

# 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
<b>Teil B. Textfassung der Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes</b>	
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

## Inhaltsverzeichnis

---

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. Zweigliederiger 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

## Inhaltsverzeichnis

---

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

## Inhaltsverzeichnis

---

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 Kontrollsyste.....	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

## Inhaltsverzeichnis

---

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

# Inhaltsverzeichnis

---

## 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 FüPoG 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 FüPoG 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

# Inhaltsverzeichnis

---

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 (BGleG) .....	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
<b>Teil E. Sonstige Materialien</b>	
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
<b>Teil F. Chronologische Publikationsliste zu den Grundsätzen guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes</b>	
Sachverzeichnis .....	291