

Public Corporate Governance Kodex des Bundes

Ramge / Kerst

2025

ISBN 978-3-406-79904-4

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Range / Kerst

Public Corporate Governance Kodex des Bundes



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Public Corporate Governance Kodex des Bundes

Praxishandbuch für gute Unternehmensführung und
aktives Beteiligungsmanagement

Herausgegeben von

Stefan Ränge

Ministerialdirektor im Bundesministerium der Finanzen,
Leiter der Abteilung für Beteiligungen, Bundesimmobilien und Privatisierungen,
Berlin

und

Dr. Andreas Kerst LL.M.

Ministerialdirigent im Bundesministerium der Finanzen,
Leiter der Unterabteilung für Beteiligungsmanagement
Berlin

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

2025



Zitiervorschlag
Ramge/Kerst PCGK Teil ... § ... Rn. ...

**beck-shop.de**
beck.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG
ISBN 978 3 406 79904 4

© 2025 Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
info@beck.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: 3w+p GmbH, Rimplar
Umschlag: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar



chbeck.de/nachhaltig
produktsicherheit.beck.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Das Thema gute Unternehmensführung ist brandaktuell. Das war nicht immer so. Innerhalb der Privatwirtschaft hat es erst in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts an Bedeutung gewonnen. Der Begriff „Corporate Governance“ hat auf Ebene der Bundespolitik mit der Einsetzung der Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ erstmals größere Aufmerksamkeit erhalten. Die Kommission wurde im Mai 2000 in Reaktion auf die Managementfehler der Philipp Holzmann AG gegründet, die damals das größte deutsche Bauunternehmen war und deren Sanierung trotz mehrfacher Unterstützung der damaligen Bundesregierung 2002 endgültig scheiterte.

Die Regierungskommission hatte als Ergebnis ihrer Beratungen unter anderem empfohlen, einen „Code of Best Practice“ für deutsche Unternehmen zu entwickeln. Hierfür wurde im September 2001 die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gebildet, die im Februar 2002 unter Leitung von Gerhard Cromme den von ihr erarbeiteten „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK) vorlegte, der am 30. August 2002 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wurde und seitdem jährlich von der Kommission überprüft und im Bedarfsfall angepasst wird.

Der DCGK enthält Regelungen und Empfehlungen für börsennotierte Unternehmen, so dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen mit Staatsbeteiligung hiervon nicht betroffen waren. Das änderte sich erst mit dem Aufflammen einer Vergütungsdebatte, bei der die Politik zunehmend die Angemessenheit der Vorstandsvergütung in den Fokus ihrer Regulierung nahm. Aus Anlass der Finanzmarktkrise sind diese Regelungen mit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahr 2009 nochmals angehäuft worden.

Aber auch für die Unternehmen mit Bundesbeteiligung hat die Bundesregierung diese Entwicklungen zum Anlass genommen, um klare Rahmenbedingungen für die Corporate Governance dieser Unternehmen zu setzen. Das Bundesministerium der Finanzen konnte erreichen, dass am 30. Juni 2009 im Kabinett die „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes“ mit einem Public Kodex verabschiedet worden, in dem auch die Offenlegung der Vergütungen der Geschäftsführungen ein fester Bestandteil ist. Neben dem an die Unternehmen mit mehrheitlicher Bundesbeteiligung gerichteten PCGK als neue Herzkammer enthielten die Grundsätze auch die bereits in den Siebzigerjahren per Kabinettsbeschluss verabschiedeten verwaltungsinternen Regelungen, die seitdem weiterentwickelt wurden.

Die Bundesebene hatte mit diesem Kodex nicht nur die Entwicklungen in der Privatwirtschaft mit deren DCGK nachvollzogen, sondern auch eine Debatte, die von einzelnen Kommunen oder Ländern wie bspw. Brandenburg und Berlin vorangetrieben wurde, die ihre Regelwerke bereits in 2005 etablierten. Weitere Länder folgten, bspw. Hamburg (2010), Baden-Württemberg (2013), Nordrhein-Westfalen (2013) oder Sachsen-Anhalt (2013).

Während der DCGK von der entsprechenden Kommission jährlich auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft und diskutiert wird, gab es auf der Bundesebene erst im September 2020 eine umfassende Überarbeitung des Regelwerkes. Hierbei sind grundlegende Änderungen vorgenommen worden. Kernelement der Neufassung der Grundsätze bildete die Implementierung einer aktiven Beteiligungsführung – weshalb auch das Wörtchen „aktiv“ in den neuen Titel der Grundsätze aufgenommen wurde und dort die zum Teil neuen Rollen für die Geschäftsführung, die Aufsichtsräte und die Beteiligungsführung in den einzelnen Ressorts durchdekliniert wurden.

In den nachfolgenden Jahren wurden sowohl die Grundsätze als auch die für die Unternehmensbeteiligungen wichtigen Aussagen des § 65 Bundeshaushaltsordnung (BHO) neu

angepasst, so dass der Public Corporate Governance Kodex des Bundes zu einem lebendigen Regelwerk geworden ist, das mit den Herausforderungen der Praxis und gesetzlichen Änderungen der Rahmenbedingungen mitwächst. Dies wäre ohne die engagierte Arbeit von vielen Kolleginnen und Kollegen in der Vermögensabteilung des Bundesministeriums der Finanzen und den anderen Bundesressorts nicht möglich gewesen.

Mit dem vorliegenden Praxishandbuch möchten wir die gesammelten Erfahrungen mit allen teilen, die sich für gute Unternehmenführung und aktives Beteiligungsmanagement interessieren. Dieses Handbuch beansprucht nicht, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der aktuellen Fachliteratur zu leisten. Unser Fokus ist vielmehr die tägliche Praxis, der wir eine Orientierung und Unterstützung geben möchten. Die einzelnen Abschnitte sind so gestaltet, dass jeder für sich alleine spricht und auch für sich genommen verständlich ist.

In Teil A haben wir zunächst die zentralen Grundlagen des Themas abgesteckt. In Kapitel 1 von Teil A § 1 werden die Leitplanken eines aktiven Beteiligungsmanagements ausgeleuchtet. Zu diesen Leitplanken gehören insbes. die Voraussetzungen für die Beteiligung des Bundes an einem Unternehmen, die Schärfung der unterschiedlichen Rollenverständnisse und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Beteiligungsziele und die Kontrolle deren Wirksamkeit. Diese Eckpunkte finden sich auch auf Ebene der Bundesländer und Kommunen im dortigen Beteiligungsmanagement, angepasst an die jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten.

Kapitel 2 von Teil A § 1 beschäftigt sich mit der Frage, ob wir vor dem Hintergrund multipler Krisen eine Renaissance der Staatsbeteiligungen an Unternehmen erleben und welche Rahmenbedingungen für das Eingehen von Beteiligungen zu beachten sind? Hierbei wird nachvollzogen, dass die Debatte darüber, wieviel Staatseinfluss die Wirtschaft benötigt oder gar verkraftet, eine über viele Jahrzehnte geführte Debatte ist, die allerdings stark ideologisch geprägt war. Die grundlegende Überarbeitung der Beteiligungsgrundsätze des Bundes im Jahr 2020 hat wesentlich dabei geholfen, den Ausweg aus den ideologischen Gräben der Vergangenheit zu finden. Im Beitrag werden die unterschiedlichen Grundlagen des aktuellen Beteiligungsportfolios des Bundes dargestellt – je nach dem, ob es sich um klassische Bundesbeteiligungen handelt oder Beteiligungen, die in der Coronakrise oder der Energiekrise eingegangen worden sind.

Kapitel 3 von Teil A § 1 widmet sich der Rolle des Kodex in Krisenzeiten. Mit der Konzentration auf ausgewählte Themen des PCGK des Bundes wird illustriert, welche Potentiale mit einem modernen Kodex gehoben werden können. Dabei ist vor allem eine klare Definition wirksamer Rahmenbedingungen für alle beteiligten Stakeholder in Krisenzeiten wichtig. Es wird nachgewiesen, dass die Public Corporate Governance letztendlich darauf abzielt, öffentliche Unternehmen resilienter und zukunftsfähiger zu machen. Ein praktisch orientierter Kodex wie vom Bund oder jeweils durch die Länder herausgegeben hilft den Unternehmen, auch künftigen Krisen zu trotzen.

Teil A § 2 beleuchtet die Bedeutung eines Public Corporate Governance Kodex bei öffentlichen Unternehmen in Bund, Ländern und Kommunen. Wir sind dankbar, hierfür mit dem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Prof. Dr. Christian Zwirner eine überaus fachkundige Außenperspektive gewonnen zu haben, der die Verhältnisse in den unterschiedlichen Gebietskörperschaften bestens kennt. Er kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die PCG-Kodizes eine große Bedeutung für die Führung und Überwachung von Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand haben und auf allen föderalen Ebenen einen zentralen Baustein in der gesamten Compliance-Struktur öffentlicher Unternehmen und eine Basis für zu implementierende Compliance Management Systeme darstellen.

Teil A § 3 zeichnet die Weiterentwicklung der Corporate Governance des Bundes in den Jahren 2020–2024 nach. Hierbei werden nicht nur die Änderungen an den Grundsätzen beleuchtet, sondern auch die in den Anlagen enthaltenen Mustertexte einbezogen, die 2021 angepasst wurden. Im Jahr 2023 erfolgte aufgrund umfassender Entwicklungen auf rechtlicher und tatsächlicher Ebene eine Aktualisierung des PCGK sowie eine Rechts-

überprüfung der Mustertexte. Im Jahr 2024 schloss sich insbes. mit dem Fokus auf den Bürokratieabbau eine punktuelle Anpassung des PCGK und der Richtlinien an.

Nach der vollständigen Wiedergabe der Textfassung der Grundsätze in Teil B widmet sich Teil C einzelnen Schwerpunktthemen einer aktiven Beteiligungsführung.

Teil C § 1 macht dabei den Anfang und beleuchtet die Jahresabschlussprüfung bei Bundesunternehmen und seine wesentlichen Bestandteile. Bei Bundesunternehmen sind nicht nur die gesetzlichen Regelungen des Dritten Buches des HGB zu beachten, sondern auch die Besonderheit, dass § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) eine Erweiterung der Jahresabschlussprüfung um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung durch den Abschlussprüfer und das Überwachungsorgan vorsieht.

Mit der Bilanzsitzung des Aufsichtsrates mit dem Abschlussprüfer bzw. der Abschlussprüferin befasst sich dann Teil C § 2. Ziel der Bilanzsitzung ist die Beschlussfassung des Aufsichtsrates über das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Der Beitrag stellt die einzelnen Elemente vor und arbeitet heraus, worauf der Aufsichtsrat einer Bundesbeteiligung bei der Prüfung des Jahresabschlusses achten muss.

Teil C § 3 behandelt den Corporate Governance Bericht und die Entsprechenserklärung von Bundesunternehmen. Zeitnah zur Prüfung des Jahresabschlusses wird in jedem Jahr von den Bundesunternehmen der Corporate Governance Bericht (kurz: CG-Bericht) nebst Entsprechenserklärung durch die Geschäftsführung und das Überwachungsorgan erstellt. Zu beachten ist, dass seit der Neufassung des PCGK Bund im Jahre 2020 der Kodex auch auf Konzernstrukturen ausgedehnt wurde. Die unmittelbaren Mehrheitsbeteiligungen des Bundes sowie die Mutterunternehmen von Konzernen, an denen der Bund mehrheitlich und unmittelbar beteiligt ist, haben daher jährlich einen CG-Bericht zu erstellen, der u. a. eine Entsprechenserklärung für die Vergangenheit und für die Zukunft enthalten muss. In Teil C § 3 wird deutlich, dass der CG-Bericht auf dem Weg zu modernen und krisenfesten Governance-Strukturen eine wichtige Informationsquelle über die Corporate Governance des Unternehmens darstellt. Die Entsprechenserklärung hat die wichtige Funktion eines Bindeglieds zwischen den Soll-Vorgaben des PCGK Bund mit einem Ist-Abgleich.

Teil C § 4 widmet sich dem Thema angemessene Kontrollsysteme. Hierzu gehören das Interne Kontrollsystem (IKS), das Risikomanagementsystem (RMS), das Interne Revisionsystem (IRS) und das Compliance-Management-System (CMS). All diese Systeme sind jeweils in unterschiedlicher Ausprägung im PCGK Bund verankert und müssen von den Organen des jeweiligen Bundesunternehmens, wozu der Anteilseigner Bund, die Geschäftsführung und das Überwachungsorgan gehören, beachtet und je nach Unternehmensgröße ausgestaltet werden. Mit der Überarbeitung des PCGK Bund Ende 2023 wurden die Kontrollsysteme entsprechend ihrer Bedeutung nochmal hervorgehoben. Es bleibt aber nach wie vor Aufgabe der Geschäftsführung, die Kontrollsysteme in ihrer Angemessenheit und Wirksamkeit für das jeweilige Unternehmen entsprechend der Unternehmensgröße individuell auszugestalten.

Teil C § 5 erläutert die interne Revision bei Bundesunternehmen. Die interne Revision ist ein wichtiger Eckpfeiler der Corporate Governance von Bundesunternehmen. Sie ist gemäß dem PCGK Bund als unabhängige Stelle zu unterhalten. Sie kann entweder als eigene Fachabteilung/Stabsstelle im Unternehmen eingesetzt oder extern an einen sachverständigen unabhängigen Dritten (zB Wirtschaftsprüfer) vergeben werden.

Teil C § 6 thematisiert die Erfolgsmessung bei Bundesunternehmen. Eine aktive Beteiligungsführung ist stark auf das wichtige Bundesinteresse an den Unternehmen fokussiert und überprüft regelmäßig, ob die mit der Beteiligung verfolgten Ziele auch erreicht werden. Eine wesentliche Aufgabe der Beteiligungsführung ist daher die Kontrolle des Erfolgs der Beteiligung. Hierzu wurde speziell in den Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung ein Standard für die Erfolgskontrolle von Bundesbeteiligungen verankert, der in diesem Teil erläutert wird.

Teil C § 7 beschäftigt sich mit der Effizienzprüfung des Überwachungsorgans. Diese ist nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten und notwendig. Der Beitrag geht der Frage nach, wie eine Effizienzprüfung des Überwachungsorgans aussehen soll und welche Schwerpunkte darin zu setzen sind.

Teil C § 8 behandelt ein Thema, bei dem der PCGK eine Vorreiterstellung beanspruchen kann, denn schließlich war der PCGK der erste Kodex, der im Jahre 2020 die Thematik Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung in seinen Regelungsbereich aufgenommen hat. Die damals angelegte und inzwischen weiter abgesicherte abgestufte Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Bundesunternehmen wird ausführlich dargestellt. Mit dem CSRD-Umsetzungsgesetz soll das Konzept der abgestuften Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Unternehmensgröße bei Bundesbeteiligungen auch gesetzlich zur Geltung gebracht werden, um Bundesbeteiligungen nicht schlechter zu behandeln als Unternehmen der Privatwirtschaft.

Teil C § 9 widmet sich einem in der Öffentlichkeit viel diskutierten Thema, nämlich den Vergütungsregelungen der Geschäftsführung von Bundesunternehmen. Der Beitrag leuchtet den Balanceakt aus, dass auf der einen Seite die Notwendigkeit besteht, im Wettbewerb zu anderen (privaten) Unternehmen qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, auf der anderen Seite aber die Verpflichtung, verantwortungsvoll und sparsam mit öffentlichen Mitteln umzugehen sowie den Rechenschaftspflichten gegenüber Gesellschaft und Öffentlichkeit nachzukommen. Gleichzeitig soll die Vergütungsstruktur auch auf die Verfolgung und Verwirklichung des besonderen Interesses des Bundes an dem jeweiligen Unternehmen einzahlen. Der Abschnitt beleuchtet diese Herausforderung und zeigt auf, wie der PCGK Bund als Leitlinie für eine ausgewogene und transparente Vergütungspolitik dient.

In Teil C § 10 werden die rechtlichen Anforderungen und Grenzen für Spenden und unentgeltliche Zuwendungen durch Bundesunternehmen dargestellt – und damit ein Thema, das in der Praxis immer wieder zu kritischen Nachfragen führt. Für die Zulässigkeit von Spenden durch Bundesunternehmen ist demnach zu unterscheiden, ob diese sich ausschließlich oder ganz überwiegend durch Zuwendungen aus öffentlichen Haushalten oder über ihre jeweilige Geschäftstätigkeit finanzieren. Für die Beurteilung ist auch relevant, ob die Unternehmen in einem wettbewerblichen Markt tätig sind oder öffentliche Aufgaben wahrnehmen und nicht im Wettbewerb zu anderen (privaten) Anbietern stehen. Im Ergebnis sind Spenden von Bundesunternehmen grds. kritisch zu betrachten, da es sich bei vielen Bundesunternehmen um Unternehmen handelt, die aus einem öffentlichen Haushalt finanziert werden. Die Mittel, die diese Unternehmen erhalten, sind daher zweckgebunden und können insofern nicht für andere, als die vorgesehenen Zwecke eingesetzt werden, für die sie von vornherein bestimmt sind.

Teil C § 11 beleuchtet die gesetzlichen Anforderungen an die Gleichstellung in Unternehmen. Obwohl seit 1949 in Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes der Gleichberechtigungsgrundsatz sowie die Förderung der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung und das Hinwirken auf die Beseitigung bestehender Nachteile zwischen Frauen und Männern durch den Staat festgeschrieben ist, hat sich in der betrieblichen Praxis bei diesem wichtigen Thema Jahrzehnte lang viel zu wenig getan. Im Jahr 2015 wurde daher das Führungspositionengesetz (FüPoG) erlassen, wonach erstmals eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat und die Verpflichtung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebenen erlassen wurde. In Teil C § 11 werden die inzwischen auch für den öffentlichen Dienst und deren Gremienbesetzungen bestehenden Regelungen übersichtlich dargestellt.

Teil C § 12 widmet sich mit dem Berichtswesen im Beteiligungsmanagement einem Thema, das für die Öffentlichkeit besonders interessant ist: Die Herstellung von möglichst viel Transparenz. Die Öffentlichkeit hat eine berechtigte Erwartungshaltung an die Bundesunternehmen, dass diese wirtschaftlich und im Interesse des Bundes geführt werden. In

diesem Beitrag werden die verschiedenen zentralen Instrumente dargestellt, die auf Bundesebene hierfür entwickelt worden sind.

Teil D enthält schließlich noch zahlreiche Handreichungen, die konkrete Hilfestellungen zu speziellen Themen enthalten und vom Bundesministerium der Finanzen herausgegeben werden: Eine Arbeitshilfe zum Antragsverfahren nach § 65 BHO sowie Handreichungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat und Geschäftsleitung, zur Erfolgskontrolle und für Zielvereinbarungen mit Geschäftsführungen.

Die Erfahrungen, die wir mit Bundes-Beteiligungen an Unternehmen sammeln konnten, möchten wir mit diesem Praxishandbuch allen zur Verfügung stellen, die im Beteiligungsmanagement oder in Beteiligungsunternehmen arbeiten oder sich für deren Fragestellungen interessieren.

Danken möchten wir Herrn Prof. Dr. Christian Zwirner und den im nachfolgenden Bearbeiterverzeichnis aufgeführten Kolleginnen und Kollegen, ohne die dieses Praxishandbuch nie zustande gekommen wäre. Besonderer Dank gilt Frau Dr. Simone Hartmann, die dieses Projekt mit engagiertem Einsatz und großer Umsicht koordiniert und vorangetrieben hat. Danken möchten wir ebenso Herrn Daniel Krüger für die graphische Aufbereitung der Beiträge. Dank gebührt auch Herrn Ulrich Pawlik vom Verlag C.H.Beck, der uns zu diesem Praxishandbuch angeregt und als Lektor wertvolle Impulse gegeben hat.

Den größten Dank würden uns Leserinnen und Leser erweisen, wenn der Inhalt dieses Praxishandbuches ihnen helfen würde, eine gute Unternehmensführung und aktives Beteiligungsmanagement bei Staatsbeteiligungen weiter mit Leben zu füllen.

Berlin, im August 2025

*Stefan Ramge
Dr. Andreas Kerst*



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Bearbeiterverzeichnis

Teil A. Grundlagen

- § 1./A. Ministerialdirektor Stefan Ramge/Ministerialdirigent Dr. Andreas Kerst/Regierungsrätin Dr. Melanie Kühn/Tarifbeschäftigte Birgit Skoda
- § 1./B. Ministerialdirektor Stefan Ramge
- § 1./C. Ministerialdirektor Stefan Ramge
- § 2. Wirtschaftsprüfer/Steuerberater Prof. Dr. Christian Zwirner
- § 3. Regierungsdirektorin Dr. Marion Lange

Teil C. Schwerpunktthemen

- § 1. bis § 8. Ministerialdirigent Dr. Andreas Kerst/Regierungsdirektorin Dr. Simone Hartmann
- § 9. bis § 10. Regierungsdirektor Nicolaus Weil von der Ahe
- § 11. Regierungsdirektorin Dr. Marion Lange
- § 12. Regierungsdirektorin a. D. Kerstin Schatz/Regierungsoberinspektor Vassili Papalamprou



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

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		
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

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

III. Abgrenzung zwischen RMS und CMS	185
IV. Internes Kontrollsystem	185
V. Internes Revisionsystem	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 BMFSEJ 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

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