

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Bearbeiterverzeichnis XI
Abkürzungsverzeichnis XXIII
Verzeichnis der (abgekürzt) zitierten Literatur XXV

Teil A. Grundlagen

§ 1. Beteiligungsführung und Public Corporate Governance Kodex des Bundes 1
 A. Einleitung: Leitplanken eines aktiven Beteiligungsmanagements 1
 I. Praxisrelevanz 1
 II. Verfassungsrechtliche und haushaltsrechtliche Rahmenbedingungen für staatliche Beteiligungen 1
 1. Voraussetzungen nach § 65 BHO 2
 2. Einwilligungsverfahren nach § 65 BHO 5
 3. Leitplanken 6
 III. Fazit 10
 B. Renaissance der Staatsbeteiligung an Unternehmen? 11
 I. Praxisrelevanz 11
 II. Bedeutung 11
 1. Eine alte Debatte: Wie viel Staatsbeteiligung benötigt die Wirtschaft? 11
 2. Auswege aus den ideologischen Gräben durch die neuen Beteiligungs-Grundsätze des Bundes 12
 3. Portfolio der Beteiligungen des Bundes und seine unterschiedlichen Grundlagen 13
 III. Fazit 17
 C. Unternehmenspotentiale durch moderne Governance-Systeme: Die Rolle des Kodex in Krisenzeiten 18
 I. Praxisrelevanz 18
 II. Bedeutung 18
 1. Kodizes als moderner Führungsansatz 18
 2. Beispiele für Unternehmenspotentiale 18
 III. Fazit 21
§ 2. Die Bedeutung eines Public Corporate Governance Kodex bei öffentlichen Unternehmen in Bund, Ländern und Kommunen 23
 A. Praxisrelevanz 23
 B. Bedeutung 24
 I. Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Kontrollstrukturen 24
 II. PCGK des Bundes als Lösungsansatz zur Klärung von Compliance-Fragen 25
 C. Fazit 26
§ 3. Weiterentwicklung der Corporate Governance des Bundes in den Jahren 2020–2024 27
 A. Praxisrelevanz 27
 B. Bedeutung 27
 I. Hintergrund: Zu den Bundesunternehmen 27

Inhaltsverzeichnis

II. Neufassung der Grundsätze im Jahr 2020	28
1. Überblick	28
2. Zweigliedriger Aufbau	28
3. Anwendungsbereich PCGK	28
4. Aktive Beteiligungsführung	28
5. Starkes Überwachungsorgan	29
6. Bundesinteresse im Fokus der Geschäftsführung	29
7. Verantwortung der Unternehmen mit Bundesbeteiligung	29
8. Inkrafttreten der neugefassten Grundsätze	31
III. Überarbeitung der Mustertexte im Jahr 2021	31
IV. Aktualisierung der Grundsätze im Jahr 2023	32
1. Hintergrund und Gegenstand	32
2. Ziele der Aktualisierung	32
3. Inhalte der Aktualisierung	32
4. Inkrafttreten	34
V. Anpassung der Grundsätze im Jahr 2024	34
1. Absenkung der Anforderungen an die Bundesunternehmen	34
2. Klarstellung zu Interessenkonflikten	35
3. Inkrafttreten	35
VI. Ausblick	35
 Teil B. Textfassung der Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes	
Präambel	37
Teil I Public Corporate Governance Kodex des Bundes	41
1 Struktur des Public Corporate Governance Kodex des Bundes	41
2 Anwendungsbereich	41
2.1 Begriffsbestimmungen	41
2.2 Unmittelbare Mehrheitsbeteiligung des Bundes an Unternehmen in Rechtsformen des privaten Rechts	42
2.3 Anregung der Anwendung auf weitere Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung	42
2.4 Anwendung in Konzernstrukturen sowie bei mittelbaren Beteiligungen	42
2.5 Beteiligung mit dem Zweck der Anlage finanzieller Mittel oder der Bereitstellung von Förderfinanzierung	43
2.6 Börsennotierte Gesellschaften	43
3 Anteilseigner und Anteilseignerversammlung	43
3.1 Aufgaben und Zuständigkeit der Anteilseignerversammlung	43
3.2 Vorbereitung und Durchführung der Anteilseignerversammlung	44
3.3 Ausübung der Anteilseignerrechte	44
4 Zusammenwirken von Geschäftsführung und Überwachungsorgan	44
4.1 Grundsätze	44
4.2 Vertraulichkeit	45
4.3 Verantwortlichkeit	46
4.4 Kreditgewährung	46
5 Geschäftsführung	46
5.1 Aufgaben und Zuständigkeit	46
5.2 Zusammensetzung	47
5.3 Vergütung	48
5.4 Interessenkonflikte	50
5.5 Nachhaltige Unternehmensführung	51

6 Überwachungsorgan	52
6.1 Aufgaben und Zuständigkeiten	52
6.2 Zusammensetzung	54
6.3 Vergütung	55
6.4 Interessenkonflikte	55
6.5 Sitzungen des Überwachungsorgans	55
7 Transparenz	56
7.1 Entsprechenserklärung und Corporate Governance Bericht	56
7.2 Angaben zur Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung und des Überwachungsorgans	56
7.3 Veröffentlichungen	57
8 Rechnungslegung und Abschlussprüfung	57
8.1 Rechnungslegung	57
8.2 Abschlussprüfung	57
Teil II Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung	61
1 Vorbemerkung und Begriffsbestimmung	61
2 Eingehen und Veränderung von Beteiligungen des Bundes an Unternehmen	63
2.1 Voraussetzungen für eine Beteiligung des Bundes	63
2.1.1 Unmittelbare Beteiligung	63
2.1.2 Mittelbare Beteiligungen	65
2.2 Einwilligungsverfahren nach § 65 BHO	66
2.2.1 Verfahren bei unmittelbaren Beteiligungen	66
2.2.2 Verfahren bei mittelbaren Beteiligungen	67
2.3 Anforderungen an die Ausgestaltung der Gesellschaft	68
2.3.1 Nutzung der Musterdokumentation	68
2.3.2 Unternehmensgegenstand	68
2.3.3 Einrichtung eines Überwachungsorgans	68
2.3.4 Festlegung von Zustimmungsvorbehalten zugunsten des Überwachungsorgans	69
2.3.5 Verankerung des Public Corporate Governance Kodex des Bundes	69
2.3.6 Vier-Augen-Prinzip in der Geschäftsführung	70
2.3.7 Sonstige Anforderungen	70
2.4 Aktien- und kapitalmarktrechtliche Meldepflichten	70
2.4.1 Aktienrechtliche Meldepflichten	70
2.4.2 Kapitalmarktrechtliche Mitteilungs- und Informationspflichten	70
3 Das Führen der Beteiligung	71
3.1 Aktive Beteiligungsführung	71
3.2 Konkretisierung und regelmäßige Überprüfung des wichtigen Bundesinteresses	71
3.3 Wahrnehmung des Einflusses des Bundes über das Überwachungsorgan	73
3.3.1 Besetzung von Mandaten in Überwachungsorganen durch den Bund	73
3.3.2 Pflichten der auf Vorschlag des Bundes gewählten oder entsandten Mitglieder in Überwachungsorganen	74
3.3.3 Beschäftigte des Bundes in Überwachungsorganen	77
3.4 Wahrnehmung der Rechte des Bundes in der Anteilseignerversammlung	77

Inhaltsverzeichnis

II. Neufassung der Grundsätze im Jahr 2020	28
1. Überblick	28
2. Zweigliedriger Aufbau	28
3. Anwendungsbereich PCGK	28
4. Aktive Beteiligungsführung	28
5. Starkes Überwachungsorgan	29
6. Bundesinteresse im Fokus der Geschäftsführung	29
7. Verantwortung der Unternehmen mit Bundesbeteiligung	29
8. Inkrafttreten der neugefassten Grundsätze	31
III. Überarbeitung der Mustertexte im Jahr 2021	31
IV. Aktualisierung der Grundsätze im Jahr 2023	32
1. Hintergrund und Gegenstand	32
2. Ziele der Aktualisierung	32
3. Inhalte der Aktualisierung	32
4. Inkrafttreten	34
V. Anpassung der Grundsätze im Jahr 2024	34
1. Absenkung der Anforderungen an die Bundesunternehmen	34
2. Klarstellung zu Interessenkonflikten	35
3. Inkrafttreten	35
VI. Ausblick	35
 Teil B. Textfassung der Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes	
Präambel	37
Teil I Public Corporate Governance Kodex des Bundes	41
1 Struktur des Public Corporate Governance Kodex des Bundes	41
2 Anwendungsbereich	41
2.1 Begriffsbestimmungen	41
2.2 Unmittelbare Mehrheitsbeteiligung des Bundes an Unternehmen in Rechtsformen des privaten Rechts	42
2.3 Anregung der Anwendung auf weitere Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung	42
2.4 Anwendung in Konzernstrukturen sowie bei mittelbaren Beteiligungen	42
2.5 Beteiligung mit dem Zweck der Anlage finanzieller Mittel oder der Bereitstellung von Förderfinanzierung	43
2.6 Börsennotierte Gesellschaften	43
3 Anteilseigner und Anteilseignerversammlung	43
3.1 Aufgaben und Zuständigkeit der Anteilseignerversammlung	43
3.2 Vorbereitung und Durchführung der Anteilseignerversammlung	44
3.3 Ausübung der Anteilseignerrechte	44
4 Zusammenwirken von Geschäftsführung und Überwachungsorgan	44
4.1 Grundsätze	44
4.2 Vertraulichkeit	45
4.3 Verantwortlichkeit	46
4.4 Kreditgewährung	46
5 Geschäftsführung	46
5.1 Aufgaben und Zuständigkeit	46
5.2 Zusammensetzung	47
5.3 Vergütung	48
5.4 Interessenkonflikte	50
5.5 Nachhaltige Unternehmensführung	51

6 Überwachungsorgan	52
6.1 Aufgaben und Zuständigkeiten	52
6.2 Zusammensetzung	54
6.3 Vergütung	55
6.4 Interessenkonflikte	55
6.5 Sitzungen des Überwachungsorgans	55
7 Transparenz	56
7.1 Entsprechenserklärung und Corporate Governance Bericht	56
7.2 Angaben zur Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung und des Überwachungsorgans	56
7.3 Veröffentlichungen	57
8 Rechnungslegung und Abschlussprüfung	57
8.1 Rechnungslegung	57
8.2 Abschlussprüfung	57
Teil II Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung	61
1 Vorbemerkung und Begriffsbestimmung	61
2 Eingehen und Veränderung von Beteiligungen des Bundes an Unternehmen	63
2.1 Voraussetzungen für eine Beteiligung des Bundes	63
2.1.1 Unmittelbare Beteiligung	63
2.1.2 Mittelbare Beteiligungen	65
2.2 Einwilligungsverfahren nach § 65 BHO	66
2.2.1 Verfahren bei unmittelbaren Beteiligungen	66
2.2.2 Verfahren bei mittelbaren Beteiligungen	67
2.3 Anforderungen an die Ausgestaltung der Gesellschaft	68
2.3.1 Nutzung der Musterdokumentation	68
2.3.2 Unternehmensgegenstand	68
2.3.3 Einrichtung eines Überwachungsorgans	68
2.3.4 Festlegung von Zustimmungsvorbehalten zugunsten des Überwachungsorgans	69
2.3.5 Verankerung des Public Corporate Governance Kodex des Bundes	69
2.3.6 Vier-Augen-Prinzip in der Geschäftsführung	70
2.3.7 Sonstige Anforderungen	70
2.4 Aktien- und kapitalmarktrechtliche Meldepflichten	70
2.4.1 Aktienrechtliche Meldepflichten	70
2.4.2 Kapitalmarktrechtliche Mitteilungs- und Informationspflichten	70
3 Das Führen der Beteiligung	71
3.1 Aktive Beteiligungsführung	71
3.2 Konkretisierung und regelmäßige Überprüfung des wichtigen Bundesinteresses	71
3.3 Wahrnehmung des Einflusses des Bundes über das Überwachungsorgan	73
3.3.1 Besetzung von Mandaten in Überwachungsorganen durch den Bund	73
3.3.2 Pflichten der auf Vorschlag des Bundes gewählten oder entsandten Mitglieder in Überwachungsorganen	74
3.3.3 Beschäftigte des Bundes in Überwachungsorganen	77
3.4 Wahrnehmung der Rechte des Bundes in der Anteilseignerversammlung	77

Inhaltsverzeichnis

3.5 Rolle der Beteiligungsführung bei der Bestellung der Mitglieder der Geschäftsführung und der Festlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung	78
3.6 Erfolgskontrolle	79
3.7 Sonstige Aufgaben des beteiligungsführenden Bundesministeriums	81
3.8 Besonderheiten bei Beteiligungen mit dem Zweck der Anlage finanzieller Mittel oder der Bereitstellung von Förderfinanzierung	82
4 Prüfung und Berichterstattung	82
4.1 Unternehmen in Rechtsformen des privaten Rechts	82
4.1.1 Erfasste Beteiligungen	82
4.1.2 Prüfungsumfang im Rahmen der nach § 53 HGrG erweiterten Abschlussprüfung	83
4.1.3 Verantwortlichkeit	83
4.1.4 Prüfungsunterlagen	84
4.2 Unternehmen in Rechtsformen des öffentlichen Rechts	84
5 Berufung von Personen in Überwachungsorgane und Geschäftsführungen von Unternehmen mit Bundesbeteiligung sowie sonstige Institutionen mit besonderer politischer oder finanzieller Bedeutung für den Bund	84
5.1 Berufung in das Überwachungsorgan oder ein ähnliches Gremium	85
5.1.1 Zusammensetzung des Überwachungsorgans bzw. des ähnlichen Gremiums	85
5.1.2 Vermeidung von Interessenkonflikten	86
5.1.3 Erforderliche Vereinbarungen mit der zu berufenden Person	87
5.1.4 Mitteilung an das Bundeskabinett und Dokumentation	87
5.2 Berufung in die Geschäftsführung	88
5.2.1 Zusammensetzung der Geschäftsführung	88
5.2.2 Mitteilung an das Bundeskabinett und Dokumentation	89
Anlage 1 Muster eines Gesellschaftsvertrags für Gesellschaften mit beschränkter Haftung	90
Anlage 2 Muster einer Geschäftsordnung für Aufsichtsräte von Gesellschaften mit beschränkter Haftung	109
Anlage 3 Muster einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung	119
Anlage 4 Formulierungshilfe Anstellungsvertrag Geschäftsführer/innen	129
Anlage 5 Muster einer Vereinbarung zwischen dem beteiligungsführenden Bundesministerium und einem Mitglied des Überwachungsorgans, das nicht dem öffentlichen Dienst des Bundes angehört	145
Anlage 6 Muster einer Vereinbarung zwischen dem beteiligungsführenden Bundesministerium und einem Mitglied des Überwachungsorgans, das dem öffentlichen Dienst des Bundes angehört	148
Anlage 7 Muster einer Vereinbarung zwischen dem mandatsvorbereitenden Bundesministerium und einem Mitglied des Überwachungsorgans	151
Anlage 8 Unmittelbare Bundesbeteiligungen mit Anteilsbesitz des Bundes von mindestens 25 Prozent	153

Anlage 9 Mittelbare Bundesbeteiligungen mit einem Jahresumsatz von mindestens 500 Mio. Euro (2023) 156

Anlage 10 Institutionen mit besonderer politischer oder finanzieller Bedeutung für den Bund, bei denen der Bund Einfluss auf die Besetzung von Mandaten in Überwachungsorganen oder ähnlichen Gremien und/oder die Geschäftsführung hat 157

Anlage 11 Information zum Datenschutz nach Art. 13 EU Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) 161

Teil C. Schwerpunktthemen einer aktiven Beteiligungsführung

§ 1. Jahresabschlussprüfung bei Bundesunternehmen 167

 A. Praxisrelevanz 167

 B. Bedeutung 168

 I. Auswahl und Bestellung des Abschlussprüfers 168

 II. Unverzügliche Unterrichtung durch den Abschlussprüfer 169

 III. Erweiterung des Prüfauftrages 169

 IV. Teilnahme an der Bilanzsitzung 170

 V. Prüfungsgegenstand und Prüfungsmaßstab von Abschlussprüfer und Überwachungsorgan 171

 1. Prüfungsgegenstände 171

 2. Prüfungsmaßstäbe 171

 C. Fazit 172

§ 2. Bilanzsitzung bei Bundesunternehmen 173

 A. Praxisrelevanz 173

 B. Bedeutung 173

 I. Zweck der Bilanzsitzung 173

 II. Teilnehmende 174

 III. Erläuterungen 174

 IV. Fragen an den Abschlussprüfer 175

 C. Fazit 176

§ 3. Corporate Governance Bericht und Entsprechenserklärung von Bundesunternehmen 177

 A. Praxisrelevanz 177

 B. Bedeutung 177

 I. Regelungsadressaten 177

 II. Verpflichtung zur Abgabe einer Entsprechenserklärung 177

 III. Inhalt des CG-Berichts 178

 1. Entsprechenserklärung – Überblick 178

 2. Erklärung für die Vergangenheit 178

 3. Erklärung für die Zukunft 179

 4. Weitere Bestandteile des CG-Berichts 179

 IV. Veröffentlichungen 180

 C. Fazit 180

§ 4. Angemessene Kontrollsysteme als wichtige Eckpfeiler des PCGK Bund 183

 A. Praxisrelevanz 183

 B. Bedeutung 183

 I. Der PCGK Bund fordert angemessene und wirksame Kontrollsysteme 183

 II. Überwachung der Corporate Governance-Systeme bzw. der Kontrollsysteme 183

Inhaltsverzeichnis

III. Abgrenzung zwischen RMS und CMS	185
IV. Internes Kontrollsystem	185
V. Internes Revisionssystem	186
C. Fazit	186
§ 5. Interne Revision bei Bundesunternehmen	187
A. Praxisrelevanz	187
B. Bedeutung	187
I. Einführung	187
II. Rolle, Funktion, Ziel und Aufgaben der Internen Revision im Unternehmen	187
III. Regelungen im PCGK	188
IV. Durchführung der Internen Revision	189
V. Corporate Governance Systeme im Überblick	189
VI. Besonderheit bei öffentlichen Unternehmen	189
C. Fazit	191
§ 6. Erfolgsmessung bei Bundesunternehmen	193
A. Praxisrelevanz	193
B. Bedeutung	193
I. Einführung	193
II. Wirkungsziele – Eigentümerstrategie – Unternehmensstrategie	193
III. Systematik der Erfolgskontrolle bei Bundesunternehmen	194
1. Voraussetzungen für die Beteiligung an einer Gesellschaft nach § 65 BHO	194
2. Methodik	194
3. Regelmäßiger Prüfungsturnus	194
4. Festlegung von mittelfristigen Beteiligungszielen	195
C. Fazit	196
§ 7. Effizienzprüfung des Überwachungsorgans	197
A. Praxisrelevanz	197
B. Bedeutung	197
I. Einführung	197
II. Schwerpunkte der Effizienzprüfung	197
III. Organisation und Durchführung der Effizienzprüfung	198
C. Fazit	201
§ 8. Abgestufte Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Bundesunternehmen	203
A. Praxisrelevanz	203
B. Bedeutung	203
I. Einführung	203
II. Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Bundesunternehmen	203
C. Fazit	204
§ 9. Vergütungsregelungen der Geschäftsführung von Bundesunternehmen – Ein Balanceakt zwischen Fachkräftemangel, Vorbildfunktion und Incentivierung	205
A. Praxisrelevanz	205
B. Bedeutung	205
I. Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes als Rahmen	205
1. Angemessenheit der Vergütung	205
2. Transparenz und Offenlegung	206

3. Variable Vergütungsbestandteile und Vorgabe klarer und nachvollziehbarer Ziele	206
4. Vermeidung von unangemessenen Abfindungen	206
5. Rolle des Aufsichtsrats	206
II. Die Herausforderung: Qualifizierte Führungskräfte gewinnen	206
III. Transparenz und Offenlegung: Notwendigkeit der Rechenschaft	207
1. Vertrauensbildung	207
2. Rechenschaftspflicht	208
3. Prävention	208
4. Förderung einer informierten Debatte	208
C. Fazit	208
§ 10. Rechtliche Anforderungen und Grenzen für Spenden/unentgeltliche Zuwendungen durch Bundesunternehmen	209
A. Praxisrelevanz	209
B. Bedeutung	209
I. Einleitung: Behandlung von Spenden in Regelwerken	209
II. Bedeutung von sozialen Aspekten	209
III. Begriffliche Einordnung	210
1. Ausdrückliche Verbote	210
2. Gesellschaftsrechtliche Anforderungen	211
3. Öffentlich-rechtliche Anforderungen	212
4. Strafrecht	214
C. Fazit	215
§ 11. Kein Durchbruch ohne Quote – Gesetzliche Anforderungen an die Gleichstellung in Unternehmen	217
A. Praxisrelevanz	217
B. Bedeutung	217
I. Kurze Historie	217
II. Gesetzliche Vorgaben nach dem FüPoG II – für die Privatwirtschaft	218
1. Das Mindestbeteiligungsgebot	218
2. Geschlechterquote im Aufsichtsrat	218
3. Zielgrößen	219
4. Begründung der Zielgröße Null	219
5. Verschärfte Berichtspflichten und Sanktionen	219
III. Strengere Vorgaben für Bundesunternehmen	219
IV. Zahlen als Spiegel des FüPoG II	220
C. Fazit	221
§ 12. Berichtswesen im Beteiligungsmanagement	223
A. Praxisrelevanz	223
B. Bedeutung	223
I. Einleitung: Rechtliche Grundlagen der Berichterstattung mittels Beteiligungsbericht	223
II. Aufbau und Inhalt des Beteiligungsberichts	224
III. Die inhaltliche Entwicklung des Beteiligungsberichts	224
IV. Die digitale Weiterentwicklung des Beteiligungsberichts	226
C. Fazit	227

Teil D. Anhang: Handreichungen für die Praxis

Teil I: Arbeitshilfe zum Antragsverfahren nach § 65 BHO	229
I. Voraussetzungen für das Eingehen einer Beteiligung des Bundes an privatrechtlichen Unternehmen	229
A. Grundsatz (§ 65 Abs. 1 BHO)	229
B. Formale Differenzierung (§ 65 Abs. 2 und 3 BHO)	229
II. Voraussetzungen für das Beibehalten einer Beteiligung des Bundes an privatrechtlichen Unternehmen nach der BHO	230
III. Formaler Ablauf	230
IV. Erforderliche Unterlagen für das Einwilligungsverfahren nach § 65 Abs. 2 bzw. Abs. 3 BHO	230
V. Verfahrensablauf bei Unternehmen in der Rechtsform der bundesunmittelbaren juristischen Person des öffentlichen Rechts	231
VI. Zeitlicher Ablauf	232
VII. Zu beachtende Vorschriften	232
Teil II: Handreichung Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat und Geschäftsleitung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung	233
I. Vorgaben nach dem BGremBG für die vom Bund zu bestimmenden Mitglieder in Aufsichtsgremien und wesentlichen Gremien	234
A. Paritätsziel für die vom Bund zu bestimmenden Mitglieder in Aufsichtsgremien und Hinwirkungsgebot für wesentliche Gremien gemäß § 4 BGremBG	234
B. Unterrichtungspflicht des BMFSFJ bei drohendem Unterschreiten des Paritätsziels gemäß § 4 Abs. 4 Satz 2 und 3 BGremBG	235
C. Definition wesentliche Gremien	235
II. Aufsichtsrat – gesellschaftsrechtliche Vorgaben nach FöPoG II	235
A. Mindestquote von 30 % für den Aufsichtsrat bei Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes	235
1. Definition: Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes	236
2. Vorgabe der 30 %-Mindestquote für den Aufsichtsrat	236
3. Umsetzung der 30 %-Mindestquote für den Aufsichtsrat	236
4. Rechtsfolge bei Nichteinhalten der 30 %-Mindestquote für den Aufsichtsrat	237
B. Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen und Erreichungsfrist für den Aufsichtsrat	237
1. Unternehmen, für die die Zielgrößenpflicht gilt	237
2. Festlegung der Zielgröße und Erreichungsfrist	238
3. Festlegung der Zielgröße „Null“	238
4. Aufnahme in die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f Abs. 2 Nr. 4 HGB, ggf. in Verbindung mit § 289f Abs. 3 oder 4 HGB oder mit § 315d HGB	238
5. Rechtsfolge	239
III. Geschäftsführungsorgan – gesellschaftsrechtliche Vorgaben nach FöPoG II	239
A. Mindestbeteiligungsgebot für das Geschäftsführungsorgan	239
1. Beteiligungsgebot für den Vorstand von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen	239
2. Beteiligungsgebot für das Geschäftsführungsorgan von Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes	239
3. Umsetzung des Beteiligungsgebots für das Geschäftsführungsorgan	240

4. Rechtsfolge bei Nichteinhalten des Beteiligungsgebots	240
B. Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen und Erreichungsfrist für Vorstand/Geschäftsführung	241
1. Unternehmen, für die die Zielgrößenpflicht gilt	241
2. Festlegung der Zielgröße und Erreichungsfrist	241
3. Festlegung der Zielgröße „Null“	241
4. Aufnahme in die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f Abs. 2 Nr. 4, ggf. in Verbindung mit § 289f Abs. 3 oder 4 HGB oder mit § 315d HGB	242
5. Rechtsfolge	242
IV. Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen und Erreichungsfrist für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung	242
V. Entsprechende Anwendung des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleiG)	243
VI. Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen von Unternehmen	243
A. Nutzung und Bekanntmachung der gesetzlichen Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichts- und Führungspositionen in den Unternehmen	243
B. Fördern Sie Frauennetzwerke	244
C. Schaffung von mehr Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen	244
D. Entwicklung einer gleichberechtigten Unternehmenskultur	244
E. Verankern Sie gleichstellungsfördernde Maßnahmen in den Unternehmen	244
F. Stärkung von Frauen auf ihrem Weg nach oben („Empowerment“)	244
VII. Anhang: Übersichten/Schaubilder	245
Teil III: Handreichung Erfolgskontrolle bei Bundesbeteiligungen	249
I. Ziel und Struktur der Handreichung	249
II. Erfolgskontrollen als wesentliche Aufgabe der Beteiligungsführung	250
III. Methodik der Erfolgskontrolle	251
IV. Die Wirkungsziele als Grundlage des Kontrollprozesses	251
A. Festlegung von mittelfristigen Beteiligungs- bzw. Wirkungszielen ...	251
B. Konkretisierung der Ziele und Festlegung von Messgrößen	253
C. Praktisches Beispiel Fluko GmbH	253
1. Auftrag und Unternehmensgegenstand der Fluko GmbH	254
2. Definiertes Bundesinteresse	254
3. Ableitung der Wirkungsziele:	254
4. Operationalisierung der Ziele auf Unternehmensebene	254
V. Erfolgskontrolle mittels Nutzung einer Balanced Scorecard	255
A. Die Balanced Scorecard (BSC)	255
B. Verfahrensschritte im Rahmen der Erstellung der BSC für Bundesbeteiligungen	255
C. Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Bundesbeteiligung	256
1. Identifikation des Bundesinteresses	256
2. Abbildung des Bundesinteresses in der BSC	256
3. Formulierung von Kennzahlen	257
4. Untersuchungsschritte bei der Erfolgskontrolle mittels BSC	258

Inhaltsverzeichnis

VI. Erfolgskontrolle anhand eines Stufenmodells	261
A. Beispiel eines Stufenmodells mit Zuordnung der Ziele/Messgrößen/KPIs	262
B. Wirkungskontrolle	264
1. Wirtschaftlichkeitskontrolle	265
2. Erfolgskontrolle bei Unternehmen mit institutioneller Förderung	265
3. Zusammenfassung	265
VII. Anhang	266
A. Exkurs: Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in der Planungsphase	266
1. Allgemein	266
2. Kriterien aus der WU für die späteren Erfolgskontrollen	266
3. Verhältnis von § 65 BHO zu § 7 BHO/Abgrenzung zur WU	267
B. Exkurs: Erfolgskontrolle i. w. S.: Erreichung vergütungsrelevanter Ziele	268
Teil IV: Handreichung Zielvereinbarungen mit Geschäftsleitungen in Bundesunternehmen	271
I. Vergütungsstruktur nach dem Public Corporate Governance Kodex (PCGK)	271
II. Anforderungen an Zielvereinbarungen	272
A. Zweck von Zielvereinbarungen	272
B. Kritik des Bundesrechnungshofs	272
C. Die „SMART+I“-Formel	273
D. Die Zielformulierung	273
1. Unternehmensbezogene Ziele	274
2. Individuelle Ziele	275
3. Bemessungszeitraum	276
4. Festlegung des Zielkorridors	277
5. Der Zielvereinbarungsprozess	278
6. Die Zielerreichung	280
7. Verfahrensschritte und Zeitplan	282
 Teil E. Sonstige Materialien	
Anhänge I – III zu Teil A § 3	285
Anhang I – Überblick der Änderungen durch die Neufassung der Grundsätze im Jahr 2020	285
Anhang II – Übersicht der Änderungen durch die aktualisierten Grundsätze 2023	285
Anhang III – Überblick der wesentlichen Änderungen durch die angepassten Grundsätze 2024	285
 Teil F. Chronologische Publikationsliste zu den Grundsätzen guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes	
Sachverzeichnis	291