipler Prinzipal-Agent-Beziehungen (Voorn, van Genugten & van Thiel, 2019) durchgängig gewährleisten. Auch soll sie angesichts der aus der Trennung von Eigentum und Unternehmensführung erwachsenen Steuerungsbedarfe die Steuerungsfähigkeit und -qualität der öffentlichen Hand verbessern. Public Corporate Governance kann maßgebliche Beiträge zur adäquaten Governance und zu einer integriert gedachten Steuerung von öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen im Zuge der Staats- und Verwaltungsmodernisierung leisten. Als stellvertretende Beispiele neben vielen anderen Feldern kann im Kontext der digitalen Transformation auf vielfach eingerichtete Shared-Service-Center in öffentlichen Unternehmen oder auch sog. Digitalunternehmen der öffentlichen Hand verwiesen werden. Derartige Zentralfunktionen können maßgebliche Entwicklungsbeiträge liefern, erfordern aber eine leistungsstarke Public Corporate Governance.

## 2.2 Relevanz und Chancen von Public Corporate Governance Kodizes

In der Public Corporate Governance kommt vielfach der Governance-Mechanismus bzw. das Policy-Instrument der Selbstregulierung zum Einsatz (Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016, p. 226; Papenfuß & Schmidt, 2020, p. 2). Selbstregulierung ist charakterisiert durch die gemeinschaftliche Erarbeitung von Regelungen durch unterschiedliche Akteursgruppen sowie durch Freiwilligkeit und Flexibilität bei der Umsetzung des Regelwerks (Bartle & Vass, 2007, pp. 888 ff.; Papenfuβ, 2021, S. 80; Töller, 2009, S. 294). Hinsichtlich der Erarbeitung der Regelungen kann Selbstregulierung auf einem Kontinuum zwischen freiwilliger und mandatierter Selbstregulierung differenziert werden (Bartle & Vass, 2007, pp. 888 ff.; J. Black, 1996, pp. 26 ff.). Mandatierte Selbstregulierung wird von staatlichen Akteur/innen beauftragt, während freiwillige Selbstregulierung ohne direkte oder indirekte staatliche Beteiligung entsteht. Hinsichtlich der Auseinandersetzung mit den Regelungen kann Selbstregulierung weiter differenziert werden zwischen einer verpflichtenden Unternehmensberichterstattung zur Umsetzung der Regelungen und einer freiwilligen Unternehmensberichterstattung hierzu.

Viele Gebietskörperschaften in Deutschland und weiteren Ländern haben Selbstregulierung mit PCGKs implementiert. Ein PCGK ist eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in öffentlichen Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung, die sich einschlägig bewährt haben (Papenfuß, 2019, S. 323; Spennlingwimmer, 2017, S. 85). Er ist als mandatierte Selbstregulierung zu kategorisieren, da er von dem jeweils politisch zuständigen Gremium – Stadtrat, Kreis-/ Landtag, Kabinett etc. – verabschiedet wird, nachdem das Regelwerk zuvor von staatlichen und gesellschaftlichen Akteursgruppen gemeinschaftlich erarbeitet wurde.

Vorherrschend wird die Auffassung vertreten, dass ein PCGK – eine anforderungsgerechte Ausgestaltung vorausgesetzt – nützliche Beiträge zur Verbesserung der Public

Corporate Governance leisten kann (Budäus & Srocke, 2003; Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016; Papenfuß & Haas, 2021; Papenfuß & Schmidt, 2020; Ruter & Müller-Marques Berger, 2005).[2] PCGKs sollen die Grundcharakteristika der Public Corporate Governance kompakt und verständlich zusammenfassen und Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen sowie wiederkehrende Governance-Fragen adressieren (Expertenkommission D-PCGM, 2021; Papenfuß, 2019; Papenfuß, 2013). Aus Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie hat die Aufgabenübertragung auf öffentliche Unternehmen zur Entstehung multipler Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen Öffentlichkeit, Politik, Verwaltung und Unternehmen geführt, die mit dem Problem der Informationsasymmetrien und des Moral Hazard einhergehen (Voorn, van Genugten & van Thiel, 2019, p. 673). Bei adäquater Ausgestaltung können PCGKs zur Reduzierung von Informationsasymmetrien und Agenturkosten beitragen sowie Spielräume für opportunistisches Verhalten der Agenten einschränken. Als flexibler und transparenter Vertrag zwischen allen mit der Public Corporate Governance befassten Akteur/innen können PCGKs die aus Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie unvollständigen Verträge zwischen Prinzipalen und Agenten konkretisieren und das Verhalten von Agenten im Sinne der Prinzipale beeinflussen (Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016, p. 231; Papenfuß & Schmidt, 2020, p. 5).

PCGKs sind von sog. Beteiligungsrichtlinien zu unterscheiden. Sie formulieren Governance-Standards und richten sich damit insbesondere auch an die Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane öffentlicher Unternehmen (Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 8). Dagegen sind Beteiligungsrichtlinien stärker formalrechtlich geprägt und formulieren Hinweise für die Verwaltung und ihre Vertreter/innen in den Unternehmensorganen (Papenfuß, 2019). Ein weiterer zentraler Unterschied ist das comply-or-explain Prinzip, das nur über einen PCGK für alle relevanten Akteursgruppen vollständig zur Entfaltung gebracht werden kann (Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 8; Papenfuß, 2019, S. 324). Es wird betont, dass der PCGK das „Herzstück" (Bundesministerium der Finanzen, 2020) des Public Corporate Governance Systems in einer Gebietskörperschaft ist und „durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden" (Deutscher Städtetag, 2017, S. 14) kann. Vor diesem Hintergrund ist eine umfassende und differenzierte Analyse von PCGKs von großer wissenschaftlicher Relevanz.

Das comply-or-explain Prinzip erlaubt öffentlichen Unternehmen von Empfehlungen in einem PCGK abzuweichen, vorausgesetzt sie legen Abweichungen offen und begründen diese (Cuomo, Mallin & Zattoni, 2016, p. 223; Europäische Kommission, 2014, S. 1; Papenfuß, 2019, S. 327; Papenfuß, 2021, S. 83). Damit ermöglichen PCGKs die Berücksichtigung sektor- und unternehmensspezifischer Anforderungen und tragen auf diese Weise der hohen Heterogenität von Aufgabenträgern im öffentlichen Sektor Rechnung. Die Abgabe und Veröffentlichung der Unternehmensberichterstattung zur Umsetzung des PCGK in Form einer Entsprechenserklärung ist in der Satzung der Unternehmen zu verankern, aber bei den einzelnen Empfehlungen sieht die Grundkonzeption eines PCGK eindeutig Gestaltungsspielräume und Flexibilität vor (Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 42).

# 3 Herleitung des Qualitätsmodells

## 3.1 Schritte zur Herleitung des Qualitätsmodells

Der vorliegende Artikel verfolgt bei der Entwicklung des Qualitätsmodells einen Mixed-Methods-Ansatz; hierbei wurde in acht Schritten, die *Abbildung 1* grafisch veranschaulicht, sowohl induktiv als auch deduktiv vorgegangen.

Im ersten Schritt wurden Anforderungen aus den Theorien der Neuen Institutionenökonomik – Prinzipal-Agent-Theorie, Theorie der Verfügungsrechte und Transaktionskostentheorie – sowie der Stewardship-Theorie abgeleitet. Die Neue Institutionenökonomik ist ein vielfach genutzter theoretischer Rahmen in der Debatte um die Steuerung öffentlicher Unternehmen und Public Corporate Governance (Mühlenkamp, 2006; Voorn, van Genugten & van Thiel, 2019; Whincop, 2016) sowie Corporate Governance (Wright, Siegel, Keasey & Filatotchev, 2013). Es wurden alle drei Theoriestränge aus dem Theoriegebäude genutzt, um die verschiedenen Theorieperspektiven zur Reflexion der Public Corporate Governance Anforderungen zu nutzen. Dies wird mit Blick auf aktuelle wissenschaftliche Diskurse um die Stewardship-Theorie ergänzt, die von anderen Verhaltensannahmen und Menschenbildern ausgeht (Grundei, 2008; Obermann, Velte, Gerwanski & Kordsachia, 2020). Mit Blick auf die Verhaltensweisen von verschiedenen Menschen und die Verhaltensweisen der gleichen Menschen in unterschiedlichen Einzelsituationen lässt sich die Stewardship-Theorie sehr gut heranziehen, um eine ergänzende Perspektive auf die Kriterien im Qualitätsmodell und Governance-Standards einzunehmen. Bei der Erstellung eines PCGK und für das Qualitätsmodell sind beide Theorieperspektiven hilfreich und es müssen Regelungen gefunden werden, die möglichst beiden Theorieperspektiven gerecht werden. Hier hilft bei der Gestaltung von Regelungen und Kriterien auch das comply-or-explain Prinzip an vielen Stellen, welches für die handelnden Akteur/innen sehr viel Spielraum für situationsgerechte und kontextbezogene Entscheidungen vorsieht.

Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie (siehe hierzu auch Unterkapitel 2.2) sollen PCGKs dazu beitragen, dass sich die öffentlichen Unternehmen im Sinne der Gebietskörperschaft als Eigentümerinnen verhalten und dass ihr Verhalten beobachtbar und beurteilbar wird (Broadbent, Dietrich & Laughlin, 1996, pp. 266 ff.; Van Slyke, 2007, pp. 162 ff.). Dies kann einerseits durch den Abbau von Informationsasymmetrien über Berichtspflichten zur Zielerreichung erreicht werden (Brennan & Solomon, 2008, p. 892). Anderseits sollten Anreizsysteme eingesetzt werden, um eine Interessenangleichung zu erreichen. Hierzu eignen sich Zielvereinbarungen, die mit den Geschäftsführungsorganen der öffentlichen Unternehmen abgeschlossen werden (Daiser, 2018, S. 171; Expertenkommission D-PCGM, 2021, S. 14). Deren Einhaltung sollte auch durch Aufsichtsorgane überwacht und ihre Verantwortung durch eine entsprechende Besetzung und interne Organisation gestärkt werden.

Die Theorie der Verfügungsrechte befasst sich mit der Gestaltung von Eigentums- und Verfügungsrechten, deren Inhalt und Struktur Einfluss auf die Wertigkeit von und den Umgang mit einer Sache haben (Mühlenkamp, 2006, S. 394). Da die Verfügungsrechte über öffentliche Unternehmen fragmentiert sind, können Unsicherheiten in Bezug auf diese und Zielkonflikte, mit denen die Geschäftsführungsorgane öffentlicher Unternehmen konfrontiert sind, die Divergenz zwischen einer Gebietskörperschaft und

ihren öffentlichen Unternehmen erhöhen (Vining & Weimer, 2016, p. 163). Deshalb sollte aus dieser Perspektive betrachtet ein PCGK über die genaue Zuweisung von Eigentums- und Verfügungsrechten und die hieraus erwachsenden Rechte und Pflichten relevanter Akteursgruppen informieren.

Im Fokus der Transaktionskostentheorie stehen die Kosten, die bei einer Transaktion im Sinne eines Leistungsaustausches entstehen. Vor diesem Hintergrund werden verschiedene vertragliche und institutionelle Arrangements betrachtet, mithilfe derer eine Transaktion effizient gestaltet werden kann (Mühlenkamp, 2006, S. 398 ff.). Im Kontext öffentlicher Unternehmen bestehen komplexe Austauschbeziehungen zwischen einer Vielzahl von Akteursgruppen. Die Kosten für die Gestaltung dieser Beziehungen können mithilfe von Public Corporate Governance reduziert werden (Whincop, 2016). Bei der Entwicklung eines PCGK handelt es sich um eine Investition in eine Institution mit Spielregeln zur Koordination von Interaktionen und Transaktionen von Akteur/innen. Ein PCGK bildet eine Grundlage, deren Fehlen wiederkehrende aufwendige Abstimmungen zwischen Akteur/innen bedeuten würde. Zum Beispiel sollte in einem PCGK ein standardisiertes Berichtswesen festgelegt werden, das die Kosten für den Informationsaustausch und die Kontrolle reduzieren kann.

Die Stewardship-Theorie liefert eine hilfreiche ergänzende Perspektive auf das Verhalten der beteiligten Akteursgruppen, die sich sehr gut mit den theoretischen Perspektiven der Neuen Institutionenökonomik verbinden lassen, wie wissenschaftliche Studien zu einer integrierten Betrachtung der beiden Theorien anregen (Grundei, 2008; Obermann, Velte, Gerwanski & Kordsachia, 2020; Van Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers, 2011). Die Stewardship-Theorie geht von einer Ausrichtung an übergeordneten Zielen und einem kollektiven, kooperativen und organisationsfreundlichen Verhalten der beteiligten Akteursgruppen aus. Aus dieser Perspektive ist das Verhalten der Akteursgruppen intrinsisch motiviert, vertrauenswürdig und auf Informationsaustausch bedacht (Van Slyke, 2007, p. 165). Vor diesem Hintergrund sollte mithilfe eines PCGK die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaft als Eigentümerin und öffentlichen Unternehmen bspw. dadurch gefördert werden, dass die Eigenverantwortung des Geschäftsführungsorgans und dessen Partizipation an wesentlichen Entscheidungen gewährleistet sowie transparenz- und vertrauensfördernde Maßnahmen vorgesehen werden.

Im zweiten Schritt wurden die theoretischen Anforderungen um solche aus der wissenschaftlichen Literatur und empirischen Studien ergänzt. Im dritten Schritt erfolgte eine weitere Ergänzung durch Verlautbarungen internationaler Organisationen.

Der vierte Schritt umfasste die Konkretisierung und Ergänzung der Anforderungen auf Basis einer Analyse vorliegender Corporate Governance und Public Corporate Governance Kodizes und der konkreten Formulierung von Governance-Standards hierin. In diesem Schritt wurden auch erste vorläufige Kriterien für das Qualitätsmodell formuliert und in Regelungsfelder kategorisiert.

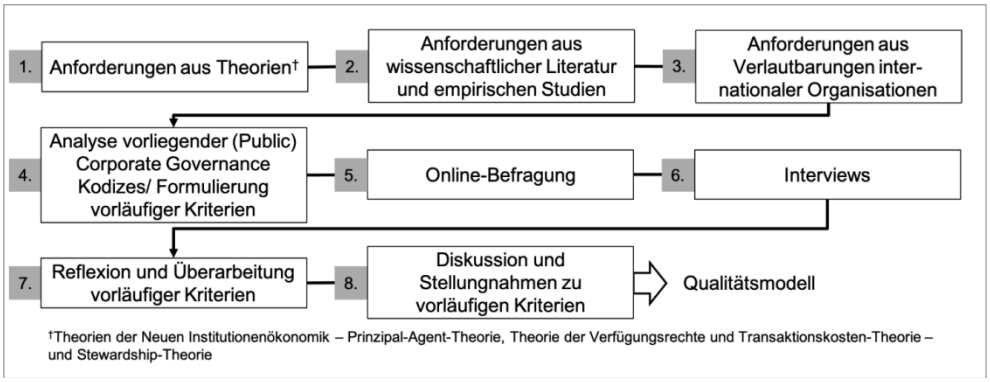
Im fünften Schritt wurde zur Prüfung der vorläufigen Kriterien zwischen April und Juni 2019 eine Online-Befragung mit 110 Teilnehmenden aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung, öffentlichen Unternehmen, der Rechnungs- und Wirtschaftsprüfung und der Unternehmensberatung durchgeführt. Die Teilnehmenden bewerteten, ob die Kriterien Governance-Standards wiedergeben, die in einem PCGK enthalten sein sollten, und gaben Rückmeldung zu ihrer Formulierung. Im sechsten Schritt wurden die Kriterien zusätzlich mit Expert/innen aus dem Feld der Public Corporate Governance im

Rahmen von unstrukturierten Einzel- und Gruppeninterviews sowie schriftlich per E-Mail diskutiert. Insgesamt wurden zwischen August und Dezember 2019 zehn Interviews mit 31 Personen mit einer durchschnittlichen Dauer von 70 Minuten geführt.

Im siebten Schritt erfolgten die Reflexion und Überarbeitung der vorläufigen Kriterien auf Grundlage der Befragung und Interviews. Im achten Schritt wurden die überarbeiteten Kriterien nochmals zur Diskussion gestellt und Akteur/innen aus dem Feld der Public Corporate Governance aus Österreich, Deutschland und der Schweiz zu Stellungnahmen eingeladen. Darüber hinaus wurden Erkenntnisse aus Debatten zu Regelungsinhalten von PCGKs auf wissenschaftlichen Konferenzen und in Expertengremien genutzt, um das Qualitätsmodell zu finalisieren. Abschließend wurde die Formulierung der Kriterien an den Governance-Standards im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) (Expertenkommission D-PCGM, 2021), der von der Expertenkommission D-PCGM 2020 eingeführt wurde, sowie weiteren Standards gespiegelt.

Das Qualitätsmodell soll in der wissenschaftlichen Diskussion um Konvergenz und Divergenz das theoretische Verständnis über die Diffusion von Governance-Standards erweitern und erfüllt damit eine andere Funktion als der D-PCGM. Das Modell ermöglicht es, international anerkannte Governance-Standards anhand eindeutig codierbarer Kriterien in allen Regelungsfeldern eines PCGK zu identifizieren. Diese Möglichkeit bietet der D-PCGM aufgrund seines höheren Detaillierungsgrades und Umfanges, die mit einer eingeschränkten Codierbarkeit einhergehen, nicht. Das Qualitätsmodell kann dabei helfen, die Komplexität zu verringern und die Übersichtlichkeit zu erhöhen, und es liefert eingängige und gut diskutierbare Ergebnisse zur Diffusion von einzelnen Governance-Standards und Konvergenz- und Divergenz-Mustern. Auch für die Lehre an Hochschulen, die Reflexion von Governance-Ansätzen im Organisationsalltag und die Fort- und Weiterbildung bietet das Qualitätsmodell diesbezüglich wichtige Ergänzungen. Der D-PCGM enthält zudem Regelungen, die nicht auf alle Gebietskörperschaften anwendbar sind, um diese gemäß seiner Zielsetzung zur Diskussion zu stellen. Dagegen enthält das Qualitätsmodell ausschließlich international anerkannte Governance-Standards, die als solche von jeder Gebietskörperschaft in Deutschland auf allen föderalen Ebenen erfüllbar sind.

*Abbildung 1*: Schritte zur Entwicklung des Qualitätsmodells




*Quelle*: Eigene Darstellung.

Die resultierenden 200 Kriterien wurden analog zur gängigsten Struktur eines PCGK in neun Regelungsfelder kategorisiert. *Tabelle 3* in den Anlagen enthält das Qualitätsmodell. Der Detaillierungsgrad und der hieraus resultierende Umfang des Qualitätsmodells sind erforderlich, um wie angestrebt ein ganzheitliches und gleichzeitig differenziertes Verständnis zur Diffusion von bzw. Konvergenz und Divergenz zu international anerkannten Governance-Standards in allen Feldern der Public Corporate Governance zu ermöglichen. Im folgenden Unterkapitel werden die einzelnen Regelungsfelder sowie einzelne wichtige Aspekte darin dargestellt.

## 3.2 Übersicht über Regelungsfelder im Qualitätsmodell

*(1) Geltungsbereich, Verankerung Entsprechenserklärung und Evaluation:* Dieses Regelungsfeld definiert, für welche Unternehmen ein PCGK gilt und wie das zentrale comply-or-explain Prinzip verankert wird. Der Geltungsbereich sollte unmittelbare und mittelbare Mehrheitsbeteiligungen einer Gebietskörperschaft sowie Unternehmen sowohl in privatrechtlicher als auch öffentlich-rechtlicher Rechtsform umfassen (Deutscher Städtetag, 2017, S. 14; OECD, 2015, S. 15; Papenfuß, 2013, S. 207; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 55 ff.). Das comply-or-explain Prinzip wird etabliert, indem Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane durch gesellschaftsrechtliche Verankerung zur jährlichen Abgabe einer Entsprechenserklärung verpflichtet werden (Papenfuß, 2013, S. 207). Schließlich sollte ein PCGK regelmäßig überprüft und bedarfsgerecht angepasst werden.

*(2) Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement:* Dieses Regelungsfeld präzisiert die Rolle der Gebietskörperschaft im Zusammenspiel mit den Unternehmen und betrifft auch die politischen Gremien in den Gebietskörperschaften. Mit der Verwendung des Gesellschafterbegriffs ist keine Priorisierung der verschiedenen Rollen der öffentlichen Hand (Lienhard, 2009, S. 49) verbunden. Der Begriff spiegelt vielmehr die Praxis wider, in der öffentliche Unternehmen am häufigsten in der Rechtsform einer GmbH verfasst sind und die Gebietskörperschaft die Rolle der (Mit-) Gesellschafterin innehat. Ein PCGK sollte die rechtlichen Voraussetzungen für die wirtschaftliche Betätigung der Gebietskörperschaft nennen (Deutscher Städtetag, 2017, S. 5; Papenfuß, 2013, S. 130) und eine regelmäßige Überprüfung ihres Fortbestehens vorsehen (OECD, 2015, S. 17). Weiterhin sollte ein klares Zielsystem etabliert, Verantwortlichkeiten diesbezüglich festgelegt (Budäus & Hilgers, 2009, S. 886 f.; Deutscher Städtetag, 2017, S. 9; Lienhard, 2009, S. 58 ff.; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 113 ff.) und seine Einhaltung zum Gegenstand demokratischer Rechenschaftslegung gemacht werden (OECD, 2015, S. 19). Schließlich sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, dass das Beteiligungsmanagement bei der Entscheidungsvorbereitung und -kontrolle unterstützen kann und in wesentliche Informationsflüsse eingebunden ist (Deutscher Städtetag, 2017, S. 10, 34).

*(3) Aufsichtsorgan:* In einem PCGK sollten die Aufgaben des Aufsichtsorgans festgelegt (Deutscher Städtetag, 2017, S. 41) wie auch Anforderungen an die Qualifikation seiner Mitglieder und seiner Arbeit formuliert werden (Lienhard, 2009, S. 63; OECD, 2015, S. 39, 84; Papenfuß, 2013, S. 140; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 185 ff.;

World Bank, 2014, p. 164). Weiterhin sollten die innere Ordnung und Arbeitsweise des Aufsichtsorgans geregelt werden (OECD, 2015, S. 30, 91; World Bank, 2014, p. 192).

*(4) Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan:* Ein PCGK sollte neben Governance-Standards, welche die Berichtspflichten des Geschäftsführungsorgans gegenüber dem Aufsichtsorgan definieren (Papenfuß, 2013, S. 161), auch solche zu den Zuständigkeiten bei der Vorbereitung von und Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsorgans (Papenfuß, 2013, S. 158) und zu Unternehmensgeschäften, die unter einem Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsorgans stehen (Deutscher Städtetag, 2017, S. 15), enthalten.

*(5) Geschäftsführungsorgan:* Governance-Standards in diesem Regelungsfeld haben zum Ziel, dem Geschäftsführungsorgan unter der Prämisse von Gemeinwohl- und Eigentümerinteressen eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen. Mithilfe eines PCGK soll die Rollenkonformität gestärkt werden, indem bspw. dem Geschäftsführungsorgan die Verantwortung für die Realisierung des Unternehmensgegenstands und der Zielvorgaben für das Unternehmen übertragen wird (Deutscher Städtetag, 2017, S. 41; OECD, 2015, S. 20; Papenfuß, 2013, S. 172). Zum anderen sollte dafür gesorgt werden, dass das Geschäftsführungsorgan die Eigentümerinteressen wahrt (Budäus & Hilgers, 2009, S. 887; OECD, 2015, S. 29, 85; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 141 ff.). Ein weiterer wesentlicher Regelungsbereich ist die Auswahl und Bestellung von Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans mit dem Ziel einer professionellen und kompetenten Besetzung auch unter Berücksichtigung von Gesichtspunkten der Gleichstellung und Diversität (OECD, 2015, S. 46).

*(6) Risikomanagement, interne Revision und Compliance-Management:* Dieses Regelungsfeld regelt die Einrichtung von Risikomanagementsystemen und unternehmensinternen Kontrollen (Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 229 ff.; World Bank, 2014, p. 230). Ihre Ausgestaltung und Organisation sollten die Unternehmensorgane bei ihren unterschiedlichen Verantwortlichkeiten unterstützen und relevante Informationsasymmetrien sowie Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten abbauen bzw. einschränken (OECD, 2015, S. 93; Papenfuß, 2013, S. 92). Dem Geschäftsführungsorgan sollte darüber hinaus die Einhaltung der Compliance und die Einrichtung eines Compliance-Management-Systems einschließlich eines Hinweisgebersystems für Beschäftige und Dritte obliegen (Deutscher Städtetag, 2017, S. 23; OECD, 2015, S. 69-70; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 257 ff.).

*(7) Rechnungslegung und Jahresabschluss:* Als grundlegende Publizitätspflichten öffentlicher Unternehmen richten sich Rechnungslegungsinformationen an einen breiten Adressatenkreis und dienen dazu, das Geschäftsführungsorgan für seine Tätigkeit zur Rechenschaft zu ziehen (World Bank, 2014, p. 235). Die Jahresabschlüsse öffentlicher Unternehmen sollten nach den für private Unternehmen geltenden Vorschriften aufgestellt und geprüft werden (Lienhard, 2009, S. 49; OECD, 2015, S. 27; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 134 f.) und diverse Offenlegungsanforderungen bspw. zur Vergütung von Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans und des Aufsichtsorgans erfüllen (OECD, 2015, S. 74; World Bank, 2014, p. 226).

*(8) Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle:* Die Korrektheit der Finanzinformationen öffentlicher Unternehmen sollte durch eine unabhängige externe Abschluss-

prüfung bestätigt werden (World Bank, 2014, p. 235). Darüber hinaus sollte aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen der Prüfinstanzen (Papenfuß, 2013, S. 94) auch die Prüfung durch Organisationen der öffentlichen Finanzkontrolle vorgesehen werden (Deutscher Städtetag, 2017, S. 22; Schedler, Müller & Sonderegger, 2016, S. 246).

*(9) Transparenz auf der Unternehmenshomepage:* Dieses Regelungsfeld fokussiert auf qualitative Informationen über die Struktur und Governance eines öffentlichen Unternehmens sowie seine Tätigkeit (World Bank, 2014, p. 216). Sie sollten ebenso wie die Finanzberichterstattung über das Internet zugänglich sein (OECD, 2015, S. 27-28). Deshalb sollte u. a. die Veröffentlichung von Unternehmenssatzungen, Jahresabschlüssen sowie Entsprechenserklärungen auf der Unternehmenshomepage vorgesehen werden (Papenfuß, 2013, S. 202).

Die Kriterien des Qualitätsmodells geben international anerkannte Governance-Standards wieder, an denen sich alle Gebietskörperschaften unabhängig von Größe und föderaler Ebene messen lassen müssen. Dies spiegelt sich auch in den Kriterien wider, deren überwiegende Mehrheit Empfehlungen darstellen, von denen gemäß dem comply-or-explain-Prinzip abgewichen werden kann. In PCGKs können deshalb zwar präzisere und weitreichendere Governance-Anforderungen formuliert werden als in Gesetzen, sie sind aber gleichzeitig weniger strikt, schaffen Spielräume für situative Entscheidungen und stärken somit die Entscheidungsfreiheit öffentlicher Unternehmen. Das Qualitätsmodell trägt sowohl der Anpassungsfähigkeit der Governance-Praxis an sektor- und unternehmensspezifische Anforderungen als auch einer kontextabhängigen Ausgestaltung von PCGKs durch Formulierungsvarianten von Kriterien Rechnung.

Die Diffusion von Governance-Standards wird anhand der Anzahl der Kriterien im Qualitätsmodell gemessen, die ein PCGK erfüllt. Dieses Vorgehen entspricht anderen Studien, welche die Qualität von Corporate Governance Systemen untersuchen (Gompers, Ishii & Metrick, 2003; Larcker, Richardson & Tuna, 2007). Bedingung für die Erfüllung ist, dass der in einem Kriterium geforderte Standardinhalt vollständig in einem PCGK enthalten ist und die Formulierung dem geforderten Grad der Verbindlichkeit entspricht. Governance-Standards in einem PCGK können drei Verbindlichkeitsgrade aufweisen: Sie können als verbindliche Vorgabe (*müssen*), als Empfehlung (*sollen*) oder als Anregung (*sollten* oder *können*) formuliert sein. Da Anregungen regelmäßig keine Verpflichtung zur Offenlegung in der Entsprechenserklärung begründen, werden Governance-Standards mit diesem Verbindlichkeitsgrad durchgängig mit 0 codiert. Dies entspricht auch dem Ansatz des D-PCGM, der für PCGKs einen Verzicht auf Anregungen vorsieht. Bei einem höheren Verbindlichkeitsgrad – verbindliche Vorgabe statt Empfehlung – wird das Kriterium als erfüllt gewertet.

Da die Relevanz jedes Kriteriums in Abhängigkeit zu Zweck und Adressat/innen des jeweiligen Standardinhalts steht, werden alle Kriterien gleich gewichtet. Auch variiert die Anzahl der Kriterien zwischen den Regelungsfeldern, da die Anforderungen an einige Themen zahlreicher sind als an andere.

Wie in anderen Studien (B. Black, de Carvalho, Khanna, Kim & Yurtoglu, 2017) werden die Kriterien binär codiert (1: Erfüllung / 0: Nicht-Erfüllung). Die Codierung erfolgte händisch. Um die Reliabilität zu gewährleisten, wurden einige PCGKs unabhängig von zwei Personen codiert und die Ergebnisse der Codierung regelmäßig gemeinsam überprüft (Zattoni & Cuomo, 2008).

# 4 Analyse der Diffusion von Governance-Standards in PCGKs

## 4.1 Design der Analyse

Um die Diffusion von Governance-Standards in PCGKs zu ergründen, werden die PCGKs des Bundes sowie der Landeshauptstädte und Stadtstaaten untersucht. Diese Auswahl erlaubt die Identifizierung von Konvergenz-, Divergenz- und Diffusionsmustern über ein breites Spektrum unterschiedlicher Gebietskörperschaften hinweg. Außerdem ermöglicht das Design, die Anwendbarkeit des Qualitätsmodells für Gebietskörperschaften auf allen föderalen Ebenen zu illustrieren.

Kriterium für die Aufnahme in die Analyse war, dass ein PCGK zum 30. September 2020 auf der Internetseite einer Gebietskörperschaft öffentlich verfügbar war. Es werden neben PCGKs keine weiteren Regelwerke wie bspw. Beteiligungsrichtlinien in die Analyse einbezogen, da PCGKs gemäß ihrer zentralen Rolle in der Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance alle relevanten Regelungsfelder vollständig abbilden sollten (siehe hierzu auch Unterkapitel 2.2). Die Analyse umfasst zwölf PCGKs des Bundes, der drei Stadtstaaten sowie von acht Landeshauptstädten, die zwischen 2005 und 2017 eingeführt wurden. Die übrigen Landeshauptstädte haben keinen PCGK veröffentlicht. Neun der zwölf untersuchten PCGKs wurden seit der Einführung überarbeitet. Untersucht wird jeweils die aktuelle Fassung des PCGK.

## 4.2 Befunde zur Diffusion von Governance-Standards in PCGKs

*Tabelle 1* gibt die Diffusion je Gebietskörperschaft und Regelungsfeld sowie die Gesamtdiffusion in absoluten und prozentualen Werten an. In Abhängigkeit des Erkenntnisinteresses kann die Tabelle unterschiedlich gelesen werden: Mithilfe der Spalten kann die Diffusion von Governance-Standards in einem Regelungsfeld zwischen Gebietskörperschaften verglichen werden oder es kann in den Zeilen im Vergleich der Regelungsfelder die individuelle Schwerpunktsetzung einer Gebietskörperschaft in der Ausgestaltung ihres PCGK identifiziert werden.

Im Durchschnitt erreicht die Diffusion einen Wert von 76,9, was einer Erfüllung von 38,0% der Kriterien im Qualitätsmodell entspricht. Folglich diffundieren weniger als die Hälfte der im Qualitätsmodell enthaltenen Governance-Standards, was die bestehenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Die Gesamtdiffusion divergiert zwischen 43 und 96.

Bis auf einige wenige Kriterien wird jedes Kriterium durch einen vorliegenden PCGK mindestens einmal erfüllt, was die Realisierbarkeit der Kriterien in der Praxis unterstreicht. Wenngleich keiner der untersuchten PCGKs den möglichen Maximalwert der Diffusion erreicht, zeigen sich eine Reihe anerkennenswerter Beispiele, bei denen die Akteur/innen bereits einen vergleichsweise hohen Diffusionsgrad realisiert haben.

Im Regelungsfeld *Geltungsbereich und Entsprechenserklärung* ist die Diffusion mit durchschnittlich 47,0% am höchsten. Die PCGKs der Freien Hansestadt Bremen und der Landeshauptstädte Mainz und Schwerin erfüllen hier acht von elf Kriterien (73,0%). Am zweithöchsten ist die Diffusion in den Regelungsfeldern *Aufsichtsorgan* und *Geschäftsführungsorgan* mit durchschnittlich 44,0%. Der PCGK des Bundes erfüllt im Regelungsfeld *Aufsichtsorgan* 25 von 43 Kriterien (58,0%), die PCGKs der

Freien und Hansestadt Hamburg und der Landeshauptstadt Saarbrücken erfüllen 24 bzw. 23 Kriterien. Im Regelungsfeld *Geschäftsführungsorgan* erfüllt der PCGK der Landeshauptstadt Potsdam 24 von 39 Kriterien (62,0%) und die PCGKs der Freien und Hansestadt Hamburg und des Bundes erfüllen 23 bzw. 22 Kriterien. Im Regelungsfeld *Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan* erreicht die Diffusion durchschnittlich 40,0%. Der PCGK der Freien und Hansestadt Hamburg erfüllt hier 12 von 18 Kriterien (67,0%). In den Regelungsfeldern *Rechnungslegung* und *Abschlussprüfung* beträgt die Diffusion durchschnittlich 36,0% bzw. 38,0%. Die PCGKs der Landeshauptstädte Stuttgart und Potsdam erfüllen hier jeweils knapp 60,0% der Kriterien im Qualitätsmodell.

Im Regelungsfeld *Gesellschafterrolle* liegt die durchschnittliche Diffusion bei 31,0%. Hier erzielt der PCGK der Landeshauptstadt Wiesbaden mit 15 von 25 Kriterien (60,0%) die höchsten Werte. Wie in Unterkapitel 2.2 veranschaulicht, ist der PCGK das zentrale Instrument im Public Corporate Governance System, weshalb auch die Governance-Standards zur Gesellschafterrolle in einem PCGK enthalten sein sollten. Zur ergänzenden Kontrolle wurden für das Regelungsfeld *Gesellschafterrolle* zusätzlich Beteiligungsrichtlinien betrachtet, die zusammen mit einem PCGK in einem Dachdokument veröffentlicht wurden. Der Bund erfüllt sechs Kriterien und Berlin vier Kriterien in den Beteiligungsrichtlinien, die nicht in den PCGKs erfüllt werden. Strukturell würde sich an den Ergebnissen auch bei einer Berücksichtigung von Beteiligungsrichtlinien nichts ändern und es ist wie herausgearbeitet konzeptionell sachgerecht und richtungsweisend, mit dem Qualitätsmodell nur PCGKs zu analysieren. Auch in der Praxis sollten die entsprechenden Governance-Standards in der Zukunft in PCGKs aufgenommen werden.

*Tabelle 1*: Diffusion von Governance-Standards in PCGKs

| Regelungsfelder | GB | GR | AR | ZW | GF | RM | RL | AP | TR | Gesamtdiffusion |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Max. mögliche Diffusion | 11 | 25 | 43 | 18 | 39 | 9 | 23 | 22 | 10 | 200 |
| Hamburg | 5 (45%) | 3 (12%) | 24 (56%) | 12 (67%) | 23 (59%) | 4 (44%) | 11 (48%) | 9 (41%) | 5 (50%) | 96 (48%) |
| Bremen | 8 (73%) | 5 (20%) | 22 (51%) | 10 (56%) | 21 (54%) | 4 (44%) | 10 (43%) | 9 (41%) | 4 (40%) | 93 (47%) |
| Mainz | 8 (73%) | 14 (56%) | 17 (40%) | 8 (44%) | 17 (44%) | 5 (56%) | 8 (35%) | 11 (50%) | 1 (10%) | 89 (45%) |
| Potsdam | 1 (9%) | 14 (56%) | 21 (49%) | 7 (39%) | 24 (62%) | 3 (33%) | 3 (13%) | 13 (59%) | 0 (0%) | 86 (43%) |
| Stuttgart | 6 (55%) | 9 (36%) | 19 (44%) | 8 (44%) | 14 (36%) | 3 (33%) | 13 (57%) | 12 (55%) | 0 (0%) | 84 (42%) |
| Bund | 5 (45%) | 3 (12%) | 25 (58%) | 7 (39%) | 22 (56%) | 2 (22%) | 10 (43%) | 8 (36%) | 0 (0%) | 82 (41%) |
| Schwerin | 8 (73%) | 11 (44%) | 19 (44%) | 7 (39%) | 15 (38%) | 2 (22%) | 9 (39%) | 8 (36%) | 0 (0%) | 79 (40%) |
| Saarbrücken | 5 (45%) | 6 (24%) | 23 (53%) | 7 (39%) | 14 (36%) | 3 (33%) | 7 (30%) | 10 (45%) | 3 (30%) | 78 (39%) |
| Berlin | 3 (27%) | 0 (0%) | 20 (47%) | 9 (50%) | 18 (46%) | 2 (22%) | 12 (52%) | 5 (23%) | 2 (20%) | 71 (36%) |
| Düsseldorf | 3 (27%) | 6 (24%) | 18 (42%) | 5 (28%) | 17 (44%) | 2 (22%) | 10 (43%) | 2 (9%) | 0 (0%) | 63 (32%) |
| Wiesbaden | 7 (64%) | 15 (60%) | 10 (23%) | 3 (17%) | 14 (36%) | 2 (22%) | 3 (13%) | 5 (23%) | 0 (0%) | 59 (30%) |
| Magdeburg | 3 (27%) | 6 (24%) | 11 (26%) | 3 (17%) | 8 (21%) | 2 (22%) | 2 (9%) | 8 (36%) | 0 (0%) | 43 (22%) |
| Mittelwert | 5,2(47%) | 7,7 (31%) | 19,1 (44%) | 7,2 (40%) | 17,3 (44%) | 2,8 (31%) | 8,2 (36%) | 8,3 (38%) | 1,3 (13%) | 76,9 (38%) |

*Erläuterung*: Abkürzungen Regelungsfelder: GB – Geltungsbereich, Verankerung Entsprechenserklärung und Evaluation; GR – Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement; AR – Aufsichtsorgan; ZW – Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan; GF – Geschäftsführungsorgan; RM – Risikomanagement, interne Revision und Compliance-Management; RL – Rechnungslegung und Jahresabschluss; AP – Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle; TR – Transparenz auf der Unternehmenshomepage

*Quelle*: Eigene Darstellung.

Im Regelungsfeld *Risikomanagement* liegt die Diffusionsausprägung im Durchschnitt bei 31,0%. Die Landeshauptstadt Mainz erreicht hier den höchsten Diffusionsgrad (56,0%). Am geringsten ist die Diffusion im Regelungsfeld *Transparenz* mit durchschnittlich 13,0%. Hier weisen sieben PCGKs eine Diffusion von 0,0% auf, wohingegen die Freie und Hansestadt Hamburg bereits eine Diffusion von 50,0% realisiert.

Neben der Betrachtung der Regelungsfelder können einzelne Kriterien zusätzlich zu Policy-Indexes aufaddiert werden. Dies erfolgt hier mit Blick auf aktuelle Debatten um Gleichstellung und Diversität in Führungspositionen (Mensi-Klarbach, Leixnering & Schiffinger, 2019) sowie Fair Pay (Beal & Astakhova, 2017) für diese Policy-Themen. In den Diversitäts-Policy-Index fallen insgesamt sieben Kriterien, die im Qualitätsmodell mit dem Kürzel DI gekennzeichnet sind. Den Fair-Pay-Policy-Index bilden die sieben Kriterien zu Höhe und Angemessenheit der Geschäftsführervergütung. Die Diffusionswerte zeigt *Tabelle 2*.

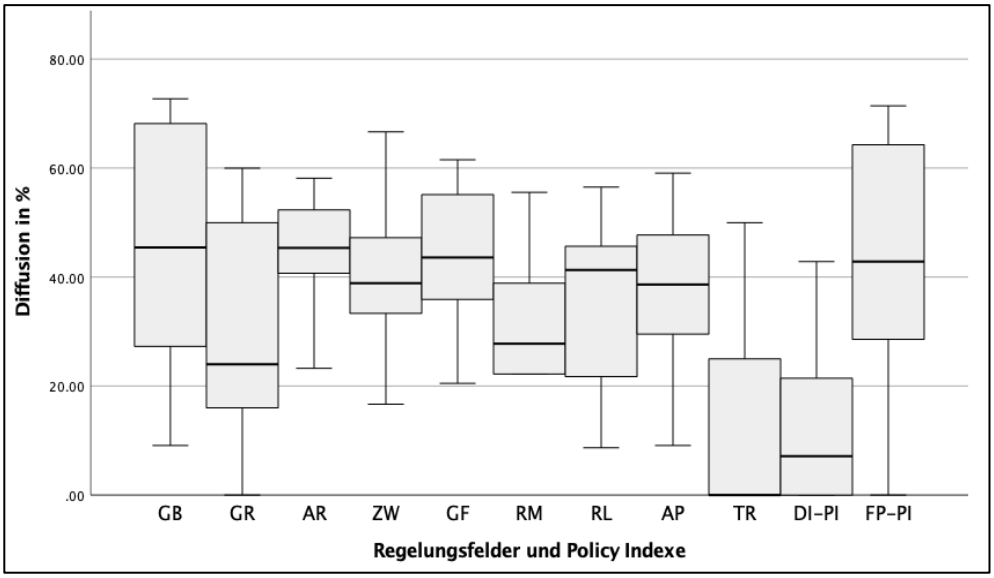
*Tabelle 2*: Übersicht über die Diffusionswerte für Policy Indexes

| Regelungsfelder | *Diversität-Policy-Index* | *Fair-Pay-Policy-Index* |
|---|---|---|
| Max. mögliche Diffusion | 7 | 7 |
| Bund | 3 (43%) | 4 (57%) |
| Hamburg | 2 (29%) | 5 (71%) |
| Mainz | 2 (29%) | 2 (29%) |
| Berlin | 1 (14%) | 5 (71%) |
| Düsseldorf | 1 (14%) | 3 (43%) |
| Wiesbaden | 1 (14%) | 2 (29%) |
| Bremen | 0 (0%) | 5 (71%) |
| Potsdam | 0 (0%) | 4 (57%) |
| Saarbrücken | 0 (0%) | 3 (43%) |
| Stuttgart | 0 (0%) | 3 (43%) |
| Schwerin | 0 (0%) | 2 (29%) |
| Magdeburg | 0 (0%) | 0 (0%) |
| Mittelwert | 0,8 (12%) | 3,2 (45%) |

*Quelle*: Eigene Darstellung.

Wie aus den Tabellen ersichtlich wird, variieren die Diffusionswerte im Vergleich der Regelungsfelder und Policy-Indexe. Die Streuung der Diffusionswerte kann ergänzend mithilfe einer Boxplot-Grafik (s. *Abbildung 2*) veranschaulicht werden. Innerhalb der grauen Box ist der Median als schwarzer Balken dargestellt. Die Begrenzungen der Boxen sind jeweils das obere und untere Quartil, in den 50,0% aller gemessenen Werte fallen. Eine größere Box wie bspw. im Regelungsfeld *Geltungsbereich und Entsprechenserklärung* zeigt an, dass die Diffusionswerte stärker variieren, während kleinere Boxen bedeuten, dass die Diffusionswerte näher beieinander liegen. Die Enden der sog. Whisker (Antennen) sind die Minimal- und Maximalwerte. Lange Antennen bedeuten einen großen Abstand zwischen diesen Werten, während kürzere Antennen wie bspw. im Regelungsfeld *Risikomanagement* einen geringen Abstand anzeigen.

*Abbildung 2*: Streuung der Diffusionswerte in Regelungsfeldern und Policy-Indexen




*Erläuterung*: Abkürzungen Regelungsfelder: GB – Geltungsbereich, Verankerung Entsprechenserklärung und Evaluation; GR – Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement; AR – Aufsichtsorgan; ZW – Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan; GF – Geschäftsführungsorgan; RM – Risikomanagement, interne Revision und Compliance-Management; RL – Rechnungslegung und Jahresabschluss; AP – Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle; TR – Transparenz auf der Unternehmenshomepage

*Abkürzungen Policy Indexes*: DI-PI – Diversitäts-Policy-Index; FP-PI – Fair-Pay-Policy-Index

*Quelle*: Eigene Darstellung.

## 4.3 Diskussion der Befunde und Forschungsperspektiven

Die Befunde zeigen, dass die Diffusion im Vergleich von PCGKs sowie einzelnen Regelungsfeldern sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und einschlägige Anforderungen bislang nur teilweise erfüllt werden. Neben substanziellen Erkenntnisfortschritten in der wissenschaftlichen Debatte um Konvergenz und Divergenz sind die Befunde auch in der gesellschaftspolitischen Debatte um nachhaltige Daseinsvorsorge, Vertrauen in den Staat und z. B. aktuell in der Diskussion um Regulierungsoptionen für eine stärkere Teilhabe von Frauen in Unternehmensorganen außerordentlich bedeutsam und hilfreich für die Politik- und Organisationsgestaltung.

Aus Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie sind die Governance-Standards zu den Beziehungen zwischen den Gebietskörperschaften und den Geschäftsführungsorganen der öffentlichen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgestaltet. Machen einige Gebietskörperschaften als Prinzipale stärker von einem PCGK zur Verhaltenssteuerung der Agenten Gebrauch und einen deutlicheren Steuerungs- und Kontrollanspruch geltend, verzichten andere Gebietskörperschaften auf diese Möglichkeit. Auffällig ist mit Blick auf die in der parlamentarischen Demokratie prävalente Mehrebenenkonstellation von Prinzipalen und Agenten (Voorn, van Genugten & van Thiel, 2019) zudem,

dass die Diffusionswerte zwischen den Regelungsfeldern stark divergieren. Der Abbau von Informationsasymmetrien und die Interessenangleichung werden in den PCGKs unterschiedlich stark adressiert und bezüglich der Beobachtbar- und Beurteilbarkeit des Verhaltens der Agenten zeigen sich sehr unterschiedliche Schwerpunkte und Akzente.

Aus Sicht der Theorie der Verfügungsrechte machen Gebietskörperschaften nicht umfassend von der Möglichkeit Gebrauch, deren Fragmentation mithilfe von PCGKs aufzuheben bzw. zu mildern. Für die Transaktionskostentheorie ist festzustellen, dass die Potenziale eines PCGK, die mit der öffentlichen Aufgabenerfüllung verbundenen Transaktionskosten zu reduzieren, noch nicht ausgeschöpft werden. Aus Sicht der Stewardship-Theorie wird noch nicht umfassend von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, das Vertrauen durch Governance-Standards zu fördern.

Weiterhin ist für das Politikfeld Diversität insgesamt eine geringe Diffusion festzustellen. Mit Blick auf wissenschaftliche Debatten um Diversity-Management (Ritz & Thom, 2019, S. 464-465), die Debatte um soziale Nachhaltigkeit (Vereinte Nationen, 2019) und das beschlossene Zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II) stellt sich die Frage, wie Gebietskörperschaften die Anforderungen in die PCGKs für ihre eigenen öffentlichen Unternehmen übernehmen. Zwar enthält die Hälfte der PCGKs keine Governance-Standards in diesem Bereich, es finden sich allerdings auch Beispiele, an die andere Gebietskörperschaften anknüpfen können. Im Vergleich zu Diversität diffundieren Governance-Standards zu Fair Pay zwar stärker, doch angesichts der kommunizierten gleichstellungspolitischen Ziele setzen vielerorts Gebietskörperschaften den PCGK als Policy-Instrument noch nicht systematischer ein. In diesem Kontext zeigen empirische Untersuchungen, dass die Qualität von PCGKs die Umsetzung von Policies signifikant beeinflussen kann (Papenfuß & Schmidt, 2020).

Wie andere empirische Studien ist auch dieser Artikel Limitationen unterworfen. So ist eine Generalisier- und Übertragbarkeit der Befunde auf andere Gebietskörperschaften nicht möglich. Dennoch liefert dieser Artikel bereits neue Erkenntnisse für die theoretische und politische Diskussion. Weiterhin zeigen die Befunde die Diffusion zu einem bestimmten Zeitpunkt. Um die Diffusion über einen längeren Zeitraum mit Konvergenz- und Divergenzentwicklungen zu untersuchen, sollten künftige Forschungsarbeiten Längsschnittanalysen durchführen. Schließlich kann dieser Artikel keine Aussagen über die Determinanten der Diffusion treffen. Künftige Forschungsarbeiten könnten diesbezüglich zu einem besseren Verständnis der Diffusion sowie von Konvergenz und Divergenz in der Public Corporate Governance beitragen, indem sie quantitativ bspw. die finanzielle Situation einer Gebietskörperschaft, ihre Größe oder die Größe und Struktur des Beteiligungsportfolios oder die Biographien und Qualifikationen relevanter politischer Entscheidungsverantwortlicher und ihre berufliche Sozialisation als mögliche Determinanten international vergleichend untersuchen. Dabei sollten auch Überlegungen zu Determinanten aus anderen Forschungsdiskursen (Korac, Saliterer & Walker, 2017) aufgegriffen werden. Auch könnten supra- und internationale Organisationen Einfluss auf die Gestaltung eines PCGK insbesondere auf nationaler Ebene nehmen, indem sie bestimmte Regelungsinhalte zur Voraussetzung für Mittelzuweisungen machen.

Basierend auf den Befunden lassen sich weitere Perspektiven für künftige Forschungsarbeiten aufzeigen. Aus quantitativen und qualitativen Studien zu den Determinanten der Diffusion ließen sich neben theoretischen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen bspw. für ein geeignetes Evaluationsintervall und geeignete Maß-

nahmen zur Befähigung von politisch-administrativen Entscheidungsverantwortlichen für die Gestaltung einer erfolgsfähigen Public Corporate Governance ableiten. Mit Blick auf die teilweise weit zurückliegenden Einführungsdaten und ggf. zwischenzeitlich erfolgte Überarbeitungen erscheinen auch komparative Untersuchungen lohnend, wie Governance-Standards im Zeitverlauf diffundieren und angepasst werden. Aus theoretischer Perspektive wäre es zudem erkenntnisreich, qualitativ zu analysieren, ob sich das in PCGKs widerspiegelnde Eigentümerverständnis im Zeitverlauf verändert.

Schließlich können künftige quantitative Studien das Qualitätsmodell verwenden, um ein statistisch verwendbares Maß für die Qualität eines PCGK in seiner Gesamtheit bzw. in einzelnen Regelungsfeldern als Einflussvariable zu erhalten. Die Qualität von PCGKs könnte sich wie angedeutet auf das Bewusstsein und Verhalten von Akteur/innen und damit auf die Erreichung politischer Ziele in Policy-Feldern auswirken. Hierbei könnten einzelne Regelungsfelder des Qualitätsmodells auch in der laufenden Forschungsdiskussion um Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen verwendet werden (Papenfuß, 2021).

Abgeleitet aus Befunden zum Einfluss von Regelungen auf die Personalauswahl könnte z. B. in Anlehnung an die wissenschaftliche Debatte zu Verwaltungslaufbahnen (Bach & Veit, 2018) erforscht werden, ob die Qualität von PCGKs Effekte auf die Rekrutierung von Geschäftsführer/innen oder auf die Formulierung und Erreichung von Zielgrößen zur Frauenrepräsentation in Organen und Führungspositionen öffentlicher Unternehmen hat. Überdies wäre mit Blick auf Diskurse in der Privatwirtschaft (Mensi-Klarbach, Leixnering & Schiffinger, 2019) ein international vergleichender Forschungsbeitrag dahingehend erkenntnisbringend, inwieweit Gesetzgebung für öffentliche Unternehmen erforderlich ist oder ob auch durch Selbstregulierung in hoher Qualität gleichstellungspolitische Ziele erreicht werden können.

Aus der Anwendung des Qualitätsmodells könnten (inter-) nationale Standardsetter ableiten, wie ihre Empfehlungen in der Praxis diffundieren. Die Entscheidungsverantwortlichen in den Gebietskörperschaften können über das Qualitätsmodell ermitteln, inwieweit PCGKs international anerkannten Governance-Standards entsprechen und ob sie sich eignen, um politische Zielsetzungen mittels integrierter Koordination (Hustedt & Veit, 2014; Trein et al., 2020) und Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen zu fördern.

## 5 Fazit

Dieser Artikel entwickelt ein Qualitätsmodell zur differenzierten Analyse von Diffusionsmustern international anerkannter Governance-Standards in PCGKs und trägt damit zu einem nuancierten theoretischen Verständnis von Diffusion im öffentlichen Sektor in der wissenschaftlichen Debatte um Konvergenz und Divergenz bei. Das Qualitätsmodell stellt einen analytischen Referenzrahmen dar, der wie veranschaulicht in der Forschung zu Determinanten der Diffusion von Governance-Standards und Effekten von Unterschieden in der Qualität von PCGKs genutzt werden kann. Für die Praxis ermöglicht das Qualitätsmodell Erkenntnisse darüber, inwieweit international anerkannte Governance-Standards in PCGKs aufgenommen wurden oder nicht.

Die Analyse von zwölf PCGKs deutscher Gebietskörperschaften zeigt, dass die Diffusion von Governance-Standards im Vergleich von PCGKs sowie einzelnen Regelungsfeldern (z. B. Geschäftsführungsorgan, Aufsichtsorgan) sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und einschlägige Anforderungen bislang nur teilweise erfüllt werden. Beispielsweise wird angesichts der geringen Diffusion von Governance-Standards zur Transparenz öffentlicher Unternehmen vielerorts die Chance nicht ausgeschöpft, einen effektiven Beitrag zur Erhaltung und Stärkung von Vertrauen und Legitimität zu leisten.

Aus den empirischen Befunden können relevante neue Erkenntnisse für die theoretische und politische Diskussion um PCGKs gewonnen werden. Sie spielen in der Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance eine zentrale Rolle und ihre erfolgsfähige Weiterentwicklung kann einen relevanten Beitrag zur Bewältigung von Herausforderungen in der öffentlichen Aufgabenerfüllung auch in Krisenzeiten leisten. Public Corporate Governance und PCGKs sind für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat von zentraler Bedeutung und bieten relevante Potenziale zur stärkeren Einbeziehung von öffentlichen Unternehmen in die weitere Staats- und Verwaltungsmodernisierung.

## Anmerkungen

* Für die wertvollen Hinweise zu früheren Versionen dieses Beitrags danken wir den beiden Gutachter/innen und den Herausgeberinnen von dms, Stephan Leixnering sowie den Teilnehmenden an der 13. Jahrestagung des Forum Junge Staats-, Verwaltungs- und Policy-Forschung. Für die wertvollen Hinweise zur Entwicklung des Qualitätsmodells danken wir Klaus-Michael Ahrend, den Teilnehmenden an der Online-Befragung und den Interviews, insbesondere Marc Hübscher, Lars Scheider und Ferdinand Schuster, den Teilnehmenden am ZU|kunftssalon 2019 und 2020 an der Zeppelin Universität Friedrichshafen sowie den Mitgliedern der Expertenkommission D-PCGM.

1 Zum Verhältnis und Zusammenspiel zwischen Qualitätsmodell und dem Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) der Expertenkommission siehe Unterkapitel 3.1.

2 Siehe für eine Übersicht mit Zitaten zu Erfordernissen und Chancen von PCGKs Papenfuß (2013, S. 100) und die Internetseite des D-PCGM (pcg-musterkodex.de).

## Literatur

Aguilera, Ruth V., & Cuervo-Cazurra, Alvaro (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 376-387. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x.

Andrews, Rhys, Ferry, Laurence, Skelcher, Chris, & Wegorowski, Piotr (2020). Corporatization in the Public Sector: Explaining the Growth of Local Government Companies. *Public Administration Review*, *80*(3), 482-493. https://doi.org/10.1111/puar.13052.

Bach, Tobias, & Veit, Sylvia (2018). The Determinants of Promotion to High Public Office in Germany: Partisan Loyalty, Political Craft, or Managerial Competencies? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(2), 254-269. https://doi.org/10.1093/jopart/mux041.

Bartle, Ian, & Vass, Peter (2007). Self-Regulation Within the Regulatory State: Towards a new Regulatory Paradigm? *Public Administration*, *85*(4), 885-905. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00684.x.

Beal, Brent D., & Astakhova, Marina (2017). Management and Income Inequality: A Review and Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, *142*(1), 1-23. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2762-6.

Bernier, Luc, Florio, Massimo, & Bance, Philippe (2020). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. Abingdon, New York: Routledge.

Black, Bernard, de Carvalho, Antonio G., Khanna, Vikramaditya, Kim, Woochan, & Yurtoglu, Burcin (2017). Corporate Governance Indices and Construct Validity. *Corporate Governance: An International Review*, *25*(6), 397-410. https://doi.org/10.1111/corg.12215.

Black, Julia (1996). Constitutionalising Self-Regulation. *The Modern Law Review*, *59*(1), 24-55. https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.1996.tb02064.x.

Bogumil, Jörg, & Jann, Werner (2020). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bogumil, Jörg, & Kuhlmann, Sabine (2015). Legitimation von Verwaltungshandeln – Veränderungen und Konstanten. *dms – der moderne staat*, *8*(2), 237-251. https://doi.org/10.3224/dms.v8i1.21189.

Brennan, Niamh M., & Solomon, Jill (2008). Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: An Overview. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *21*(7), 885-906. https://doi.org/10.1108/09513570810907401.

Broadbent, Jane, Dietrich, Michael, & Laughlin, Richard (1996). The Development of Principal-Agent, Contracting and Accountability Relationships in the Public Sector: Conceptual and Cultural Problems. *Critical Perspectives on Accounting*, *7*(3), 259-284. https://doi.org/10.1006/cpac.1996.0033.

Bruton, Garry D., Peng, Mike W., Ahlstrom, David, Stan, Christian, & Xu, Kehan (2015). State-Owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations. *Academy of Management Perspectives*, *29*(1), 92-114. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069.

Budäus, Dietrich, & Hilgers, Dennis (2009). Public Corporate Governance. In Peter Hommelhoff, Klaus Hopt, Axel von Werder (Hrsg.), *Handbuch Corporate Governance* (S. 883-904). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Budäus, Dietrich, & Srocke, Isabell (2003). Public-Corporate-Governance-Kodex – Ein Ansatz zur Verbesserung des Steuerungs- und Kontrollsystems im öffentlichen Sektor. In Ernst-Bernd Blümle, Helmut Pernsteiner, Robert Putschert & René C. Andeßner (Hrsg.), *Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen* (S. 79-102). Wien: Linde-Verlag.

Bundesministerium der Finanzen (2020). Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Verfügbar unter: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Beteiligungspolitik/grundsaetze-guter-unternehmens-und-aktiver-beteiligungsfuehrung.html [08.01.2021].

Cuomo, Francesca, Mallin, Christine, & Zattoni, Alessandro (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(3), 222-241. https://doi.org/10.1111/corg.12148.

Daiser, Peter (2018). *Corporate Governance öffentlicher Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Deutscher Städtetag (2017). *Gute Unternehmenssteuerung. Strategien und Handlungsempfehlungen für die Steuerung städtischer Beteiligungen.* Berlin, Köln.

Europäische Kommission (2014). *Empfehlung der Kommission vom 09. April 2014 zur Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung („Comply or Explain") (2014/208/EU).*

Expertenkommission D-PCGM (2021). *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex* (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß, Klaus-Michael Ahrend & Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 15. Januar 2021. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961.

Friedländer, Benjamin (2020). Kommunale Gesamtsteuerung öffentlicher Aufgaben: Konzeptionelle Idee und Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung. *dms – der moderne staat*, *13*(2), 464-485. https://doi.org/10.3224/dms.v13i2.11.

George, Bert, Van de Walle, Steven, & Hammerschmid, Gerhard (2019). Institutions or Contingencies? A Cross-Country Analysis of Management Tool use by Public Sector Executives. *Public Administration Review*, *79*(3), 330-342. https://doi.org/10.1111/puar.13018.

Gompers, Paul A., Ishii, Joy L., & Metrick, Andrew (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*, *118*(1), 107-155. https://doi.org/10.2139/ssrn.278920.

Greiling, Dorothea, & Schaefer, Christina (2020). Public Accountability of State-owned Enterprises. Approaches and Research trends. In Luc Bernier, Massimo Florio & Philippe Bance (Eds.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (pp. 460-478). London, New York: Routledge.

Grossi, Giuseppe, Papenfuß, Ulf, & Tremblay, Marie-Soleil (2015). Corporate Governance and Accountability of State-Owned Enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 274-285. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166.

Grundei, Jens (2008). Are Managers Agents or Stewards of Their Principals? *Journal für Betriebswirtschaft*, *58*(3), 141-166. https://doi.org/10.1007/s11301-008-0038-2.

Hustedt, Thurid, & Veit, Sylvia (2014). Forschungsperspektiven auf Regierungs- und Verwaltungskoordination: Koordinationsprobleme und Erklärungsfaktoren. *dms – der moderne staat*, *7*(1), 17-36. https://doi.org/10.3224/dms.v7i1.16234.

Klausen, Jan E., & Winsvold, Marte (2019). Corporate Governance and Democratic Accountability: Local State-Owned Enterprises in Norway. *Journal of Public Policy*, 1-24. https://doi.org/10.1017/S0143814X19000229.

Korac, Sanja, Saliterer, Iris, & Walker, Richard M. (2017). Analysing the Environmental Antecedents of Innovation Adoption Among Politicians and Public Managers. *Public Management Review*, *19*(4), 566-587. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200119.

Kuhlmann, Sabine (2010). New Public Management for the 'Classical Continental European Administration': Modernization at the Local Level in Germany, France and Italy. *Public Administration*, *88*(4), 1116-1130. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01869.x.

Larcker, David F., Richardson, Scott A., & Tuna, Irem (2007). Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review*, *82*(4), 963-1008. https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.963.

Lasar, Andreas, Buchholz, Gabriele, & Hellenbrand, Andreas (2011). Integrierte Konzernsteuerung in der Kommunalverwaltung. *dms – der moderne staat*, *4*(1), 225-247. https://doi.org/10.3224/dms.v4i1.5150.

Leixnering, Stephan, Meyer, Renate E., & Polzer, Tobias (2020). Hybrid Coordination of City Organizations: The Rule of People and Culture in the Shadow of Structures. *Urban Studies*. https://doi.org/10.1177/0042098020963854.

Lienhard, Andreas (2009). Grundlagen der Public Corporate Governance. In Schweizerische Vereinigung für Verwaltungsorganisationsrecht (Hrsg.), *Verwaltungsorganisationsrecht – Staatshaftungsrecht – öffentliches Dienstrecht* (Jahrbuch 2, S. 43-77). Bern.

Mensi-Klarbach, Heike, Leixnering, Stephan, & Schiffinger, Michael (2019). The Carrot or the Stick: Self-Regulation for Gender-Diverse Boards via Codes of Good Governance. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04336-z.

Mühlenkamp, Holger (2006). Öffentliche Unternehmen aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik. *ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, *29*(4), 390-417. https://doi.org/10.5771/0344-9777-2006-4-390.

Obermann, Jörn, Velte, Patrick, Gerwanski, Jannik, & Kordsachia, Othar (2020). Mutualistic Symbiosis?: Combining Theories of Agency and Stewardship Through Behavioral Characteristics. *Management Research Review*, *43*(8), 989-1011. https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0317.

OECD (2015). *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, Ausgabe 2015*. https://doi.org/10.1787/9789264251526-de.

Papenfuß, Ulf (2013). *Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Papenfuß, Ulf (2019). Public Corporate Governance. In Sylvia Veit, Christoph Reichard, & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (5. Auflage, S. 319-331). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_29-1.

Papenfuß, Ulf (2021). Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, *44*(1), 79-94. https://doi.org/10.5771/2701-4193.

Papenfuß, Ulf, & Haas, Maximilian (2021). *Nutzung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex in Gebietskörperschaften: Befunde und Zukunftschancen*. Friedrichshafen. Verfügbar unter https://www.zu.de/lehrstuehle/pmpp/downloads.php.

Papenfuß, Ulf, & Schmidt, Christian A. (2020). Understanding Self-Regulation for Political Control and Policymaking: Effects of Governance Mechanisms on Accountability. *Governance*. https://doi.org/10.1111/gove.12549.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020). *Kommunen als zentrale Akteure nachhaltiger Entwicklung*. Verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/11/20201120_RNE_Stellungnahme_an_den_StS-Ausschuss_fuer_Nachhaltige_Entwicklung_zur_kommunalen-Nachhaltigkeit.pdf [31.05.2021].

Reichard, Christoph, & Röber, Manfred (2019). Organisationspolitische Optionen für öffentliche Aufgaben – Verselbständigung, Auslagerung und Privatisierung. In Sylvia Veit, Christoph Reichard, & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (5. Auflage, S. 263-274). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_24-1.

Ritz, Adrian, & Thom, Norbert (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen (6. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ruter, Rudolf X., & Müller-Marques Berger, Thomas (2005). Corporate Governance und öffentliche Unternehmen. In Norbert Pfitzer, & Peter Oser (Hrsg.), *Deutscher Corporate Governance Kodex: Ein Handbuch für Entscheidungsträger* (S. 437-468). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schaefer, Christina, & Theuvsen, Ludwig (2008). Public Corporate Governance: Rahmenbedingungen, Instrumente, Wirkungen. *ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, *Beiheft*(36), 7-16.

Schedler, Kuno, Müller, Roland, & Sonderegger, Roger W. (2016). *Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen. Public Corporate Governance für die Praxis* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.

Schmidthuber, Lisa, Ingrams, Alex, & Hilgers, Dennis (2020). Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13298.

Schmitt, Carina (2011). Der Staat als Unternehmer bei der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen – Konvergenz im internationalen Vergleich? *dms – der moderne staat*, *4*(1), 209-224. https://doi.org/10.3224/dms.v4i1.5149.

Schröter, Eckhard, Röber, Manfred, & Röber, Jörg (2019). Re-Discovering the Political Rationale of Public Ownership. *ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, *42*(3), 198-214. https://doi.org/10.5771/0344-9777-2019-3-198.

Schwarting, Gunnar (2013). Public Corporate Governance – Bessere Steuerung kommunaler Unternehmen? *ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, *36*(2-3), 191-208. https://doi.org/10.5771/0344-9777-2013-2-3-191.

Spennlingwimmer, Tanja (2017). *Der Public Corporate Governance Kodex in öffentlichen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Statistisches Bundesamt (2019). Fonds, Einrichtungen, Unternehmen. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/_inhalt.html [26.01.2021].

Töller, Annette E. (2009). Freiwillige Regulierung zwischen Staat und Markt: Der Deutsche Corporate Governance-Kodex (DCGK). *dms - der moderne staat*, *2*, 293-313.

Trein, Philipp, Biesbroek, Robbert, Bolognesi, Thomas, Cejudo, Guillermo M., Duffy, Robert, Hustedt, Thurid & Meyer, Iris (2020). Policy Coordination and Integration: A Research Agenda. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13180.

Van Genugten, Marieke L., van Thiel, Sandra, & Voorn, Bart (2020). Local Governments and Their Arm's Length Bodies. *Local Government Studies*, *46*(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1667774.

Van Puyvelde, Stijn, Caers, Ralf, Du Bois, Cind, & Jegers, Marc (2011). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship

Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(3), 431-451. https://doi.org/10.1177/0899764011409757.
Van Slyke, David M. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *17*(2), 157-187. https://doi.org/10.1093/jopart/mul012.
Vereinte Nationen (2019). *World Public Sector Report 2019. Sustainable Development Goal 16: Focus on Public Institutions*. New York.
Vining, Aidan R., & Weimer, David L. (2016). The Challenges of Fractionalized Property Rights in Public-Private Hybrid Organizations: The Good, the bad, and the Ugly. *Regulation & Governance*, *10*(2), 161-178. https://doi.org/10.1111/rego.12086.
Voorn, Bart, van Genugten, Marieke L. & van Thiel, Sandra (2019). Multiple Principals, Multiple Problems: Implications for Effective Governance and a Research Agenda for Joint Service Delivery. *Public Administration*, *97*(3), 671-685. https://doi.org/10.1111/padm.12587.
Whincop, Michael J. (2016). *Corporate Governance in Government Corporations*. New York: Routledge.
World Bank. (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, D.C.
Wright, Mike, Siegel, Donald S., Keasey, Kevin, & Filatotchev, Igor (2013). *The Oxford Handbook of Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
Yoshikawa, Toru, & Rasheed, Abdul A. (2009). Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 388-404. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00745.x.
Zattoni, Alessandro, & Cuomo, Francesca (2008). Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, *16*(1), 1-15. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00661.x.

### *Anschrift der Autor*innen*

Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Zeppelin Universität, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen,
E-Mail: ulf.papenfuss@zu.de.

Kristin Wagner-Krechlok, Zeppelin Universität, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen,
E-Mail: Kristin.Wagner-Krechlok@zu.de.

## Anhang

*Tabelle 3*: Qualitätsmodell

| 1. | **Geltungsbereich, Verankerung Entsprechenserklärung und Evaluation** |
|---|---|
| | Geltungsbereich |
| 01 | Der PCGK gilt für alle Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen die Gebietskörperschaft mehrheitlich unmittelbar beteiligt ist. |
| 02 | Der PCGK gilt für Unternehmen, die Teil eines Konzerns sind und an denen eine Mehrheitsbeteiligung der Gebietskörperschaft besteht. (*Es zählt auch*: ...für Unternehmen, an denen die Gebietskörperschaft mehrheitlich mittelbar beteiligt ist.) |
| 03 | Der PCGK gilt für Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, die der Aufsicht der Gebietskörperschaft unterstehen. |
| 04 | Bei Unternehmen, an denen die Gebietskörperschaft mindestens den vierten Teil der Anteile hält, wirken deren Bevollmächtigte auf die Anwendung des PCGK hin. (Es zählt auch: Unternehmen, an denen die Gebietskörperschaft mindestens den vierten Teil der Anteile hält, wird der PCGK zur Anwendung empfohlen.) |

| | |
|---|---|
| | Verankerung und inhaltliche Ausgestaltung Entsprechenserklärung *(als Bestandteil des Corporate Governance Berichts/ der Erklärung zur Unternehmensführung)* |
| 05 | Das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft soll darauf hinwirken, dass deren Bevollmächtigte in den Unternehmensorganen die Verankerung des PCGK in der Unternehmenssatzung oder durch Beschluss in der Gesellschafterversammlung sicherstellen. (*Es zählt auch:* Die Verankerung des PCGK in der Unternehmenssatzung oder durch Gesellschafterbeschluss wird sichergestellt.) |
| 06 | Geschäftsführungsorgan (GO) und Aufsichtsorgan (AO) berichten jährlich im Corporate Governance Bericht/ in der Erklärung zur Unternehmensführung, der/die in den Lagebericht oder alternativ als Anlage zum Anhang in den Jahresabschluss aufzunehmen ist, über die Corporate Governance des Unternehmens. (*Es zählt auch*: ...berichten jährlich über die Corporate Governance des Unternehmens. /...geben jährlich eine Entsprechenserklärung ab.) |
| 07 | GO und AO erklären jährlich als Teil des Corporate Governance Berichts/der Erklärung zur Unternehmensführung, dass den Empfehlungen des PCGK entsprochen wurde und wird *(Zukunftsorientierung)*. |
| 08 | GO und AO erklären jährlich als Teil des Corporate Governance Berichts/der Erklärung zur Unternehmensführung, welche Empfehlungen des PCGK nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht *(Abweichungsbegründung)*. (*Es zählen auch*: Die Unternehmen können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet dies jährlich offenzulegen und zu begründen. / Wenn von Empfehlungen abgewichen wird, ist dies nachvollziehbar zu begründen.) |
| 09 | Eine Abweichung von einer Empfehlung ist nicht als Mangel zu verstehen. (*Es zählt auch*: ...kann im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen.) |
| 10 | Das politisch zuständige Gremium der Gebietskörperschaft legt fest, dass sich die Gebietskörperschaft nur dann an einem Unternehmen neu mehrheitlich beteiligt, wenn dessen Bindung an den PCGK in der Unternehmenssatzung festgelegt wird. (*Es zählt auch*: Die Gebietskörperschaft soll sich nur dann an einem Unternehmen neu mehrheitlich beteiligen...) |
| | Überprüfung und Anpassung |
| 11 | Der PCGK soll regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. (*Es zählt auch*: ...soll jährlich/ regelmäßig überprüft werden.) |
| **2.** | **Gesellschafterrolle, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement** |
| | Gesellschafterrolle *(schließt alle Rollen der öffentlichen Hand wie u.a. Eigentümer- und Gewährleisterrolle ein)* |
| 12 | Der PCGK nennt die rechtlichen Voraussetzungen für die wirtschaftliche Betätigung bzw. die Anforderung an die öffentliche Hand für die Gründung von und Beteiligung an einem Unternehmen. |
| 13 | Die Gebietskörperschaft soll in angemessenen Zeitintervallen prüfen, inwieweit die wirtschaftliche Betätigung den rechtlichen Voraussetzungen und Anforderungen entspricht. |
| 14 | Die Gebietskörperschaft legt als Gesellschafter den Gegenstand des Unternehmens 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 nur mit Zustimmung der Gesellschafter geändert werden kann. (*Es zählt auch*: Die Gesellschafter legen den Gegenstand des Unternehmens fest.) |
| 15 | 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 ableiten, die das gesetzlich vorgeschriebene wichtige öffentliche Interesse mit Leistungs-/ Wirkungszielen und Finanzzielen einschließlich Nachhaltigkeitszielen veranschaulichen. (*Es zählt auch*: Die Gesellschafter sollen Gesellschafterziele festlegen.) |
| 16 | Die Bevollmächtigten der Gebietskörperschaft in den Unternehmensorganen sollen darauf hinwirken, dass das GO auf der Grundlage der Gesellschafterziele die Unternehmensstrategie entwickelt, diese mit dem AO abstimmt, sie auf Empfehlung des AO in der Gesellschafterversammlung beschließen lässt und mit dem AO in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung erörtert. (*Es zählt auch*: Das GO soll auf der Grundlage der Gesellschafterziele die Unternehmensstrategie entwickeln, mit dem AO abstimmen und in regelmäßigen Abständen mit ihm den Stand der Strategieumsetzung erörtern.) |
| 17 | Die Gebietskörperschaft soll als Gesellschafter auf Grundlage der Gesellschafterziele und der Unternehmensstrategie einmal im Jahr eine Zielvereinbarung mit dem Geschäftsführungsorgan oder den einzelnen Mitgliedern für das Unternehmen abschließen und dabei prüfen, ob die Zielvereinbarung ohne oder mit erfolgsbezogener/variabler Vergütung abgeschlossen wird und ob mehrjährige oder einjährige Perioden für die zu realisierenden Ergebnisse vereinbart werden. (*Es zählt auch*: Die Gebietskörperschaft soll einmal im Jahr...abschließen.) |
| 18 | Die Gebietskörperschaft soll einmal jährlich eine aussagekräftige Übersicht für die einzelnen Politikfelder erstellen, welche Unternehmen wie viele Finanzmittel der Gebietskörperschaft erhalten und welche Ziele sie verfolgen, und sie dem Haushaltsplan als zusammenfassende Darstellung des Unternehmensportfolios der Gebietskörperschaft beifügen. (*Es zählt auch*: Die Gebietskörperschaft soll...erstellen, welche Unternehmen wie viele Finanzmittel der Gebietskörperschaft erhalten und welche Ziele sie verfolgen.) |
| 19 | Das politisch zuständige Gremium oder sein Beteiligungsausschuss soll regelmäßig durch das GO oder das Beteiligungsmanagement in nichtöffentlicher Sitzung über für die Gesellschafterziele wesentlichen Belange sowie relevante Aspekte im Kontext der Feststellung des Jahres- bzw. Konzernabschlusses und der Verwendung des Jahresergebnisses informiert werden. (*Es zählt auch*: ...soll regelmäßig über für die politische Kontrolle der Gesellschafterziele wesentlichen Belange informiert werden.) |

20 Das Beteiligungsmanagement erstellt den Beteiligungsbericht der Gebietskörperschaft, in dem es jährlich zusammenfassend auch über die Abgabe der Entsprechenserklärungen durch die Unternehmen sowie über den grundsätzlichen Umgang mit Empfehlungen für den Gesellschafter berichtet, und soll ihn auf deren Internetseite dauerhaft veröffentlichen. (*Es zählt auch*: Die Gebietskörperschaft veröffentlicht einen Beteiligungsbericht im Internet.)

21 Das politisch zuständige Gremium soll als Gesamtgremium einmal jährlich den Beteiligungsbericht behandeln.

Gesellschafterversammlung

22 Die Gebietskörperschaft nimmt ihre Rechte als Gesellschafterin in der Gesellschafterversammlung wahr und übt dort ihr Stimmrecht aus. (*Es zählt auch*: …nimmt ihre Rechte als Gesellschafterin in der Gesellschafterversammlung wahr.)

23 Der PCGK nennt die Person, die die Gebietskörperschaft in der Gesellschafterversammlung vertritt.

24 Die Gebietskörperschaft soll als Gesellschafterin prüfen, ob sie ein fakultatives AO einrichtet. Sofern kein AO eingerichtet wird, übernimmt die Gesellschafterversammlung dessen Aufgaben. (*Es zählt auch*: Die Gebietskörperschaft beteiligt sich nur an Unternehmen, in denen ein AO eingerichtet ist.)

25 Der PCGK nennt mindestens eine der folgenden über die in § 46 GmbHG hinausgehenden Entscheidungsbefugnisse der Gesellschafterversammlung: (1) Bestellung und Abberufung des AO, (2) Entlastung des AO, (3) Beschluss des Wirtschaftsplans.

26 Bei der Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung über die Entlastung des AO darf kein/-e Vertreter/-in der Gebietskörperschaft, der/ die selbst Mitglied im AO ist, mitwirken.

Organisationselement Beteiligungsmanagement

27 Die Verwaltungsführung der Gebietskörperschaft 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. (*Es zählt auch:* ...soll das Beteiligungsmanagement angemessen personell und materiell ausstatten.)

28 Der PCGK nennt mindestens zwei der folgenden Aufgaben des Beteiligungsmanagements: (1) Beteiligungsverwaltung, (2) Beteiligungscontrolling, (3) Mandatsbetreuung.

29 Das Beteiligungsmanagement soll ein Zielcontrolling durchführen und die Erreichung der Gesellschafterziele einschließlich der Umsetzung des strategischen Unternehmenskonzepts und des jährlichen Wirtschaftsplans sowie die Erreichung der mit den GO vereinbarten Ziele anhand von Kennzahlen und Indikatoren in einem unterjährigen Berichtswesen in Form von Quartalsberichten regelmäßig überprüfen. (*Es zählt auch*: ...soll regelmäßig die Erreichung der Gesellschafterziele überprüfen.)

30 Das Beteiligungsmanagement berichtet der Verwaltungsführung und dem für Beteiligungen verantwortlichen Ausschuss regelmäßig über die Ergebnisse des Zielcontrollings.

31 Das Beteiligungsmanagement soll die Sitzungsunterlagen für das AO im Rahmen der Mandatsbetreuung sichten und Stellungnahmen mit Empfehlungen bezüglich zu stellender Fragen und/oder konkreten Beschlüssen erstellen.

32 Ein/-e Vertreter/-in des Beteiligungsmanagements soll im Rahmen des rechtlich Möglichen als Mitglied oder Gast an den Sitzungen des AO teilnehmen. (*Es zählt auch*: ...soll als Mitglied oder Gast an den Sitzungen des AO teilnehmen.)

33 Die auf Veranlassung der Gebietskörperschaft in das AO entsandten Mitglieder sollen unter Einhaltung der Verschwiegenheitspflicht die Verwaltungsführung unter Einbindung des Beteiligungsmanagements über Sachverhalte informieren, die für die Wahrnehmung der Gesellschafterrolle und die Entscheidungsvorbereitung wesentlich sind.

34 Das GO soll den Wirtschaftsplan rechtzeitig vor der Beschlussfassung in dem entsprechenden Unternehmensorgan mit der Verwaltungsführung unter Einbindung des Beteiligungsmanagements im Entwurf abstimmen (Wirtschaftsplangespräch).

35 Das GO soll im Wirtschaftsplan in allgemein verständlicher Form darstellen, welche Sponsoringleistungen an welche Organisationen geplant sind.

36 Das GO soll dem Beteiligungsmanagement die Eckpunkte des Jahres- 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.

## 3. Aufsichtsorgan

Grundsätzliches und Aufgaben

37 Das AO überwacht und berät das GO regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.
(*Es zählt auch*: Das AO überwacht und berät das GO regelmäßig.)

38 Der PCGK nennt folgende Gegenstände der Überwachung durch das AO: Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen des GO.

39 Der PCGK nennt folgende Gegenstände der Überwachung durch das AO: Betätigung des Unternehmens im Rahmen seiner satzungsmäßigen Aufgaben und Beachtung der maßgebenden Bestimmungen. (*Es zählt auch*: ..., ob sich das Unternehmen im Rahmen seiner satzungsmäßigen Aufgaben betätigt.)

| | | |
|---|---|---|
| 40 | | Der PCGK nennt folgende Gegenstände der Überwachung durch das AO: Führung der Geschäfte mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Mitglieds des GO. |
| 41 | | Das AO soll sich eine Geschäftsordnung geben. (*Es zählt auch*: Die Gesellschafterversammlung gibt dem AO eine Geschäftsordnung.) |
| 42 | | Das AO soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam das AO insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen und welche Implikationen für zukünftige Maßnahmen sich hieraus ergeben, und in der Erklärung zur Unternehmensführung berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde. (*Es zählt auch*: Das AO soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen. / Das AO führt regelmäßig eine Selbstüberprüfung durch.) |
| 43 | | Der AO-Vorsitz koordiniert die Arbeit des AO und leitet dessen Sitzungen. |
| 44 | | Der AO-Vorsitz koordiniert die Arbeit des AO, leitet dessen Sitzungen und nimmt dessen Belange nach außen wahr. |
| 45 | | Der AO-Vorsitz soll mit dem GO regelmäßig Kontakt halten, mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten. Er/ Sie 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 GO informiert und soll sodann das AO unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Sitzung des AO einberufen. |
| | | **Zusammenfassung** |
| 46 | | Das AO ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. (*Es zählt auch*: Mitglied eines AO darf nur sein, wer über...verfügt.) |
| 47 | | Der Gesellschafter soll für die Zusammensetzung des AO konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil in Bezug auf die von ihm entsandten Mitglieder erarbeiten. |
| 48 | DI | Das Aufsichtsorgan soll sich zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen. (*Es zählt auch*: Bei der Zusammensetzung des AO sind die Anforderungen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst umzusetzen.) |
| 49 | DI | Bei der Zusammensetzung des AO soll Diversität berücksichtigt werden. |
| 50 | | Es soll zumindest ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung und/ oder Branchenkenntnissen in das AO entsendet werden. |
| 51 | | Ehemalige Mitglieder des GO sollen dem AO erst zwei Jahre nach dem Ende ihrer Geschäftsführertätigkeit angehören. (*Es zählt auch*: ...sollen dem AO nicht angehören.) |
| 52 | | Dem AO 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. (*Es zählt auch*: Mitglied des AO soll nicht sein, wer in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu dem Unternehmen und dessen Organen steht, ...) |
| 53 | | Jedes Mitglied des AO soll entsprechend seiner Qualifikation und Vorkenntnisse gezielt ausgewählte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen. (Es zählt auch: ...soll Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen.) |
| | | **Interessenkonflikte** |
| 54 | | Die Mitglieder des AO sind dem Unternehmenswohl verpflichtet und dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen. (*Es zählt auch*: ...sind dem Unternehmensinteresse/ -zweck verpflichtet.) |
| 55 | | Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des AO sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben. (*Es zählt auch*: ...sollen branchenüblichen Standards entsprechen und nur mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium abgeschlossen werden.) |
| 56 | | Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Mitglieds des AO mit dem Unternehmen sollen nicht oder nur mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium abgeschlossen werden. |
| 57 | | Das Unternehmen soll Mitgliedern des AO sowie ihren Angehörigen keine Kredite gewähren. (*Es zählt auch*: ...soll Mitgliedern des AO sowie ihren Angehörigen Kredite nur zu marktüblichen Bedingungen und mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium gewähren.) |
| 58 | | Mitglieder des AO sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben. |
| 59 | | Jedes Mitglied des AO soll Interessenkonflikte, insbesondere solche die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, unverzüglich dem AO offenlegen und mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen. (*Es zählt auch*: ...unverzüglich dem AO offenlegen.) |
| 60 | | Das AO soll in seinem Bericht an die Gesellschafterversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. |
| 61 | | Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Mitglieds des AO sollen zur Beendigung des Mandats führen. |

| | |
|---|---|
| | Bildung und Aufgaben von Ausschüssen |
| 62 | Das AO soll fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. |
| 63 | Die jeweiligen Ausschussmitglieder und der Ausschussvorsitz sollen regelmäßig an das AO über die Arbeit der Ausschüsse berichten. (*Es zählt auch*: Der Ausschussvorsitz soll...) |
| 64 | Von der Möglichkeit, einzelnen Ausschüssen des AO Entscheidungskompetenzen zu übertragen, soll nicht Gebrauch gemacht werden. |
| 65 | Der AO-Vorsitz soll zugleich den Vorsitz in dem Ausschuss innehaben, der die Verträge mit den Mitgliedern des GO behandelt. |
| 66 | Das AO soll einen Prüfungsausschuss einrichten. |
| 67 | Der Prüfungsausschuss befasst sich insbesondere mit der Prüfung der Rechnungslegung, der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Auswahl und Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfungsunternehmens, der Qualität der Abschlussprüfung und der von dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen zusätzlich erbrachten Leistungen, sowie der Compliance.<br>*(Es zählt auch*: ...mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, ...sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Auswahl und Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfungsunternehmens und der vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen zusätzlich erbrachten Leistungen, ...) |
| 68 | Der Prüfungsausschussvorsitz soll nicht den Vorsitz im AO innehaben, unabhängig und kein ehemaliges Mitglied des GO sein. (*Es zählt auch*: ...soll nicht den Vorsitz im AO innehaben und innerhalb der letzten drei Jahre kein Mitglied des GO gewesen sein.) |
| 69 | Der Vorsitz oder ein Mitglied des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen sowie mit der Abschlussprüfung vertraut sein. (*Es zählt auch*: ...über Kenntnisse oder Erfahrungen im Bereich der Finanzen und/ oder Rechnungslegung verfügen.) |
| | Wahrnehmung des Organmandats |
| 70 | Im Bericht des AO soll angegeben werden, an wie vielen Sitzungen des AO und seiner Ausschüsse die einzelnen Mitglieder jeweils teilgenommen haben. (*Es zählt auch*: ..., falls ein Mitglied des AO in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen des AO teilgenommen hat.) |
| 71 | Die Mitglieder des AO dürfen Informationen nur unter Beachtung der Verschwiegenheitspflicht weitergeben. (*Es zählt auch*: Die Beachtung der Verschwiegenheitspflicht ist wesentliche Pflicht gegenüber dem Unternehmen und seinen Organen.) |
| 72 | Die Mitglieder des AO stellen sicher, dass von ihnen zur Unterstützung einbezogene Dritte die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten. |
| 73 | Die Mitglieder des AO sollen ihr Mandat persönlich ausüben und ihre Aufgabe nicht durch andere wahrnehmen lassen. (*Es zählt auch*: ...sollen ihr Mandat persönlich ausüben.) |
| 74 | Die Mitglieder des AO, die nicht nach Gesetz verpflichtend vorgesehene Funktionsträger/-innen sind, sollen insgesamt nicht mehr als fünf AO-Mandate oder vergleichbare Funktionen wahrnehmen. |
| 75 | Die von der Gebietskörperschaft entsandten Mitglieder des AO müssen die Interessen der Gebietskörperschaft bei der Mandatsausübung angemessen berücksichtigen und sollen dabei die Beschlüsse des politisch zuständigen Gremiums beachten. (*Es zählt auch*: ...müssen die Interessen der Gebietskörperschaft bei der Mandatsausübung angemessen berücksichtigen.) |
| | Aufwandsentschädigung, Vergütung und Haftung |
| 76 | Der PCGK nennt mindestens eines der folgenden Kriterien für die Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung von Mitgliedern des AO: (1) Wirtschaftliche(r) Bedeutung/ Lage/ Erfolg des Unternehmens, (2) Zeitlicher Aufwand/ Verantwortung und Tätigkeitsumfang der Mitglieder des AO, (3) Vorsitz/ stellvertretender AO-Vorsitz und Vorsitz/ Mitgliedschaft in den Ausschüssen des AO. |
| 77 | Eine D&O-Versicherung für das AO soll nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung abgeschlossen werden. |
| 78 | Bei Abschluss einer D&O-Versicherung für das AO soll ein der Vergütung der Mitglieder des AO angemessener Selbstbehalt vereinbart werden. |
| 79 | Die Entscheidung und ihre Begründung insbesondere zur Zweckmäßigkeit einer D&O-Versicherung für das AO sollen dokumentiert werden. |
| **4.** | **Zusammenwirken von Aufsichtsorgan und Geschäftsführungsorgan** |
| | Grundsätze der Zusammenarbeit |
| 80 | GO und AO arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. |
| 81 | GO und AO beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. (*Es zählt auch*: Die Mitglieder des GO bzw. AO wenden die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Mitglieds des GO bzw. AO an.) |
| 82 | Verletzen GO und AO die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Mitglieds des GO bzw. des AO schuldhaft, so haften sie dem Unternehmen gegenüber auf Schadenersatz. Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt keine Pflichtverletzung vor, wenn das Mitglied des GO bzw. des AO vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle des Unternehmens zu handeln (Business Judgement Rule). |

| | |
|---|---|
| | Zustimmungspflichtige Geschäfte |
| 83 | Die Unternehmenssatzung legt für Geschäfte von grundlegender Bedeutung Zustimmungsvorbehalte zugunsten des AO fest |
| 84 | Die Kompetenz des AO, in seiner Zuständigkeit zusätzliche über die in der Unternehmenssatzung enthaltenen Zustimmungsvorbehalte zu bestimmen, bleibt hiervon unberührt. |
| 85 | Der Kreis der zustimmungspflichtigen Geschäfte ist so zu bestimmen, dass die Eigenverantwortlichkeit des GO gewährleistet bleibt. |
| 86 | Das AO soll die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften in regelmäßigen Abständen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüfen und ggf. auf eine Anpassung hinwirken. |
| 87 | Das AO einer Konzernmutter soll mindestens einmal jährlich überprüfen, ob das GO die Beteiligungsrechte bei Tochterunternehmen effektiv wahrnimmt. |
| | Gegenstände und Häufigkeit von Berichten |
| 88 | Das GO soll die Sitzungen des AO und seiner Ausschüsse in Abstimmung mit dem AO-Vorsitz vorbereiten und in der Regel an den Sitzungen teilnehmen. (*Es zählt auch*: ...die Sitzungen des AO und seiner Ausschüsse vorbereiten...) |
| 89 | Die ausreichende Informationsversorgung des AO ist Aufgabe des GO. (*Es zählt auch*: ...ist gemeinsame Aufgabe des GO und AO.) |
| 90 | Das AO soll sicherstellen, dass es angemessen informiert wird und auf eine rechtzeitige und ordnungsgemäße Berichterstattung hinwirken. |
| 91 | Das GO implementiert ein Berichtswesen und informiert das AO 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 und geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. (*Es zählt auch*: ...über alle für das Unternehmen relevanten Fragen insbesondere der Planung, ...des Risikomanagements und der Compliance und geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.) |
| 92 | Berichte des GO an das AO sollen in Textform erstattet werden. |
| 93 | AO und GO informieren das Beteiligungsmanagement während des Geschäftsjahres durch Quartalsberichte des Unternehmens. |
| 94 | Die Quartalsberichte sollen auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren zum öffentlichen Auftrag des Unternehmens enthalten. |
| 95 | Der PCGK nennt eine Frist, bis wann nach Quartalsschluss die Quartalsberichte dem Beteiligungsmanagement vorliegen sollen. |
| 96 | Inhalt und Turnus der Berichtspflichten sollen sich auch bei Unternehmen, die nicht als Aktiengesellschaft geführt werden, an § 90 AktG orientieren. |
| 97 | Das GO und das AO sollen jährlich einen Vergütungsbericht erstellen und im Anhang des Jahresabschlusses sowie auf der Unternehmenshomepage veröffentlichen. (*Es zählt auch*: Die Offenlegung der Vergütung soll in einem Vergütungsbericht als Teil des Corporate Governance Bericht erfolgen, der auch das Vergütungssystem für die Mitglieder des GO erläutert.) |
| **5.** | **Geschäftsführungsorgan** |
| | Grundsätzliches und Aufgaben |
| 98 | Das GO leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und ist verpflichtet, die Geschäfte des Unternehmens in Übereinstimmung mit der Unternehmenssatzung sowie den Beschlüssen der Gesellschafterversammlung und des AO zu führen. (*Es zählt auch*: ...trägt die originäre Verantwortung für die Leitung des Unternehmens und ist dabei an Unternehmensgegenstand und Unternehmenszweck gebunden.) |
| 99 | Das GO definiert auf der Grundlage der Gesellschafterziele klare und messbare Zielvorgaben zur Realisierung des Unternehmensgegenstands. |
| 100 | Das GO soll dafür Sorge tragen, dass die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) sowie die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden und alle zwei Jahre im AO darüber berichten. (*Es zählt auch*: ...die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden...) |
| 101 | Das GO soll gemeinsam mit den Führungskräften und den Beschäftigten ein Unternehmensleitbild entwickeln. (*Es zählt auch*: Das Unternehmen erarbeitet ein Unternehmenszielbild. |
| 102 | Eine Geschäftsordnung soll die Regeln zur Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im GO, insbesondere die Vertretung und die Willensbildung regeln. (*Es zählt auch*: ...soll die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im GO regeln.) |
| 103 | Die Geschäftsordnung des GO soll der Zustimmung des AO als Gesamtgremium unterliegen. (*Es zählt auch*: ...wird von der Gesellschafterversammlung beschlossen.) |
| 104 | Das GO soll dafür Sorge tragen, dass bei allen wesentlichen Entscheidungen innerhalb des Unternehmens das Mehr-Augen-Prinzip gewahrt wird. |
| 105 | Weisungen des Gesellschafters an das GO sollen nur in begründeten Ausnahmefällen erfolgen. |

106 DI Das GO soll 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. (*Es zählt auch*: Beschäftigte dürfen nicht aus Gründen der...benachteiligt werden.)

107 DI Das GO soll für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des GO Zielgrößen festlegen, die über den aktuellen Status-Quo hinausgehen, und sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten orientieren. (*Es zählt auch*: ...sorgt für die Umsetzung des Gesetzes für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst.)

108 DI Das GO soll bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken. (Es zählen auch: ...auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern hinwirken. / Das Ziel ist eine paritätische Besetzung von Frauen in Führungspositionen.)

| | Bestellung und Anstellung |
|---|---|

109 Die Gesellschafterversammlung bestellt und entlässt die Mitglieder des GO.

110 Der PCGK regelt klar die Zuständigkeit für die Anstellung der Mitglieder des GO.

111 Mitglieder des GO 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 GO erforderlichen Qualifikationen verfügen, gewonnen werden. (*Es zählt auch*: Das Auswahlverfahren für Mitglieder des GO soll darauf zielen, die/ den fähigste/-n Kandidatin/ Kandidaten auszuwählen.)

112 Der PCGK regelt klar den Ausschreibungs- und Entscheidungsprozess zur Bestellung von Mitgliedern des GO sowie die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen Verwaltungsführung und zuständigem politischen Gremium.

113 Das AO soll gemeinsam mit dem GO für eine langfristige Nachfolgeplanung des GO und der Führungspositionen sorgen. (*Es zählt auch*: ...Nachfolgeplanung des GO sorgen.)

114 DI Bei der Zusammensetzung des GO sollen Gesellschafterversammlung und AO auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken und festlegen, ab welcher Größe des GO mindestens eine Frau im GO vertreten sein soll. (*Es zählen auch*: ...auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern hinwirken. / Das Ziel ist eine paritätische Besetzung von Frauen im GO.)

115 Die Erstbestellung von Mitgliedern des GO soll für längstens drei Jahre erfolgen. (*Es zählt auch*: ...für längstens fünf Jahre...)

116 Eine Wiederbestellung zum Mitglied des GO vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestellungsdauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände, die zu erläutern sind, erfolgen. (*Es zählt auch*: Der PCGK nennt den frühesten Zeitpunkt, zu dem die Entscheidung über eine Wiederbestellung zum Mitglied des GO getroffen werden kann.)

| | Interessenkonflikte |
|---|---|

117 Die Mitglieder des GO sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet, dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen, und unterliegen während ihrer Tätigkeit einem umfassenden Wettbewerbsverbot.

118 Mitglieder des GO 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.

119 Mitglieder des GO dürfen keinen konzernfremden AO-Vorsitz übernehmen und sollen Nebentätigkeiten nur mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium übernehmen. (Es zählt auch: Mitglieder des GO sollen Nebentätigkeiten nur mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium übernehmen.)

120 Jedes Mitglied des GO soll Interessenkonflikte unverzüglich dem AO-Vorsitz und dem/ der Sprecher/-in des GO offenlegen und die anderen Mitglieder des GO hierüber informieren und mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen. (*Es zählt auch*: ...soll Interessenkonflikte dem AO gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Mitglieder des GO hierüber informieren.)

121 Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des GO sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben.
(*Es zählt auch*: ...sollen branchenüblichen Standards entsprechen und nur mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium abgeschlossen werden.)

122 Wesentliche Geschäfte mit Mitgliedern des GO sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen der Zustimmung des AO als Gesamtgremium bedürfen.

123 Das Unternehmen soll Mitgliedern des GO sowie ihren Angehörigen keine Kredite gewähren. (*Es zählt auch*: ...soll Mitgliedern des GO sowie ihren Angehörigen Kredite nur zu marktüblichen Bedingungen und mit Zustimmung des AO als Gesamtgremium gewähren.)

| | Vergütung |
|---|---|

124 Der PCGK regelt klar die Zuständigkeiten bei der Festlegung der Gesamtvergütung der Mitglieder des GO.

125 Der PCGK regelt, ob die Vergütung eines Mitglieds des GO neben fixen auch variable/ erfolgsbezogene Bestandteile enthalten soll.

126 Das für die Bestellung bzw. Anstellung zuständige Organ soll bei der Neu- oder Wiederbestellung und bei Änderungen des Anstellungsvertrags von Mitgliedern des GO für eine vertragliche Zustimmungserklärung dieser Mitglieder zur Offenlegung ihrer Vergütung Sorge tragen. (*Es zählt auch*: ...bei der Neu-/Wiederbestellung von Mitgliedern des GO...)

| | |
|---|---|
| | Höhe und Angemessenheit der Vergütung des Geschäftsführungsorgans |
| 127 | Der PCGK nennt mindestens eines der folgenden Kriterien für die Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung von Mitgliedern des GO: (1) Aufgaben des Mitglieds des GO, (2) persönliche Leistung des Mitglieds des GO/ Gesamtleistung des GO, (3) Wirtschaftliche Lage/ nachhaltiger Erfolg/ Zukunftsaussichten des Unternehmens, (4) Beiträge zur Altersversorgung und sonstige Versorgungszuschläge. |
| 128 | Bei der Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung von Mitgliedern des GO soll das Vergleichsumfeld berücksichtigt und die Vergütung im Vergleichsumfeld dokumentiert werden (horizontaler Vergleich). (*Es zählt auch*: ...soll das Vergleichsumfeld berücksichtigt werden.) |
| 129 | Bei der Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung von Mitgliedern des GO soll auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung der Vergütungsstruktur, die ansonsten in dem Unternehmen gilt, berücksichtigt werden (vertikaler Vergleich). |
| 130 | Bei Abschluss von Anstellungsverträgen mit Mitgliedern des GO soll vereinbart werden, dass Zahlungen an ein Mitglied des GO bei vorzeitiger Beendigung dieser Tätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. |
| 131 | Die variablen/ erfolgsbezogenen Vergütungsbestandteile sollen einmalige sowie/ oder jährlich wiederkehrende und an den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens gebundene Komponenten sowie auch Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter enthalten. |
| 132 | Das AO soll für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen eine Begrenzungsmöglichkeit der Vergütung (Cap) vereinbaren. |
| 133 | Eine nachträgliche Änderung der Ziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein. |
| | Haftung |
| 134 | Eine D&O-Versicherung für das GO soll nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung abgeschlossen werden. |
| 135 | Bei Abschluss einer D&O-Versicherung für das GO soll ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis maximal zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Mitglieds des GO vorgesehen werden. (*Es zählt auch*: ...soll ein der Vergütung des Mitglieds des GO angemessener Selbstbehalt...) |
| 136 | Die Entscheidung und ihre Begründung insbesondere zur Zweckmäßigkeit einer D&O-Versicherung für das GO sollen dokumentiert werden. |
| **6.** | **Risikomanagement, interne Revision und Compliance-Management** |
| | Risikomanagement und interne Revision |
| 137 | Das GO soll für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen sorgen. (*Es zählt auch*: ...für ein angemessenes Risikomanagement im Unternehmen sorgen.) |
| 138 | Das GO soll für ein wirksames internes Revisions-/ Kontrollsystem im Unternehmen sorgen. |
| 139 | Die interne Revision soll als unabhängige Stelle wahrgenommen werden. (*Es zählt auch*: ...soll als Stabsstelle...) |
| 140 | GO und AO in Abstimmung mit dem GO können der internen Revision Prüfaufträge erteilen. (*Es zählt auch*: Das AO kann der internen Revision...) |
| 141 | Die Prüfungsaufträge an die interne Revision sollen schriftlich erteilt werden. |
| 142 | Die Leitung der internen Revision soll mindestens einmal jährlich dem AO oder einem seiner Ausschüsse über die Arbeit der internen Revision berichten. (Es zählt auch: Die interne Revision ist dem AO zum Bericht verpflichtet.) |
| | Compliance-Management |
| 143 | Das GO 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 und auch auf deren wirksame Beachtung durch die Konzernunternehmen hinzuwirken (Compliance). (*Es zählt auch*: ...für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen...) |
| 144 | Das GO soll die Einrichtung einer separaten Stelle, die mit Compliance Aufgaben betraut ist, prüfen und, soweit diese eingerichtet wurde, in der Erklärung zur Unternehmensführung/ im Corporate Governance Bericht erklären, dass ein solches System eingerichtet wurde und betrieben wird und dessen Grundzüge offenlegen. (*Es zählt auch*: ...soll für ein angemessenes Compliance-Management-System sorgen und dessen Grundzüge offenlegen.) |
| 145 | Das GO muss Beschäftigten und Dritten die Möglichkeit einräumen, geschützt und anonym, Hinweise auf Rechtsverstöße geben zu können. (*Es zählt auch*: ...soll Beschäftigten die Möglichkeit einräumen...) |
| **7.** | **Rechnungslegung und Jahresabschluss** |
| | Erstellung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses |
| 146 | Der Jahres- bzw. Konzernabschluss soll vom GO aufgestellt und vom AO sowie vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen (WU) geprüft werden. |
| 147 | Der Jahres- bzw. Konzernabschluss und der Lage- bzw. Konzernlagebericht sollen vom GO aufgestellt und vom AO sowie vom WU geprüft werden. |

148 Die für die Wahrnehmung der Gesellschafterrechte zuständige Stelle hat darauf hinzuwirken, dass in der Unternehmenssatzung verankert wird, dass Jahres- bzw. Konzernabschlüsse und Lage- bzw. Konzernlageberichte nach den Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften aufgestellt und geprüft werden. (*Es zählt auch*: Jahres- bzw. Konzernabschlüsse und Lage- bzw. Konzernlageberichte werden nach den Vorschriften...aufgestellt und geprüft.)

149 Der Jahres- 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. (*Es zählt auch*: ...soll so rechtzeitig aufgestellt werden, sodass...)

Offenlegung im Jahresabschluss

150 Das Unternehmen soll im Jahres- bzw. Konzernabschluss Angaben zu den bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für den öffentlichen Auftrag und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind, machen.

151 Das Unternehmen soll im Anhang zum Jahres- bzw. Konzernabschluss eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen, an denen es eine Beteiligung von für das Unternehmen nicht untergeordneter Bedeutung hält. (*Es zählt auch*: ...soll eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen...)

152 Das Unternehmen soll im Jahres- bzw. Konzernabschluss in allgemein verständlicher Form darstellen, welche Sponsoringleistungen an welche Organisationen geflossen sind.

153 Das Unternehmen soll im Jahres- bzw. Konzernabschluss Beziehungen zu Gesellschaftern, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen zu qualifizieren sind, erläutern.

154 DI Das Unternehmen soll im Corporate Governance Bericht/ in der Erklärung zur Unternehmensführung berichten, ob die festgelegten Zielgrößen zum Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des GO erreicht worden sind, und wenn nicht, Angaben zu den sachlichen Gründen machen. (*Es zählt auch*: Das Unternehmen soll Informationen darüber veröffentlichen, ob…erreicht worden sind.)

155 Das AO soll im Bericht des AO an den Gesellschafter über die Zusammenarbeit zwischen AO und WU, die Prüfung des Integritäts- und Compliance-Managementsystems, das Ergebnis der Abschlussprüfung und die Tätigkeit des AO berichten. (*Es zählt auch*: ...über das Ergebnis der Abschlussprüfung und die Tätigkeit des AO berichten.)

156 GO und AO sollen prüfen, ob auch eine Entsprechenserklärung nach den Kriterien des Rates für Nachhaltige Entwicklung abgegeben wird.

Offenlegung der Vergütung der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans

157 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des GO soll im Beteiligungsbericht veröffentlicht werden.

158 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des GO soll im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...soll im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

159 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des GO soll personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: Die Angaben sollen individualisiert im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht erfolgen.)

160 Die fixen/ erfolgsunabhängigen Komponenten der Vergütung jedes Mitglieds des GO sollen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

161 Die variablen/ erfolgsbezogenen Komponenten der Vergütung jedes Mitglieds des GO sollen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

162 Die Aufwendungen zur Altersversorgung für jedes Mitglied des GO sollen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

163 Die Nebenleistungen für jedes Mitglied des GO sollen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

Offenlegung der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans

164 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des AO soll im Beteiligungsbericht veröffentlicht werden.

165 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des AO soll im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

166 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des AO soll personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: Die Angaben sollen individualisiert im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht erfolgen.)

167 Die Gesamtvergütung jedes Mitglieds des AO soll aufgegliedert nach Bestandteilen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

168 Die gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen jedes Mitglieds des AO, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen personenbezogen im Vergütungsbericht im Jahres- bzw. Konzernabschluss veröffentlicht werden. (*Es zählt auch*: ...im Jahres- bzw. Konzernabschluss/ Corporate Governance Bericht...)

| 8. | **Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle** |
|---|---|
| | Abschlussprüfung |
| 169 | Die Gesellschafterversammlung wählt das WU. (*Es zählt auch*: ...ernennt...) |
| 170 | Das AO erteilt dem WU den Prüfungsauftrag und trifft mit ihm die Honorarvereinbarung. (*Es zählt auch*: Die Gesellschafterversammlung erteilt dem WU den Prüfungsauftrag.) |
| 171 | Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll das AO eine Erklärung des vorgesehenen WU einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem WU, seinen Organen und Prüfungsleiterinnen/ Prüfungsleitern 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. (*Es zählt auch*: Das vorgesehene WU soll eine Erklärung abgeben, ob...) |
| 172 | Das AO soll mit dem WU vereinbaren, dass der Vorsitz des AO bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht umgehend beseitigt werden können. (*Es zählt auch*: Das WU hat das AO ...zu unterrichten...) |
| 173 | Ein WU, das den Jahres- bzw. Konzernabschluss eines Unternehmens prüft, soll nicht gleichzeitig mit Beratungsaufträgen für dasselbe Unternehmen beauftragt werden. (*Es zählt auch*: ...soll mit Beratungsaufträgen nur mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium beauftragt werden.) |
| 174 | Das Gesamthonorar des WU soll aufgeschlüsselt nach Abschlussprüfungsleistungen, Steuerberatungsleistungen und anderen Beratungsleistungen im Anhang zum Jahres- bzw. Konzernabschluss angegeben werden. |
| 175 | Nach der Prüfung von fünf aufeinanderfolgenden Jahres- bzw. Konzernabschlüssen eines Unternehmens soll das WU gewechselt werden. |
| 176 | Der Prüfungsauftrag soll öffentlich ausgeschrieben werden. |
| 177 | Bei der Erteilung des Prüfungsauftrags soll das AO bzw. der Prüfungsausschuss von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte für die Abschlussprüfung festzulegen, Gebrauch machen. |
| 178 | Die Prüfungsschwerpunkte sollen zwischen dem Beteiligungsmanagement, dem Vorsitz des AO bzw. des Prüfungsausschusses und dem GO besprochen werden und die Ergebnisse dem WU durch das AO zur Berücksichtigung empfohlen werden. (*Es zählt auch*: Hierbei soll das AO Empfehlungen des Beteiligungsmanagements berücksichtigen.) |
| 179 | Das AO soll mit dem WU im Austausch stehen und vereinbaren, dass dieses dem Prüfungsausschuss über alle für die Aufgaben des AO wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichten, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen. (*Es zählt auch*: Das AO soll mit dem WU vereinbaren, ...) |
| 180 | Im Rahmen der Abschlussprüfung soll auch geprüft werden, ob die Entsprechenserklärung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung abgegeben und veröffentlicht wurde.<br>(Es zählt auch: ...ob die Entsprechenserklärung abgegeben und veröffentlicht wurde.) |
| 181 | Das AO soll vereinbaren, dass das WU den Prüfungsausschuss informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerken, wenn es bei der Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von GO und AO abgegebenen Entsprechenserklärung ergeben. (*Es zählt auch*: ...das AO informiert...) |
| 182 | Das WU soll an der Beratung des AO bzw. seiner Ausschüsse über den Jahres- bzw. Konzernabschluss teilnehmen und über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung berichten. |
| 183 | Wird vom WU ein Managementletter erstellt, soll das GO diesen dem Beteiligungsmanagement zuleiten. (Es zählt auch: Das GO soll den Prüfbericht des WU dem Beteiligungsmanagement zuleiten.) |
| 184 | Das WU soll den Vergütungsbericht im Rahmen der Ordnungsmäßigkeitsprüfung auch daraufhin prüfen, ob die Anstellungsverträge der Mitglieder des GO eingehalten werden.<br>(Es zählt auch: Die korrekte Abwicklung der Vergütung des GO soll durch das WU überprüft und bestätigt werden.) |
| | Öffentliche Finanzkontrolle (Rechnungsprüfungsämter, Gemeindeprüfungsanstalten, Rechnungshöfe etc.) |
| 185 | Die für die Gebietskörperschaft zuständige Rechnungsprüfungsbehörde prüft im Rahmen der sog. Betätigungsprüfung die Wahrnehmung der Gesellschafterrolle durch die öffentliche Hand. |
| 186 | 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 zuständige Rechnungsprüfungsbehörde in der Unternehmenssatzung verankert werden. |
| 187 | Gehört der Gebietskörperschaft mindestens der vierte Teil der Anteile bzw. zusammen mit anderen Gebietskörperschaften die Mehrheit der Anteile eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts, hat grundsätzlich eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des GO entsprechend § 53 HGrG zu erfolgen. (*Es zählt auch*: Der Prüfungsauftrag ist entsprechend § 53 HGrG zu erweitern.) |
| 188 | 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 verankert werden. |
| 189 | Die für die Gebietskörperschaft zuständige Rechnungsprüfungsbehörde soll auch überprüfen, ob die Abgabe und Veröffentlichung der Entsprechenserklärung im Rahmen des Corporate Governance Berichts/ der Erklärung zur Unternehmensführung erfolgt ist. |
| 190 | Die für die Gebietskörperschaft zuständige Rechnungsprüfungsbehörde soll prüfen, ob die Informationen des Unternehmens über dessen Unternehmenshomepage zugänglich sind. |

| 9. | **Transparenz auf der Unternehmenshomepage** |
|---|---|
| 191 | Informationen des Unternehmens sollen auch über dessen Homepage zugänglich sein. |
| 192 | Die Unternehmenssatzung soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 193 | Der Jahres- bzw. Konzernabschluss einschließlich Anhang soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 194 | Der Lage- bzw. Konzernlagebericht soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 195 | Die Geschäftsordnung des AO soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 196 | Angaben über Namen und Funktionen (bspw. Gesellschaftervertreter/-in, Arbeitnehmervertreter/-in) sowie Verantwortlichkeiten als Vorsitz oder Mitglied in Ausschüssen des AO der Mitglieder des AO sollen auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 197 | Die Geschäftsordnung des GO soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 198 | Eine vollständige und verständliche Darstellung der beruflichen Stationen der Mitglieder des GO soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. |
| 199 | Der Corporate Governance Bericht/ Die Erklärung zur Unternehmensführung soll auch über die Unternehmenshomepage zugänglich sein. (*Es zählt auch*: ...über die Homepage der Gebietskörperschaft...) |
| 200 | Der Corporate Governance Bericht/ Die Erklärung zur Unternehmensführung ist auf der Unternehmenshomepage dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen. (*Es zählt auch*: ...soll fünf Jahre lang auf der Unternehmenshomepage zugänglich gehalten werden.) |

*Quelle*: Eigene Darstellung.