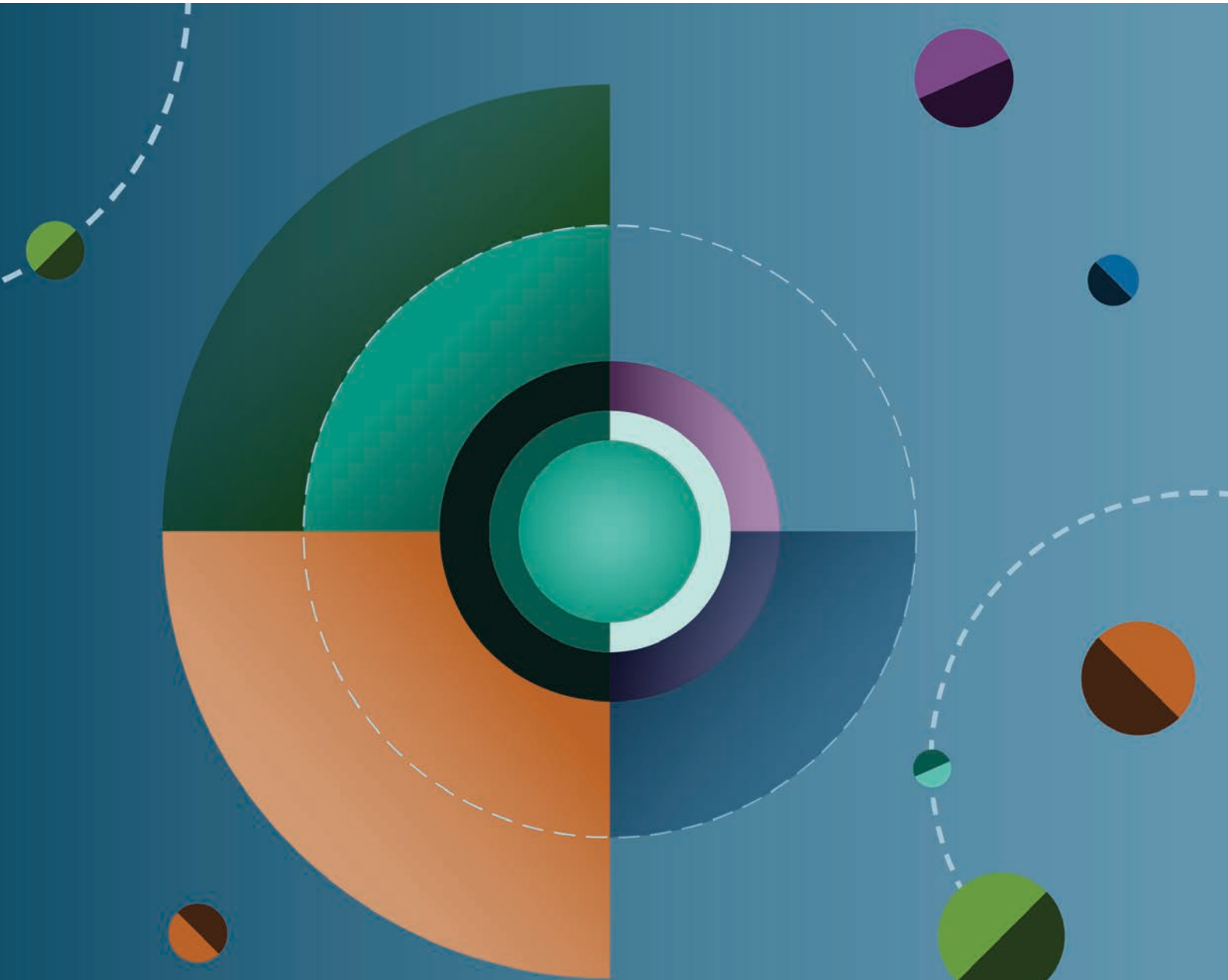
OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024



OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024

OECD

BESSERE POLITIK FÜR
EIN BESSERES LEBEN

Dieses Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Auffassung der Mitgliedstaaten der OECD wider.

Dieses Dokument sowie die darin enthaltenen Daten und Karten berühren weder den völkerrechtlichen Status von Territorien noch die Souveränität über Territorien, den Verlauf internationaler Grenzen und Grenzlinien sowie den Namen von Territorien, Städten oder Gebieten.

Bitte zitieren Sie diese Publikation wie folgt:
OECD (2025), *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/e4f9dea9-de.

ISBN 978-92-64-71264-5 (Druckfassung)
ISBN 978-92-64-47072-9 (PDF)
ISBN 978-92-64-66020-5 (HTML)

Originaltitel: OECD (2024), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/18a24f43-en.
Übersetzung durch den Deutschen Übersetzungsdienst der OECD. Bei Diskrepanzen zwischen der Originalfassung und der Übersetzung gilt nur der Text der Originalfassung.

Bildnachweis: Deckblatt © Together Creative.

Korrigenda zu OECD-Publikationen sind verfügbar unter: https://www.oecd.org/en/publications/support/corrigenda.html.
© OECD 2025

Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)
Dieses Werk wird unter der Lizenz „Creative Commons Namensnennung 4.0 International“ verfügbar gemacht. Mit der Nutzung dieses Werks erklären Sie sich mit den Bedingungen dieser Lizenz (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) einverstanden.
Namensnennung – Sie müssen das Werk zitieren.
Übersetzungen – Sie müssen die Originalfassung zitieren, Veränderungen an der Originalfassung kennzeichnen und den folgenden Text hinzufügen: *Bei Diskrepanzen zwischen der Originalfassung und der Übersetzung gilt nur der Text der Originalfassung.*
Bearbeitungen – Sie müssen die Originalfassung zitieren und den folgenden Text hinzufügen: *Dies ist eine Bearbeitung einer Originalfassung der OECD. Die in dieser Bearbeitung zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente sollten nicht als die offizielle Auffassung der OECD oder ihrer Mitgliedsländer ausgewiesen werden.*
Material Dritter – die Lizenz gilt nicht für Material Dritter, das im Werk enthalten ist. Wenn Sie solches Material nutzen, sind Sie dafür verantwortlich, die Genehmigung der Rechteinhaber einzuholen, und für etwaige Ansprüche wegen Rechtsverletzung.
Sie dürfen das OECD-Logo, die visuelle Identität der OECD und das Titelbild nicht ohne ausdrückliche Genehmigung verwenden, und Sie dürfen nicht den Eindruck erwecken, dass die OECD Ihre Nutzung des Werks unterstützt.
Alle Streitigkeiten, die sich aus dieser Lizenz ergeben, werden durch ein Schiedsverfahren beigelegt, das der Schiedsordnung des Ständigen Schiedshofs (Permament Court of Arbitration – PCA) in der Fassung von 2012 folgt. Der Sitz des Schiedsgerichts ist Paris (Frankreich). Die Zahl der Schiedsrichter*innen beträgt eins.

Geleitwort

Die *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen* (im Folgenden als *„Leitsätze“* bezeichnet) sind der führende internationale Standard, der Politikverantwortliche bei der Gestaltung wirkungsvoller Eigentums- und Corporate-Governance-Rahmen für staatseigene Unternehmen unterstützt. Als Ergänzung zu den *G20/OECD-Grundsätzen der Corporate Governance* adressieren sie die besonderen Herausforderungen und Chancen staatlicher Unternehmensbeteiligungen mit Blick auf die Förderung von Transparenz, Rechenschaftspflicht, Integrität und Effizienz. Sie bieten den Staaten maßgebliche Orientierung für die Reform ihrer institutionellen, gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, um den Wettbewerb zu stärken, ihre Eigentumsausübung zu professionalisieren und die Ergebnisse der staatseigenen Unternehmen zu verbessern.

Die Neufassung von 2024 beruht auf fast zwanzig Jahren Erfahrung mit der Umsetzung der *Leitsätze* und gewinnt durch die Berücksichtigung der neuesten Standards und Best Practices der OECD an Ambition und Relevanz. Angesichts der wachsenden Bedeutung staatseigener Unternehmen am Weltmarkt sollen die überarbeiteten *Leitsätze* auch dazu beitragen, dass der Wettbewerb zwischen staatseigenen und privatwirtschaftlichen Unternehmen fairen Bedingungen unterliegt. Um eine verantwortungsvolle Governance staatseigener Unternehmen zu gewährleisten, unterstreichen die novellierten *Leitsätze* die Notwendigkeit für den Staat, als aktiver, gut informierter und professioneller Eigentümer zu agieren. Dazu zählt, dass die Staaten die Beweggründe für ihre Beteiligungen sowie ihre Erwartungen an staatseigene Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf staatliche Politikziele, klar kommunizieren. Die überarbeiteten *Leitsätze* sehen außerdem vor, dass Boards über die Kompetenzen, Integrität und Objektivität verfügen sollten, die zur Ausübung ihrer Funktionen erforderlich sind, und dass die staatseigenen Unternehmen hohe Transparenz-, Offenlegungs- und Rechenschaftsstandards gegenüber Anteilseignern und Stakeholdern erfüllen.

Die Neufassung der *Leitsätze* betont die wichtige Rolle, die staatseigene Unternehmen und deren Eigentümer bei Nachhaltigkeitsfragen spielen können, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen. Dazu gehört, dass die Eigentümer staatseigener Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Eigentümerpolitik integrieren und dass staatseigene Unternehmen ambitionierte und konkrete Nachhaltigkeitsziele verfolgen, während sie zugleich ihre Resilienz und langfristige Wertschöpfung durch Risikomanagement und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sichern.

Die *Leitsätze* sind und bleiben ein wertvolles Instrument für Staaten, um die Transparenz, Rechenschaftspflicht und Nachhaltigkeit der Governancepraxis im staatseigenen Sektor zu fördern. Die OECD wird weiter mit allen Ländern und Partnern zusammenarbeiten, um die Umsetzung der *Leitsätze* weltweit voranzubringen.

Mathias Cormann

OECD-Generalsekretär

Vorwort

Die *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen* (im Folgenden als *„Leitsätze“* bezeichnet) sind der führende internationale Standard für die Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen. Sie enthalten Leitlinien, die den Politikverantwortlichen dabei helfen, den gesetzlichen, regulatorischen und institutionellen Rahmen der Eigentumsausübung und Governance von staatseigenen Unternehmen zu evaluieren und zu verbessern. Sie benennen die entscheidenden Elemente für eine Professionalisierung in diesen Bereichen und liefern praktische Hinweise für die Umsetzung auf nationaler Ebene.

Die *Leitsätze* wurden erstmals 2005 angenommen und 2015 überarbeitet. Mit der erneuten Novellierung 2024 wurden die jüngsten Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance und die neuesten Standards und Best Practices der OECD berücksichtigt. Die novellierten *Leitsätze* wurden im Mai 2024 vom Rat der OECD auf Ministerebene angenommen (die *Leitsätze* sind Teil der *Empfehlung des Rates betreffend die Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen* [OECD/LEGAL/0414]). Sie ergänzen die *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* und die Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*).

Die überarbeiteten *Leitsätze* sollen sicherstellen, dass staatseigene Unternehmen zu Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Sicherheit und Resilienz beitragen, indem sie weltweit gleiche Wettbewerbsbedingungen und hohe Standards für Integrität und unternehmerisches Handeln gewährleisten. Das neue Kapitel „Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit“ enthält Empfehlungen, wie staatseigene Unternehmen und deren Eigentümer mit gutem Beispiel vorangehen können, indem sie klimabezogenen und anderweitigen Nachhaltigkeitschancen und -risiken Rechnung tragen. Kapitel V der Vorgängerversion der *Leitsätze* „Beziehungen zu den verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln“ wurde ebenfalls in dieses neue Kapitel integriert. Davon abgesehen blieb die Struktur der *Leitsätze* unverändert. Die bestehenden Kapitel wurden jedoch durch zahlreiche neue Empfehlungen ergänzt. Zudem werden im Abschnitt „Geltungsbereich und Definitionen“ wesentliche Konzepte und Definitionen, die für die Umsetzung der *Leitsätze* relevant sind, eingehender erläutert.

Die Überarbeitung der *Leitsätze* für die Fassung von 2024 wurde von der OECD-Arbeitsgruppe Staatsbeteiligungen und Privatisierungen unter der Leitung von Charles Donald durchgeführt. Mitglieds- und Partnerländer der OECD wirkten aktiv an einem inklusiven und transparenten Novellierungsprozess mit. Die regionalen OECD-Gesprächsrunden zu staatseigenen Unternehmen in Asien und Lateinamerika sowie Business at OECD (BIAC) und der Gewerkschaftliche Beratungsausschuss (TUAC) leisteten ebenfalls maßgebliche Beiträge. Zahlreiche Stakeholder und Politikakteure lieferten weitere Inputs für die Überarbeitung der *Leitsätze*. Außerdem wurden eine öffentliche Online-Konsultation und eine hybride Stakeholderkonsultation durchgeführt. Auch Expert*innen aus einschlägigen internationalen Organisationen, insbesondere dem Internationalen Währungsfonds, der Weltbankgruppe und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, brachten sich ein.

Die OECD und maßgebliche Stakeholder werden nun die effektive Umsetzung der überarbeiteten *Leitsätze* auf internationaler Ebene vorantreiben und überwachen. Dazu werden sie u. a. den Politikdialog über die Umsetzung fördern, Länderprüfungen und Peer Reviews durchführen und in regelmäßigen Abständen den Bericht *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises* (Eigentümerschaft und Governance staatseigener Unternehmen) veröffentlichen, der die Umsetzung der *Leitsätze* in zahlreichen Ländern untersucht.

Inhaltsverzeichnis

Einführung 7

Geltungsbereich und Definitionen 10

I. Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen 14

II. Die Rolle des Staates als Eigentümer 15

III. Staatseigene Unternehmen am Markt 17

IV. Gleichbehandlung der Anteilseigner und sonstigen Anleger 19

V. Offenlegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht 20

VI. Zusammensetzung und Pflichten des Boards staatseigener Unternehmen 22

VII. Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit 24

Anmerkungen zu Kapitel I: Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen 26

Anmerkungen zu Kapitel II: Die Rolle des Staates als Eigentümer 30

Anmerkungen zu Kapitel III: Staatseigene Unternehmen am Markt 43

Anmerkungen zu Kapitel IV: Gleichbehandlung der Anteilseigner und sonstigen Anleger 51

Anmerkungen zu Kapitel V: Offenlegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht 56

Anmerkungen zu Kapitel VI: Zusammensetzung und Pflichten des Boards staatseigener Unternehmen 68

Anmerkungen zu Kapitel VII: Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit 78

Folgen Sie OECD-Veröffentlichungen auf:

https://twitter.com/OECD

https://www.facebook.com/theOECD

https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/

https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary

https://www.oecd.org/newsletters/

Einführung

Die meisten industrialisierten Volkswirtschaften verfügen über offene und wettbewerbsbestimmte Märkte mit soliden rechtsstaatlichen Grundlagen, an denen privatwirtschaftliche Unternehmen die dominierenden Wirtschaftsakteure sind. In einigen Ländern aber, darunter vielen aufstrebenden Volkswirtschaften, entfällt ein wesentlicher Teil des Bruttoinlandsprodukts (BIP), der Beschäftigung und der Marktkapitalisierung auf staatseigene Unternehmen. Selbst in Ländern, in denen staatseigene Unternehmen lediglich eine untergeordnete Rolle in der Wirtschaft einnehmen, sind sie oft vorwiegend in Versorgungs- und Infrastruktursektoren anzutreffen, wie z. B. in der Energiewirtschaft, im Verkehrswesen, im Telekommunikationssektor sowie vereinzelt auch im Mineralölsektor, anderen Rohstoffsektoren sowie im Technologie- und Finanzbereich. Deshalb ist die Leistungsfähigkeit staatseigener Unternehmen für weite Teile der Bevölkerung wie auch für andere Bereiche des Unternehmenssektors von entscheidender Bedeutung. Folglich ist eine gute Corporate Governance staatseigener Unternehmen wichtig, um sicherzustellen, dass sie einen positiven Beitrag zu öffentlichen Politikzielen, zu nachhaltiger Entwicklung einschließlich Klimawende sowie zur Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft leisten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass marktgesteuerte Entwicklung das erfolgreichste Modell für eine effiziente Ressourcenallokation ist. In einer Reihe von Ländern werden die Organisation und Ausübung der Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen gegenwärtig reformiert, wobei in vielen Fällen internationale Best Practices wie die vorliegenden *Leitsätze* als Ausgangspunkt oder sogar als Maßstab dienen. Ziel der *Leitsätze* ist es, 1. den Staat als Eigentümer zu professionalisieren, 2. sicherzustellen, dass staatseigene Unternehmen bei ihrer Geschäftstätigkeit ein ähnliches Niveau an Effizienz, Transparenz, Integrität und Rechenschaftspflicht aufweisen wie nach empfehlenswerter Praxis handelnde privatwirtschaftliche Unternehmen, 3. zu gewährleisten, dass der Wettbewerb zwischen staatseigenen und privatwirtschaftlichen Unternehmen fairen Bedingungen unterliegt, und 4. zur Nachhaltigkeit, Resilienz und langfristigen Wertschöpfung staatseigener Unternehmen beizutragen.

Die *Leitsätze* befassen sich nicht mit der Frage, ob sich bestimmte Aktivitäten am besten in öffentlicher oder privater Hand befinden sollten. Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab, die durch die Volkswirtschaft und die Politikentscheidungen der einzelnen Länder beeinflusst werden. Wenn aber eine Regierung beschließt, staatseigene Unternehmen zu veräußern, ist gute Corporate Governance mit einem hohen Maß an Transparenz und Integrität eine wichtige Voraussetzung für eine wirtschaftlich erfolgreiche Privatisierung, da sie die Bewertung der staatseigenen Unternehmen verbessert und dem Staatshaushalt somit höhere Privatisierungserlöse zufließen.

Die Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen sind je nach Land und Wirtschaftszweig unterschiedlich. In der Regel handelt es sich um ein Zusammenspiel sozialer, wirtschaftlicher und strategischer Interessen. Dazu zählen beispielsweise öffentliche Politikziele, regionale und nachhaltige Entwicklung, die Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienstleistungen sowie sogenannte „natürliche“ Monopole, d. h. Bereiche, in denen Wettbewerb als nicht praktikabel gilt. Allerdings haben die Globalisierung der Märkte, der technologische Wandel und die Deregulierung zuvor monopolistischer Märkte in den letzten Jahrzehnten in vielen Ländern zu Anpassungen und Umstrukturierungen im staatseigenen Unternehmenssektor geführt. Darüber hinaus sind staatseigene Unternehmen mittlerweile in wesentlich größerem Umfang am Welthandel und an der internationalen Investitionstätigkeit beteiligt. Früher beschränkten sich staatseigene Unternehmen in erster Linie auf die Bereitstellung grundlegender Infrastruktur oder anderer öffentlicher Dienstleistungen an ihren Heimatmärkten, mittlerweile aber hat ihre

relative Bedeutung zugenommen. Sie entwickeln sich immer mehr zu wichtigen Akteuren am Weltmarkt, die auch in strategischen Wirtschaftssektoren tätig sind und eine entscheidende Rolle für die Klimawende spielen. Parallel dazu hat auch die Verbreitung von Staatsfonds und staatseigenen Holdinggesellschaften zugenommen, wodurch sich die Komplexität der Beziehungen zwischen Staaten und den Unternehmen, an denen sie beteiligt sind, erhöht. Diese Entwicklungen wurden in einer Reihe von OECD-Berichten untersucht, deren Erkenntnisse in diese *Leitsätze* eingeflossen sind.

Staatseigene Unternehmen stehen aus Sicht der Corporate Governance vor einer Reihe spezieller Herausforderungen. Einerseits können staatseigene Unternehmen unter übermäßiger und politisch motivierter Einmischung leiden, die zu unklaren Zuständigkeiten, mangelnder Rechenschaftspflicht und Integrität sowie Effizienzverlusten in ihrer Geschäftstätigkeit führt. Andererseits kann das Fehlen jeglicher Aufsicht aufgrund einer zu passiven oder distanzierten Eigentumsausübung durch den Staat die Anreize für staatseigene Unternehmen und ihre Beschäftigten schwächen, im besten Interesse des Unternehmens und der Allgemeinheit – die der eigentliche Anteilseigner des Unternehmens ist – zu handeln, und die Wahrscheinlichkeit eines von Eigeninteressen geleiteten Verhaltens von Unternehmensangehörigen erhöhen. Zudem ist die Geschäftsführung staatseigener Unternehmen u. U. vor zwei Faktoren geschützt, die beim Management privatwirtschaftlicher Unternehmen eine entscheidende disziplinierende Wirkung ausüben, nämlich die Gefahr einer Übernahme und die Gefahr einer Insolvenz. Auf der Ebene des Staates kann die Durchsetzung handelsrechtlicher Gesetze und Bestimmungen gegenüber staatseigenen Unternehmen eine besondere Herausforderung darstellen, da Rechtsdurchsetzungsmaßnahmen von Regulierungsbehörden gegen staatlich kontrollierte Unternehmen zu Spannungen zwischen verschiedenen staatlichen Stellen führen können. Zusätzliche Governanceprobleme entstehen dann, wenn staatseigene Unternehmen öffentliche Politikziele erfüllen und gleichzeitig andere Aktivitäten ausüben, oder wenn sie durch ihre Konzentration in bestimmten Sektoren stärker durch bestimmte Risiken und Chancen beeinflusst werden, die sich auf die in den einschlägigen OECD-Standards beschriebene Wahrung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns und hoher Integritätsstandards auswirken können.

Grundlegender betrachtet ergeben sich Corporate-Governance-Probleme aufgrund der Tatsache, dass die Rechenschaftspflicht für die Leistungen staatseigener Unternehmen auf eine komplexe Kette von Agenten (Geschäftsführung, Board, Eigentumsträger, Ministerien, Regierung und Legislative) verteilt ist, bei der der Prinzipal entweder nur schwer bzw. nicht eindeutig zu identifizieren oder weit entfernt ist; die intrinsischen Interessenkonflikte einzelner Beteiligter könnten dazu führen, dass Entscheidungen nicht im besten Interesse des Unternehmens und der Allgemeinheit, die der eigentliche Anteilseigner des Unternehmens ist, sondern auf der Grundlage anderer Motive getroffen werden. Um in diesem komplexen Geflecht von Verantwortlichkeiten für effiziente Entscheidungen und gute Corporate Governance zu sorgen, müssen dieselben drei Grundprinzipien beachtet werden, die auch für ein attraktives Anlageumfeld und Wettbewerbsneutralität entscheidend sind: Transparenz, Evaluierung und Politikkohärenz.

Die *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen* (die *Leitsätze*) wurden erstmals 2005 veröffentlicht und 2015 überarbeitet, um diesen Herausforderungen zu begegnen. 2022 ersuchte der OECD-Ausschuss für Corporate Governance die Arbeitsgruppe Staatsbeteiligungen und Privatisierungen, dieses Instrument zu überprüfen und zu überarbeiten, um den Veränderungen des Corporate-Governance-Umfelds und den fast zwanzigjährigen Erfahrungen mit der Umsetzung der *Leitsätze* Rechnung zu tragen und sicherzustellen, dass sie zweckmäßig sind und andere OECD-Standards sinnvoll ergänzen. Andere Berichte haben sich bereits mit Veränderungen der Corporate-Governance-Strukturen und staatlichen Beteiligungsmodelle in OECD- und Partnerländern seit 2005 befasst. Reformen haben u. a. zu einer professionalisierteren und aktiveren Eigentümerkultur geführt. Damit einhergehend wurden staatseigene Unternehmen denselben Standards bei der Transparenz und Rechenschaftspflicht unterworfen wie börsennotierte Unternehmen, und die Boards wurden mit hinreichender Autonomie und Unabhängigkeit ausgestattet, um sicherzustellen, dass sie einen Mehrwert schaffen. Trotz der Verbreitung guter Praktiken werden die *Leitsätze* in den einzelnen Staaten nach wie vor in sehr unterschiedlichem Maße umgesetzt. Auf dieser Grundlage zog die Arbeitsgruppe die Schluss-

folgerung, dass die *Leitsätze* weiterhin hohe Erwartungen an die Regierungen stellen und als führender internationaler Standard dienen sollten, um Politikverantwortliche bei der Reform staatseigener Unternehmen zu unterstützen.

Die *Leitsätze* sollen Politikverantwortlichen einen tragfähigen, ambitionierten und flexiblen Bezugsrahmen bieten, um Regelwerke für Beteiligungen an und die Governance von staatseigenen Unternehmen sowie für die Rolle staatseigener Unternehmen am Markt zu entwickeln. Die *Leitsätze* sind nicht rechtsverbindlich und nicht als detaillierte Vorgabe für nationale Gesetzgebungen gedacht. Sie sind weder ein Ersatz für nationale Gesetze und Vorschriften, noch sollten sie als diesen übergeordnet angesehen werden. Die *Leitsätze* sollen Best Practices benennen und verschiedene Wege aufzeigen, wie die gewünschten Ergebnisse mit einem Instrumentarium, zu dem in der Regel Elemente der Politikgestaltung, Gesetze, Vorschriften, Regeln, Selbstregulierungsmechanismen und freiwillige Verpflichtungen gehören, erzielt werden können. Die Umsetzung der *Leitsätze* in den einzelnen Staaten hängt von den jeweiligen politischen, gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie der Größe, den Begleitumständen und der kommerziellen Ausrichtung der staatseigenen Unternehmen und anderen damit verbundenen Faktoren ab, die für die Umsetzung der *Leitsätze* relevant sein könnten.

Bei der Ausübung ihrer Pflichten als Eigentümer kann es sich für Staaten auch als zweckmäßig erweisen, die im Folgenden genannten Empfehlungen zu befolgen, insbesondere die überarbeiteten *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* (die *Grundsätz*e) [OECD/LEGAL/0413] und die Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (die ACI-Leitsätze) [*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises* (the *ACI Guidelines*) OECD/LEGAL/0451]. Die *Leitsätze* sollen die *Grundsätze* und die ACI-Leitsätze ergänzen und sind mit ihnen in vollem Umfang vereinbar. Weitere maßgebliche OECD-Rechtsinstrumente umfassen beispielsweise die OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (*OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises* [OECD/LEGAL/0144]), die als festen Bestandteil die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln* enthält, sowie die OECD-Empfehlung für Wettbewerbsneutralität (*OECD Recommendation on Competitive Neutrality* [OECD/LEGAL/0462]). Als zusätzliche Orientierungshilfen können auch andere Quellen, wie z. B. der OECD-Politikrahmen für Investitionen (*Policy Framework for Investment*) sowie das *OECD Competition Assessment Toolkit*, herangezogen werden. Die *Leitsätze* enthalten Ratschläge dazu, wie Regierungen sicherstellen können, dass die Rechenschaftspflicht staatseigener Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit mindestens der Rechenschaftspflicht eines börsennotierten Unternehmens gegenüber seinen Aktionären gleichkommt.

Der Haupttext gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden die Leitsätze vorgestellt. Sie sind in die folgenden Kapitel unterteilt: I) Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen, II) Die Rolle des Staates als Eigentümer, III) Staatseigene Unternehmen am Markt, IV) Gleichbehandlung der Anteilseigner und sonstigen Anleger, V) Offenlegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht, VI) Zusammensetzung und Pflichten des Boards (Aufsichtsorgan) staatseigener Unternehmen, und VII) Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit. Jedes Kapitel beginnt mit einem einzelnen Leitsatz (in Kursiv- und Fettdruck), der durch eine Reihe von detaillierteren Leitsätzen und Unterleitsätzen (jeweils in Fettdruck) präzisiert wird. Der zweite Teil enthält ergänzende Anmerkungen. Sie kommentieren die Leitsätze und Unterleitsätze und erläutern die ihnen zugrunde liegenden Überlegungen. Die Anmerkungen können auch aktuell vorherrschende bzw. neue Trends beschreiben, verschiedene Durchführungsmethoden nennen oder Beispiele anführen, die für die praktische Umsetzung der *Leitsätze* von Nutzen sein können. Ergänzt werden die *Leitsätze* außerdem durch detailliertere Umsetzungsleitlinien in anderen OECD-Berichten und -Publikationen.

Geltungsbereich und Definitionen

Die *Leitsätze* richten sich an Regierungen und jene Staatsbediensteten, die für staatliche Unternehmensbeteiligungen zuständig sind. Sie können ferner eine nützliche Orientierungshilfe für Boards und Geschäftsleitungen staatseigener Unternehmen sowie relevante Stakeholder darstellen. Sie enthalten Empfehlungen zur Corporate Governance einzelner staatseigener Unternehmen sowie zur staatlichen Eigentumspraxis und zu dem regulatorischen und gesetzlichen Umfeld, in dem staatseigene Unternehmen tätig sind.

Die *Leitsätze* gelten generell für staatseigene Unternehmen, unabhängig davon, ob sie im Inland oder international tätig sind. In den *Leitsätzen* wird anerkannt, dass es keine für alle Situationen gleichermaßen geeignete Pauschallösung gibt und unterschiedliche Rechts- und Verwaltungstraditionen möglicherweise abweichende Regelungen erfordern. Die *Leitsätze* sind daher ergebnisorientiert, d. h., die Entscheidung, wie die empfohlenen Ergebnisse erreicht werden sollen, liegt bei den einzelnen Regierungen. In diesem Abschnitt werden einige der Fragen und Sachverhalte erörtert, die von den für staatliche Unternehmensbeteiligungen zuständigen staatlichen Stellen geklärt werden müssen, um zu beurteilen, ob die *Leitsätze* relevant und anwendbar sind.

Die nachstehenden Definitionen gelten ausschließlich für diese *Leitsätze*.

Definitionen

Staatseigenes Unternehmen. Jede Unternehmensstruktur, die nach innerstaatlichem Recht als Unternehmen gilt und in der der Staat eine Eigentümer- oder Kontrollfunktion wahrnimmt, sollte als staatseigenes Unternehmen betrachtet werden. Dazu zählen Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Kommanditgesellschaften auf Aktien. Darüber hinaus sollten Institutionen des öffentlichen Rechts, deren Rechtspersönlichkeit durch spezifische Gesetze geschaffen wird, als staatseigene Unternehmen betrachtet werden, wenn ihre Zielsetzungen und Aktivitäten bzw. ein Großteil ihrer Aktivitäten wirtschaftlicher Natur sind.

Eigentum bzw. Kontrolle. Die *Leitsätze* gelten für Unternehmen, die sich in staatlichem Eigentum befinden und/oder unter staatlicher Kontrolle stehen. Eigentum umfasst direkte Mehrheitsbeteiligung und im Fall von Kontrollausübung auch andere Arten von direkter und indirekter Beteiligung. Kontrolle kann ausgeübt werden, wenn ein Eigentumsträger bzw. mehrere abgestimmt handelnde Eigentumsträger

- tatsächliche(r) wirtschaftliche(r) Eigentümer der Mehrheit der Stimmrechte ist bzw. sind oder
- anderweitig einen vergleichbaren Grad an Kontrolle ausübt bzw. ausüben.

Ein vergleichbarer Grad an Kontrolle kann durch verschiedene rechtliche oder faktische Gegebenheiten entstehen, die einem Eigentumsträger bestimmenden Einfluss verleihen. Hierunter fallen gesetzliche Bestimmungen, Unternehmenssatzungen oder privat- bzw. öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, die eine fortwährende staatliche Kontrolle über ein Unternehmen sicherstellen, darunter Vetorechte in Angelegenheiten, die dem Staat bestimmenden Einfluss verschaffen. Dies kann der Fall sein, wenn der Staat befugt ist, die Mehrzahl der Mitglieder des Boards oder eines äquivalenten Leitungsorgans oder den*die Vorsitzende*n der Geschäftsführung zu ernennen, bzw. die wesentlichen Entscheidungsprozesse des Unter-

nehmens auf andere Weise kontrollieren kann. Kontrolle kann auch durch Vorzugs- und Langzeitnutzung des Eigentums oder des Rechts, die Gesamtheit oder erhebliche Teile der Vermögensgüter des Unternehmens zu nutzen, sowie in Ausnahmefällen auch durch Rechte oder Verträge ausgeübt werden, die einen bestimmenden Einfluss auf kommerzielle oder sonstige Entscheidungen des Unternehmens mit sich bringen.

Ob der Staat einen solchen bestimmenden Einfluss ausübt, muss u. U. auf Einzelfallbasis unter Berücksichtigung der jeweiligen spezifischen Gegebenheiten geklärt werden. Ob beispielsweise Sonderrechte, Sonderanteile oder besondere rechtliche Bestimmungen (in manchen Staaten als „goldene Aktie“ bezeichnet) mit Kontrolle gleichzusetzen sind, hängt davon ab, wie viel Macht sie dem Staat verleihen. Darüber hinaus können staatliche Minderheitsbeteiligungen unter den Geltungsbereich der *Leitsätze* fallen, wenn zusätzliche Faktoren zeigen, dass das Unternehmen unter staatlicher Kontrolle steht, wie beispielsweise, wenn die Unternehmens- oder Beteiligungsstrukturen dem Staat faktisch einen kontrollierenden Einfluss verschaffen (z. B. durch Vereinbarungen zwischen Anteilseignern) oder in Fällen, in denen über eine Kombination aus direkten und indirekten Kapitalbeteiligungen Kontrolle ausgeübt wird. Monopolrechte, die der Staat einem Unternehmen erteilt, können in manchen Fällen eine De-facto-Kontrolle durch den Staat zur Folge haben. Im Gegensatz dazu wird staatlicher Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, der über echte Regulierung ausgeübt wird, normalerweise nicht als Kontrolle betrachtet.

Unternehmen, die nicht unter die oben genannten Kriterien fallen und an denen der Staat seine Stimmrechte abtritt, indem sie indirekt über Vermögensverwalter oder institutionelle Anleger, wie z. B. Pensionsfonds, gehalten werden, gelten ebenfalls nicht als staatseigene Unternehmen. Für die Zwecke dieser *Leitsätze* gelten Unternehmen, die sich infolge einer Insolvenz, Liquidation, Zwangsverwaltung oder Insolvenzverwaltung für einen begrenzten und klar definierten Zeitraum im Eigentum oder unter Kontrolle eines Staates befinden, in der Regel nicht als staatseigene Unternehmen. Die unterschiedlichen Ausprägungen staatlicher Kontrolle sorgen auch für unterschiedliche Governanceprobleme. Sofern nicht anders angegeben, wird in den *Leitsätzen* der Begriff „staatseigen“ für „in Staatseigentum“ und „unter staatlicher Kontrolle“ verwendet und „staatseigenes Unternehmen“ bezeichnet ein staatseigenes oder staatlich kontrolliertes Unternehmen.

Konzernstrukturen. Die Beteiligung an oder Kontrolle von Unternehmen durch den Staat kann auch über Konzernstrukturen, z. B. durch staatseigene Muttergesellschaften oder ähnliche staatseigene Rechtsträger oder Holdinggesellschaften, erfolgen. Die Kontrollausübung in einem Konzern sollte auf jeder Ebene ermittelt werden und erfordert u. U. eine genaue Prüfung. In Konzernstrukturen sind die Rechte der staatseigenen Muttergesellschaft mit den Rechten sonstiger (privater oder öffentlicher) Muttergesellschaften gegenüber ihren Tochtergesellschaften vergleichbar. In diesen Fällen beziehen sich einige Bestimmungen der *Leitsätze* für „Eigentumsträger“ auf staatseigene Muttergesellschaften und nicht direkt auf den Staat. *Dies ist jeweils in den Anmerkungen angegeben.*

Wirtschaftliche Tätigkeiten. Eine wirtschaftliche Tätigkeit ist eine Aktivität, die die Bereitstellung bzw. Erbringung von Waren oder Dienstleistungen an einem bestimmten Markt beinhaltet und die – zumindest im Prinzip – von einem privaten Anbieter zum Zweck der Gewinnerzielung ausgeübt werden könnte. Die Marktstruktur (d. h. Wettbewerbsmarkt, Oligopol oder Monopol) ist nicht ausschlaggebend dafür, ob es sich um eine wirtschaftliche Tätigkeit handelt. Vom Staat erhobene obligatorische Nutzungsgebühren sollten im Normalfall nicht als Verkauf von Waren und Dienstleistungen am Markt betrachtet werden. Wirtschaftliche Tätigkeiten finden überwiegend an Märkten statt, an denen Wettbewerb mit anderen Unternehmen besteht bzw. auf der Grundlage existierender Gesetze und Vorschriften bestehen könnte.

Kommerzielle Erwägungen. Kommerzielle Erwägungen betreffen Preise, Qualität, Verfügbarkeit, Vermarktbarkeit, Transport sowie andere Kauf- und Verkaufsbedingungen oder sonstige Faktoren, die normalerweise bei den kommerziellen Entscheidungen von privaten oder anderweitig unter Marktbedingungen operierenden Unternehmen in dem betreffenden Wirtschaftszweig oder Bereich berücksichtigt werden.

Öffentliche Politikziele. Öffentliche Politikziele sind Ziele, die dem öffentlichen Interesse in dem betreffenden Staat dienen. Sie können beispielsweise die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen sowie anderer besonderer Pflichten umfassen, die im öffentlichen Interesse wahrgenommen werden und die finanziellen Erfolgsziele der staatseigenen Unternehmen ergänzen können. Vielfach könnten öffentliche Politikziele andernfalls über staatliche Stellen erfüllt werden, wurden jedoch aus Effizienzerwägungen oder anderen Gründen einem staatseigenen Unternehmen übertragen.

Gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen. Gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen sind Verpflichtungen, die Erbringern öffentlicher Dienstleistungen auferlegt werden, um den vorgesehenen Nutzer*innen angemessenen Zugang zu wesentlichen wirtschaftlichen oder sozialen Dienstleistungen zu garantieren, die unter kommerziellen Erwägungen vom Markt nicht oder nicht in hinreichendem Maße angeboten würden, um die gemeinwirtschaftliche Verpflichtung zu erfüllen. Die Ausgestaltung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen und die Mechanismen für ihre Umsetzung weichen in den verschiedenen Staaten u. U. stark voneinander ab. Sie können aber beispielsweise Anforderungen an die Erbringer öffentlicher Dienstleistungen zur Bereitstellung von Universaldiensten und/oder zur Erschwinglichkeit der Dienstleistungen umfassen.

Leitungsorgane staatseigener Unternehmen. Aufbau und Funktionsweise von Boards unterscheiden sich sowohl von Land zu Land als auch innerhalb einzelner Länder. Einige Staaten haben dualistische Leitungssysteme, in denen die (nicht geschäftsführende) Aufsichtsfunktion und die Geschäftsführung von unterschiedlichen Organen wahrgenommen werden. Diese Systeme haben in der Regel einen „Aufsichtsrat“ aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, zu denen häufig auch Arbeitnehmervertreter*innen zählen, und einen „Vorstand“, dem ausschließlich geschäftsführende Mitglieder angehören. Andere Länder haben ein monistisches Board-System, bei dem sich das Board sowohl aus Vertreter*innen der Geschäftsführung als auch aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern zusammensetzt. Die *Leitsätze* treten nicht für eine bestimmte Board-Struktur ein, da sich die ergebnisorientierten Empfehlungen der *Leitsätze* mit beiden Systemen erreichen lassen.

Die *Leitsätze* sind allgemein anwendbar, unabhängig davon, wie die mit der Leitung des Unternehmens und der Überwachung der Geschäftsführung betrauten Organe aufgebaut sind. Bei dem für einige Staaten typischen dualistischen Modell bezieht sich der in den *Leitsätzen* verwendete Begriff „Board“ auf den „Aufsichtsrat“ und der Begriff „(Mitglieder der) Geschäftsführung“ auf den „Vorstand“.

Viele Boards haben auch „unabhängige“ Mitglieder, doch im Hinblick auf den Grad der Unabhängigkeit und deren Definition bestehen aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Corporate-Governance-Kodizes der einzelnen Länder erhebliche Unterschiede. Allgemein versteht man unter unabhängigen Board-Mitgliedern Personen, die unbelastet sind von wesentlichen Interessen (z. B. direkte oder indirekte Vergütungen von dem Unternehmen oder der Unternehmensgruppe außer der Vergütung für ihr Board-Mandat) oder Beziehungen zu dem betreffenden Unternehmen (d. h. nicht geschäftsführende Board-Mitglieder), zum Staat (d. h. weder Regierungsbeamte*innen noch öffentlich Beschäftigte noch gewählte Amtsträger*innen), zur Geschäftsführung und anderen maßgeblichen Anteilseignern sowie zu Einrichtungen und Interessengruppen mit einer direkten Beteiligung an den Tätigkeiten des staatseigenen Unternehmens, die einen Interessenkonflikt verursachen, der ihre objektive Urteilsfähigkeit beeinträchtigen könnte. Unabhängige Board-Mitglieder sollten nach dem Leistungsprinzip ausgewählt werden, über eine unabhängige Denkweise verfügen und die erforderlichen Kompetenzen besitzen, um ihre Pflichten als Board-Mitglied zu erfüllen.

In diesen *Leitsätzen* wird der Begriff „Vorsitzende*r“ für Board-Vorsitzende in monistischen Systemen und Aufsichtsratsvorsitzende in dualistischen Systemen verwendet. Der*die Vorsitzende der Geschäftsführung (Chief Executive Officer – CEO) ist in der Regel die hochrangigste Führungskraft des Unternehmens (z. B. Vorstandsvorsitzende*r in einem dualistischen Leitungssystem) und als solche für die Führung der Geschäfte und die Umsetzung der Unternehmensstrategie verantwortlich. Der*die CEO sollte in monistischen Leitungssystemen gegenüber dem Board und in dualistischen Systemen gegenüber dem Aufsichtsrat rechenschaftspflichtig sein.

Börsennotierte staatseigene Unternehmen. Einige Teilbereiche der *Leitsätze* sind speziell auf „börsennotierte staatseigene Unternehmen“ ausgerichtet. „Börsennotierte staatseigene Unternehmen“ sind staatseigene Unternehmen, deren Aktien an einer Börse gehandelt werden. In einigen Staaten können auch staatseigene Unternehmen, die Vorzugsaktien, börsengehandelte Schuldverschreibungen und/oder ähnliche Finanzinstrumente emittiert haben, als börsennotierte staatseigene Unternehmen gelten. *Die Anwendung der* Leitsätze *auf börsennotierte Unternehmen sollte auch ihre Vereinbarkeit mit den* G20/OECD-Grundsätzen der Corporate Governance *und den geltenden Corporate-Governance-Rahmen für börsennotierte Unternehmen gewährleisten.*

Eigentumsträger. Der Eigentumsträger ist der Teil des Staatsapparats, der für die Eigentümerfunktion bzw. die Ausübung der Eigentumsrechte an oder die Kontrolle von staatseigenen Unternehmen verantwortlich ist. „Eigentumsträger“ kann sich entweder auf ein einzelnes staatliches Eigentumsorgan, eine Koordinierungsstelle, ein Ministerium oder eine andere öffentliche Stelle beziehen, bei dem bzw. der die Verantwortung für die Ausübung der staatlichen Eigentumsfunktion liegt. Die Staaten können ihre Eigentums- oder Kontrollfunktion auch über Konzernstrukturen, wie z. B. staatliche Holdinggesellschaften, ausüben.

In den *Leitsätzen* und den zugehörigen Anmerkungen wird durchgehend der Ausdruck „Eigentumsträger“ verwendet, wodurch jedoch die Wahl des Eigentumsmodells nicht berührt wird. Sofern nicht anders angegeben, dürfte es keine Auswirkungen auf die Umsetzung der übrigen Empfehlungen haben, wenn Teilnehmerstaaten der *Leitsätze* keine staatliche Institution oder Staatsholding damit beauftragt haben, eine maßgebliche Eigentümerrolle auszuüben.

Stakeholder. Der Begriff „Stakeholder“ wird im Allgemeinen für Interessenträger verwendet, die keine Anteilseigner des betreffenden Unternehmens sind. Dabei kann es sich u. a. um Mitarbeitende, Gläubiger, Kunden, Lieferanten und betroffene Gemeinschaften handeln.

Geltungsbereich

Die *Leitsätze* gelten für alle staatseigenen Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, darunter staatseigene Banken und andere Finanzinstitute. Tätigkeiten, die im Interesse der Allgemeinheit ohne Erwerbszweck bzw. auf kostendeckender Basis durchgeführt werden, sind in der Regel nicht als wirtschaftliche Tätigkeiten zu betrachten. Die Anwendung der *Leitsätze* sollte von Flexibilität und Verhältnismäßigkeit geleitet sein und die Größe, die spezifischen Umstände und den Grad der kommerziellen Ausrichtung der staatseigenen Unternehmen berücksichtigen. Die *Leitsätze* gelten in der Regel nicht für Organe, deren Zweck die Wahrnehmung einer Aufgabe ist, die gewöhnlich dem Staatssektor obliegt (z. B. Zentralbanken, Regulierungsbehörden), selbst wenn die betreffenden Organe die Rechtsform eines Unternehmens haben. Von staatseigenen Unternehmen, die ausschließlich eine gemeinwirtschaftliche Verpflichtung erfüllen, sollte nur verlangt werden, dass sie die zutreffenden Bestimmungen der *Leitsätze* anwenden, insbesondere betreffend Governance, Nachhaltigkeit, Integrität und Transparenz. Grundsätzlich sollten jene Organe, die für die Eigentümerfunktionen von Unternehmen zuständig sind, die auf subnationaler Verwaltungsebene gehalten werden, eine Umsetzung aller zutreffenden Empfehlungen der *Leitsätze* anstreben, insbesondere im Hinblick auf den fairen Wettbewerb am Markt.

I. Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen

Der Staat übt seine Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen im Interesse der Öffentlichkeit aus. Er sollte die Beweggründe, die staatliche Unternehmensbeteiligungen rechtfertigen, sorgfältig evaluieren und offenlegen und sie in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterziehen.

I.A. Das oberste Ziel der staatlichen Beteiligung an Unternehmen sollte darin bestehen, den langfristigen Wert dieser Unternehmen für die Gesellschaft auf effiziente und nachhaltige Weise zu maximieren.

I.B. Der Staat sollte eine Eigentümerpolitik ausarbeiten. Darin sollten u. a. die allgemeinen Beweggründe und Ziele für staatliche Unternehmensbeteiligungen, die Rolle des Staates und anderer Anteilseigner bei der Corporate Governance staatseigener Unternehmen, die Umsetzung dieser Eigentümerpolitik sowie die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der an der Umsetzung beteiligten staatlichen Stellen definiert werden.

I.C. Die Eigentümerpolitik sollte einer angemessenen Rechenschaftspflicht gegenüber den maßgeblichen Vertretungsorganen unterliegen und der Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht werden. Der Staat sollte seine Eigentümerpolitik in regelmäßigen Abständen überprüfen und ihre Umsetzung evaluieren.

I.D. Der Staat sollte die Beweggründe für die Beteiligung an einzelnen staatseigenen Unternehmen definieren und sie in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterziehen. Die Beweggründe für Unternehmensbeteiligungen und alle öffentlichen Politikziele, die einzelne staatseigene Unternehmen oder Gruppen von staatseigenen Unternehmen erreichen sollen, sollten klar mit ihrer Hauptgeschäftstätigkeit verknüpft sein, von den zuständigen Behörden vorgegeben und der Öffentlichkeit gegenüber offengelegt werden.

II. Die Rolle des Staates als Eigentümer

Der Staat sollte als sachkundiger und aktiver Eigentümer handeln und sicherstellen, dass staatseigene Unternehmen nach den Regeln der Transparenz und Rechenschaftspflicht mit einem hohen Maß an Professionalität und Wirksamkeit geführt werden.

II.A. Der Staat sollte die Rechtsformen staatseigener Unternehmen vereinfachen und standardisieren. Die betrieblichen Praktiken sollten sich an allgemein anerkannten Unternehmensnormen orientieren.

II.B. Der Staat sollte die Erwartungen der Anteilseigner klar definieren, staatseigenen Unternehmen volle operative Autonomie gewähren, um diese Erwartungen zu erfüllen, und nicht in die Geschäftsführung eingreifen. Der Staat in seiner Eigenschaft als Anteilseigner sollte die Erwartungen an staatseigene Unternehmen auf transparente Weise und nur in Fällen neu definieren, in denen sich der Auftrag grundlegend geändert hat.

II.C. Der Staat sollte die Boards staatseigener Unternehmen ihre Aufgaben wahrnehmen lassen und ihre Unabhängigkeit respektieren. Der Eigentumsträger sollte einen geeigneten Rahmen für die Kommunikation mit dem höchsten Leitungsorgan staatseigener Unternehmen – die in der Regel über dessen Vorsitzende*n erfolgt – schaffen und aufrechterhalten.

II.D. Die Zuständigkeit für die Ausübung der Eigentumsrechte sollte innerhalb der staatlichen Verwaltung klar festgelegt und bei einem einzigen Eigentumsträger zentralisiert sein. Falls dies nicht möglich ist, sollten die betreffenden Eigentümerfunktionen von einer zuständigen Stelle koordiniert werden, die einen klaren, ressortübergreifenden Handlungsauftrag hat.

II.E. Der Eigentumsträger sollte über die erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen verfügen, um seinen Pflichten effektiv nachzukommen, und den maßgeblichen Vertretungsorganen gegenüber rechenschaftspflichtig sein. Er sollte klar definierte und transparente Beziehungen zu den betreffenden öffentlichen Stellen unterhalten.

II.F. Der Staat sollte als sachkundiger und aktiver Eigentümer handeln und seine Eigentumsrechte entsprechend der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens und je nach Höhe seiner Beteiligung oder Grad seiner Kontrolle ausüben. Die Hauptaufgaben des Eigentumsträgers sind:

II.F.1. Bei Anteilseignerversammlungen vertreten sein und die Stimmrechte effektiv ausüben.

II.F.2. Klar strukturierte, leistungsbasierte und transparente Verfahren für die Nominierung von Board-Mitgliedern schaffen und sicherstellen, aktiv bei der Bestellung sämtlicher Boards staatseigener Unternehmen mitwirken und Geschlechterdiversität sowie andere Formen von Diversität in Board und Geschäftsführung fördern.

II.F.3. Die Erfüllung weit gefasster Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen wie z. B. finanzielle Zielvorgaben, Kapitalstrukturziele, Risikotoleranzniveaus und Nachhaltigkeitsziele im Einklang mit den Beweggründen für staatliche Beteiligungen organisieren und überwachen.

II.F.4. Berichtssysteme einrichten, die es dem Eigentumsträger ermöglichen, die Leistungsfähigkeit staatseigener Unternehmen regelmäßig zu beobachten und zu bewerten und die Einhaltung maßgeblicher Corporate-Governance-Standards zu überwachen, u. a. durch den Einsatz digitaler Technologien.

II.F.5. Eine Offenlegungspolitik für staatseigene Unternehmen entwickeln, in der die offenzulegenden Informationen, die geeigneten Kommunikationswege sowie die Mechanismen zur Gewährleistung der Informationsqualität bestimmt werden.

II.F.6. Einen ständigen Dialog mit den externen Abschlussprüfenden und den spezifischen Kontrollinstanzen des Staates führen, sofern dies angemessen und durch das Rechtssystem und den Grad der staatlichen Unternehmensbeteiligung zulässig ist.

II.F.7. Wenn die Eigentumsrechte mehreren Eigentumsträgern übertragen sind, die abgestimmt handeln, sicherstellen, dass diese Rechte koordiniert ausgeübt werden.

II.F.8. Eine klare und transparente grundlegende Vergütungspolitik für die Boards staatseigener Unternehmen aufstellen, die den lang- und mittelfristigen Interessen des jeweiligen Unternehmens dient und es ermöglicht, qualifizierte Personen anzuziehen und zu binden.

III. Staatseigene Unternehmen am Markt

In Übereinstimmung mit den Beweggründen für staatliche Unternehmensbeteiligungen sollte der gesetzliche, regulatorische und politische Rahmen für staatseigene Unternehmen gleiche Bedingungen und einen fairen Wettbewerb am Markt sicherstellen, wenn staatseigene Unternehmen wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben.

III.A. Die Eigentümerfunktion des Staates sollte klar von den anderen Funktionen des Staates getrennt sein, die Einfluss auf die Marktbedingungen staatseigener Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf die Marktregulierung und Politikgestaltung, haben können.

III.B. Stakeholder und andere betroffene Akteure, darunter Konkurrenten, sollten die Möglichkeit haben, ihr Recht effektiv durch unparteiische Rechts-, Mediations- oder Schiedsverfahren geltend zu machen, wenn sie der Ansicht sind, dass ihre Rechte verletzt wurden. Die Rechtsform der staatseigenen Unternehmen sollte es staatseigenen Unternehmen gestatten, Insolvenzverfahren anzustrengen, und Gläubigern, ihre Forderungen einzuklagen.

III.C. Wenn staatseigene Unternehmen gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen, sollten diese transparent und explizit ausgewiesen werden, um eine korrekte Zuordnung von Kosten und Einnahmen zu ermöglichen. Dabei gilt insbesondere:

> **III.C.1.** In Bezug auf ihre Kosten und Einnahmen müssen hohe Transparenz- und Offenlegungsstandards aufrechterhalten werden.
>
> **III.C.2.** Die mit der Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen verbundenen Nettokosten sollten gesondert finanziert werden, verhältnismäßig sein und offengelegt werden, um sicherzustellen, dass die Vergütung nicht für Quersubventionen verwendet wird.

III.D. Grundsätzlich sollten staatseigene Unternehmen nicht dazu genutzt werden, andere gewerbliche Unternehmen zu subventionieren oder ihnen Vorteile zu gewähren. Wenn staatseigene Unternehmen genutzt werden, um im Einklang mit ihren öffentlichen Politikzielen Unterstützungsmaßnahmen zu gewähren, sollte sichergestellt werden, dass: 1. die Unterstützungsmaßnahmen mit den geltenden Wettbewerbs- und Handelsregeln im Einklang stehen, 2. die Unterstützungsmaßnahmen und ihre Finanzierung klar definiert und öffentlich bekannt gemacht werden und 3. die Unterstützungsmaßnahmen andere gewerbliche Unternehmen nicht unfair benachteiligen.

III.E. Der Staat sollte staatseigene Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, nicht von der Anwendung und Durchsetzung von Gesetzen, Vorschriften und marktbasierten Mechanismen befreien. Er sollte außerdem Steuer-, Schulden- und Regulierungsneutralität gewährleisten, um eine ungebührliche Diskriminierung zwischen staatseigenen Unternehmen und ihren Konkurrenten zu verhindern.

III.F. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten den üblichen Marktbedingungen unterliegen, insbesondere im Hinblick auf den Zugang zu Fremd- und Eigenfinanzierung. Dabei gilt insbesondere:

> **III.F.1.** Alle Geschäftsbeziehungen staatseigener Unternehmen, einschließlich der Beziehungen zu Finanzinstituten, sollten rein kommerzieller Natur sein.

III.F.2. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten keine direkte oder indirekte finanzielle Unterstützung, die einen Vorteil gegenüber privaten Anbietern verschafft, erhalten oder gewähren; das gilt beispielsweise für bevorzugte Fremd- oder Eigenfinanzierung, Bürgschaften, steuerliche Vorzugsbehandlung oder Handelskredite zu vergünstigten Bedingungen.

III.F.3. Für ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten sollten staatseigene Unternehmen keine Sachleistungen wie Güter, Energie, Wasser, Immobilien, Datenzugang, Grund und Boden oder Arbeit oder Vereinbarungen (z. B. in Bezug auf Wegerechte oder Konzessionen) zu Preisen oder Bedingungen erhalten oder bereitstellen, die günstiger sind als die für private Konkurrenten geltenden Bedingungen.

III.F.4. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten darauf ausgerichtet sein, nachhaltige Renditen zu erzielen, die mit denen konkurrierender unter ähnlichen Bedingungen tätiger Privatunternehmen vergleichbar sind. Dies gilt nicht für die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen.

III.G. Wenn sich staatseigene Unternehmen an der Vergabe öffentlicher Aufträge beteiligen, sei es als Bieter oder Auftraggeber, sollten die damit verbundenen Verfahren offen und wettbewerblich sein, auf fairen und objektiven Auswahlkriterien beruhen, die Diversifizierung der Bezugsquellen fördern und durch angemessene Integritäts- und Transparenzstandards gesichert sein, die gewährleisten, dass staatseigene Unternehmen und ihre potenziellen Zulieferer oder Wettbewerber keine ungerechtfertigten Vor- oder Nachteile erhalten.

III.H. Wenn die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen Auswirkungen auf Handel, Investitionen oder Wettbewerb haben, sollten all ihre Geschäftstätigkeiten, mit Ausnahme gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, auf kommerziellen Erwägungen beruhen. Sie sollten ihre gesamte Geschäftstätigkeit im Einklang mit verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln und hohen Integritätsstandards durchführen.

IV. Gleichbehandlung der Anteilseigner und sonstigen Anleger

Im Fall staatseigener Unternehmen, die börsennotiert sind oder an denen nichtstaatliche Anleger auf andere Weise beteiligt sind, sollten der Staat und die Unternehmen die Rechte aller Anteilseigner, einschließlich Minderheits- und ausländischer Anteilseigner, anerkennen und ihre Gleichbehandlung sowie ihren gleichberechtigten Zugang zu Unternehmensinformationen sicherstellen.

IV.A. Der Staat sollte die vollständige Umsetzung der *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* anstreben, wenn er nicht der alleinige Eigentümer ist, sowie die Umsetzung aller zutreffenden Abschnitte der *Grundsätze*, wenn er Alleineigentümer ist. Im Hinblick auf den Schutz der Anteilseigner umfasst dies:

IV.A.1. Der Staat und die staatseigenen Unternehmen sollten die Gleichbehandlung aller Anteilseigner sicherstellen.

IV.A.2. Staatseigene Unternehmen sollten allen Anteilseignern gegenüber ein hohes Maß an Transparenz an den Tag legen, was eine gleichberechtigte und gleichzeitige Offenlegung aktueller Informationen einschließt.

IV.A.3. Staatseigene Unternehmen sollten eine aktive Kommunikations- und Konsultationspolitik gegenüber allen Anteilseignern entwickeln.

IV.A.4. Allen Anteilseignern, einschließlich Minderheitsanteilseignern, sollten die Teilnahme und die Ausübung von Stimm- und anderen Rechten an Anteilseignerversammlungen erleichtert werden, damit sie sich an grundlegenden Unternehmensentscheidungen wie der Wahl der Board-Mitglieder beteiligen können. Die Staaten sollten die Online-Teilnahme an den Anteilseignerversammlungen gestatten, um die Mitwirkung der Anteilseigner und das Shareholder-Engagement zu erleichtern und die Kosten dafür zu senken. Die Anteilseignerversammlungen sollten in einer Art und Weise abgehalten werden, die allen Anteilseignern gleichen Zugang zu Informationen und gleiche Mitwirkungsmöglichkeiten gewährleistet.

IV.A.5. Transaktionen zwischen dem Staat und staatseigenen Unternehmen sowie zwischen staatseigenen Unternehmen sollten zu marktüblichen Bedingungen erfolgen.

IV.B. Alle börsennotierten und, so weit wie möglich, nicht börsennotierten staatseigenen Unternehmen sollten die jeweiligen nationalen Corporate-Governance-Kodizes einhalten.

IV.C. In Fällen, in denen staatseigene Unternehmen verpflichtet sind, öffentliche Politikziele zu verfolgen, die sich wesentlich auf Leistung, Ergebnisse und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auswirken können, sollten der Öffentlichkeit und nichtstaatlichen Anteilseignern jederzeit hinreichende Informationen über diese Ziele zur Verfügung stehen.

IV.D. Wenn sich staatseigene Unternehmen an Kooperationsprojekten wie z. B. Joint Ventures oder öffentlich-privaten Partnerschaften beteiligen, sollten die Vertragsparteien sicherstellen, dass die vertraglichen Rechte und Pflichten gewahrt und Streitigkeiten zeitnah und objektiv geklärt werden.

V. Offenlegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht

Staatseigene Unternehmen sollten hohe Transparenz-, Rechenschafts- und Integritätsstandards erfüllen und denselben qualitativ anspruchsvollen Rechnungslegungs-, Offenlegungs-, Compliance- und Rechnungsprüfungsgrundsätzen unterliegen wie börsennotierte Unternehmen.

V.A. Staatseigene Unternehmen sollten alle wesentlichen Informationen, die das Unternehmen betreffen, im Einklang mit qualitativ anspruchsvollen international anerkannten Rechnungslegungs- und Offenlegungsstandards ausweisen und offenlegen. Dies kann Aspekte umfassen, die für den Staat in seiner Eigenschaft als Eigentümer wie auch für die Öffentlichkeit von erheblicher Relevanz sind. Die für die Informationsverbreitung genutzten Kommunikationswege sollten kostenlosen und zeitnahen öffentlichen Zugang gewährleisten. Je nach Unternehmenskapazitäten und -größe kann es sich beispielsweise um folgende Informationen handeln:

V.A.1. eine klare öffentliche Erklärung zu den Unternehmenszielen und deren Verwirklichung, einschließlich etwaiger vom staatlichen Eigentumsträger formulierten Mandate

V.A.2. Finanz- und Betriebsergebnisse des Unternehmens sowie gegebenenfalls Angaben zu den Kosten und zur Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen

V.A.3. Governance-, Eigentums-, rechtliche und Stimmrechtsstrukturen des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe sowie gegebenenfalls wesentlicher Tochtergesellschaften, einschließlich Angaben zum Inhalt etwaiger Corporate-Governance-Kodizes oder -Regeln sowie den entsprechenden Umsetzungsverfahren

V.A.4. Vergütung der Board-Mitglieder und der Geschäftsführung

V.A.5. Informationen über die Zusammensetzung des Boards und seine Mitglieder, ihre Qualifikationen, das Auswahlverfahren, die Diversitätspolitik des Boards, Positionen von Board-Mitgliedern in den Boards anderer Unternehmen oder in Staatsorganen sowie gegebenenfalls Angaben zur Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

V.A.6. wesentliche absehbare Risikofaktoren und entsprechende Risikomanagementmaßnahmen

V.A.7. alle direkten und indirekten staatlichen Finanzhilfen, einschließlich Staatsbürgschaften, und Verpflichtungen, die vom Staat zugunsten des staatseigenen Unternehmens eingegangen wurden, einschließlich vertraglicher Verpflichtungen und Verbindlichkeiten aus öffentlich-privaten Partnerschaften oder Beteiligungen an Joint Ventures

V.A.8. wesentliche Geschäfte mit dem Staat und anderen nahestehenden Rechtsträgern

V.A.9. Informationen zu wesentlichen Verbindlichkeiten wie z. B. Schuldverträgen und zum Risiko der Nichteinhaltung von Covenants

V.A.10. nachhaltigkeitsbezogene Informationen

V.B. Staatseigene Unternehmen sollten über Risikomanagementsysteme verfügen, mit denen sie Risiken identifizieren, steuern, kontrollieren und darüber Bericht erstatten können. Risikomanagementsysteme sollten als entscheidendes Element der Zielerreichung behandelt werden und dementsprechend kohärente und umfassende interne Kontrollmechanismen sowie Ethik- und Compliance-Programme bzw. -Maßnahmen umfassen.

V.C. Staatseigene Unternehmen sollten eine interne Revisionsstelle (Innenrevision) einrichten, die über hinreichende Kapazitäten, Autonomie und Professionalität für eine ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben verfügt. Sie sollte vom Board und gegebenenfalls dem Prüfungsausschuss oder einem äquivalenten Organ überwacht werden und direkt an diese berichten.

V.D. Einmal jährlich sollte von unabhängigen, kompetenten und qualifizierten Abschlussprüfenden eine Jahresabschlussprüfung nach international anerkannten Prüfungs-, Ethik- und Unabhängigkeitsstandards durchgeführt werden, um dem Board und den Anteilseignern hinreichende Sicherheit zu bieten, dass der Jahresabschluss des jeweiligen staatseigenen Unternehmens in allen wesentlichen Aspekten gemäß geltenden Rechnungslegungsstandards erstellt wurde. Spezielle staatliche und interne Kontrollverfahren stellen keinen Ersatz für eine unabhängige externe Abschlussprüfung dar.

V.E. Der Eigentumsträger sollte eine einheitliche Berichterstattung über staatseigene Unternehmen entwickeln und jährlich einen Gesamtbericht über das staatliche Beteiligungsportfolio veröffentlichen, der wesentliche Fragen wie z. B. Nachhaltigkeitsinformationen, Governanceaspekte und die Erfüllung öffentlicher Politikziele behandelt. Die Informationen sollten ein vollständiges, klares und zuverlässiges Bild des staatseigenen Unternehmensportfolios vermitteln und von hoher Qualität, vergleichbar, prägnant und öffentlich zugänglich sein, u. a. durch digitale Kommunikationskanäle.

VI. Zusammensetzung und Pflichten des Boards staatseigener Unternehmen

Der Staat sollte sicherstellen, dass die Boards staatseigener Unternehmen über die Autorität, Kompetenzen und Objektivität verfügen, die notwendig sind, damit sie ihre Funktion erfüllen können, die strategische Ausrichtung festzulegen, das Risikomanagement zu beaufsichtigen und die Geschäftsführung zu überwachen. Die Boards sollten gemäß dem Prinzip der Integrität handeln, diese fördern und für ihre Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden.

VI.A. Den Boards staatseigener Unternehmen sollten ein klares Mandat und letztlich die Verantwortung für die Unternehmensergebnisse übertragen werden. Die Rolle und Aufgaben der Boards staatseigener Unternehmen sollten in der Gesetzgebung klar festgelegt sein, vorzugsweise gemäß dem Gesellschaftsrecht. Die Mitglieder des Boards sollten in voller Sachkenntnis, nach Treu und Glauben, mit gebührender Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit und im besten Interesse des Unternehmens und seiner Anteilseigner handeln und zugleich den Interessen der Stakeholder Rechnung tragen.

VI.B. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten ihre Funktion, die Unternehmensstrategie zu überprüfen und auszurichten und die Geschäftsführung zu überwachen, auf der Grundlage der von den Anteilseignern festgelegten umfassenden Mandate und Erwartungen effektiv ausüben. Sie sollten befugt sein, den*die Vorsitzende*n der Geschäftsführung (CEO) zu bestellen und abzuberufen. Sie sollten die Vergütungsniveaus der Führungskräfte an den längerfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Anteilseigner ausrichten.

VI.C. Die Zusammensetzung der Boards staatseigener Unternehmen sollte ein objektives und unabhängiges Urteil ermöglichen. Alle Board-Mitglieder, einschließlich der öffentlichen Amtsträger, sollten auf der Grundlage von Qualifikationen, die für den Tätigkeitsbereich und das Geschäftsprofil des Unternehmens relevant sind, nominiert oder bestellt werden und die gleichen rechtlichen Verpflichtungen haben.

VI.D. In den Boards und den Fachausschüssen der Boards sollte eine angemessene Zahl unabhängiger Board-Mitglieder vertreten sein.

VI.E. Es sollten Mechanismen eingerichtet werden, um Interessenkonflikten vorzubeugen, die Board-Mitglieder davon abhalten können, ihren Pflichten objektiv nachzukommen, und um die politische Einflussnahme in Board-Verfahren zu begrenzen. Politikverantwortliche, die die Rahmenbedingungen staatseigener Unternehmen maßgeblich beeinflussen können, sollten den Boards dieser Unternehmen nicht angehören. Für ehemalige Politikverantwortliche sollten zuvor vereinbarte Karenzzeiten gelten. Öffentlich Bedienstete und andere Amtsträger können dem Board angehören, sofern ihre Nominierung nach dem Leistungsprinzip erfolgt und die Auflagen in Bezug auf Interessenkonflikte für sie gelten.

VI.F. Es gilt als gute Praxis, dass der*die Board-Vorsitzende unabhängig ist und dass diese Funktion getrennt von der Funktion des*der Vorsitzenden der Geschäftsführung (CEO) ausgeübt wird. Der*die Board-Vorsitzende sollte die Verantwortung für die effiziente Funktionsweise des Boards übernehmen und, gegebenenfalls in Koordinierung mit anderen Board-Mitgliedern, als Verbindungsglied für die Kommunikation mit dem staatlichen Eigentumsträger fungieren.

VI.G. Wenn eine Arbeitnehmervertretung im Board vorgeschrieben oder gängige Praxis ist, sollten Mechanismen entwickelt werden, mit denen gewährleistet werden kann, dass diese Vertretung effektiv wahrgenommen wird und zur Kompetenz, zum Informationsstand und zur Unabhängigkeit des Boards beiträgt.

VI.H. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Einrichtung von Fachausschüssen in Betracht ziehen, die sich aus unabhängigen und qualifizierten Mitgliedern zusammensetzen, um das Board als Ganzes bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. Dies gilt vor allem für den Prüfungsausschuss – oder ein äquivalentes Organ – zur Überwachung der Offenlegung, der internen Kontrollmechanismen und prüfungsbezogener Angelegenheiten. Je nach Größe, Struktur, Komplexität und Risikoprofil des staatseigenen Unternehmens kann das Board auch durch andere Ausschüsse, wie z. B. einen Vergütungs-, Nominierungs-, Risikomanagement- oder Nachhaltigkeitsausschuss, unterstützt werden. Die Mandate, Zusammensetzung und Arbeitsprozesse der Ausschüsse sollten klar definiert und vom Board offengelegt werden. Die volle Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen verbleibt beim Board. Die Einrichtung von Fachausschüssen sollte die Effizienz des Boards verbessern und die Verantwortung des Boards als Ganzes nicht einschränken.

VI.I. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten unter der Aufsicht des*der Board-Vorsitzenden regelmäßig methodische Evaluierungen durchführen, um ihre eigene Leistung und Effizienz zu beurteilen und zu untersuchen, ob sie über die richtige Kombination aus persönlichen und Kompetenzprofilen verfügen, u. a. im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung und andere Diversitätskriterien.

VI.J. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Risikomanagementsysteme aktiv überwachen. Sie sollten sicherstellen, dass diese Systeme neu bewertet und an die Gegebenheiten der staatseigenen Unternehmen angepasst werden, um die Relevanz und Leistungsfähigkeit der internen Kontrollen, Regelungen und Verfahren zu sichern.

VII. Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit

Der Corporate-Governance-Rahmen sollte Anreize für staatliche Eigentumsträger und staatseigene Unternehmen setzen, ihre Entscheidungen so zu treffen und ihre Risiken so zu steuern, dass die Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit staatseigener Unternehmen gestärkt und eine langfristige Wertschöpfung gewährleistet wird. Wenn der Staat Nachhaltigkeitsziele verfolgt, sollte er als Eigentümer konkrete und ambitionierte Nachhaltigkeitserwartungen an die staatseigenen Unternehmen stellen, u. a. in Bezug auf die Rolle des Boards, Offenlegung und Transparenz sowie verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. In der Eigentümerpolitik sollte die Verantwortung der staatseigenen Unternehmen gegenüber den Stakeholdern in vollem Umfang anerkannt werden.

VII.A. Die vom Staat aufgestellten Nachhaltigkeitsziele sollten integraler Bestandteil der Eigentümerpolitik und -praxis des Staates sein. Dies bedeutet:

> **VII.A.1.** Es sollten konkrete und ambitionierte Nachhaltigkeitserwartungen für staatseigene Unternehmen aufgestellt werden, die mit der Eigentümerpolitik und -praxis im Einklang stehen. Dabei sollte der Staat die Rechte aller Anteilseigner respektieren und alle Anteilseigner fair behandeln.
>
> **VII.A.2.** Die Erwartungen des Staates im Bereich der Nachhaltigkeit sollten in einem regelmäßigen Dialog mit den Boards kommuniziert und präzisiert werden.
>
> **VII.A.3.** Die Ausrichtung staatseigener Unternehmen an den Nachhaltigkeitserwartungen und die damit verbundenen Ergebnisse sollten regelmäßig bewertet, überwacht und offengelegt werden.

VII.B. Der Staat sollte von den Boards staatseigener Unternehmen erwarten, dass sie bei der Ausübung ihrer Schlüsselfunktionen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen angemessen Rechnung tragen. Um ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement auf Unternehmensebene zu gewährleisten, sind folgende Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung:

> **VII.B.1.** Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Entwicklung, Umsetzung und Offenlegung wesentlicher Nachhaltigkeitsziele und -unterziele im Rahmen der Unternehmensstrategie prüfen und steuern.
>
> **VII.B.2.** Staatseigene Unternehmen sollten Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Risikomanagement- und internen Kontrollsysteme integrieren und hierfür u. a. risikobasierte Due-Diligence-Prüfungen vorsehen.
>
> **VII.B.3.** Die Boards staatseigener Unternehmen sollten bei der Beurteilung und Überwachung der Leistung der Geschäftsführung Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.

VII.C. Der Staat sollte darauf dringen, dass die staatseigenen Unternehmen angemessene nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattungs- und Offenlegungspflichten auf Basis kohärenter, vergleichbarer und verlässlicher Informationen erfüllen:

VII.C.1. Die nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung und Offenlegung sollte sich an qualitativ hochwertigen international anerkannten Standards orientieren, die die Kohärenz und Vergleichbarkeit der offengelegten Nachhaltigkeitsinformationen zwischen Märkten, Staaten und Unternehmen erleichtern.

VII.C.2. Die schrittweise Einführung obligatorischer jährlicher Prüfzertifikate, die von unabhängigen, kompetenten und qualifizierten Zertifizierungsdienstleistern unter Einhaltung qualitativ hochwertiger international anerkannter Prüfstandards vergeben werden, sollte in Betracht gezogen werden.

VII.D. Der Staat sollte in seiner Funktion als Eigentümer von den staatseigenen Unternehmen verlangen, hohe Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln einzuhalten und effiziente Mechanismen für ihre Umsetzung einzuführen. Dabei sollte er der Verantwortung der staatseigenen Unternehmen gegenüber den Stakeholdern in vollem Umfang Rechnung tragen und die staatseigenen Unternehmen verpflichten, über ihre Beziehungen zu den Stakeholdern Bericht zu erstatten. Diese Erwartungen des Staates als Eigentümer sollten der Öffentlichkeit gegenüber auf klare und transparente Weise offengelegt werden. Dabei gilt insbesondere:

VII.D.1. Die staatlichen Stellen, die staatlichen Eigentumsträger und die staatseigenen Unternehmen sollten die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Stakeholder anerkennen und wahren. Wenn die Interessen der Stakeholder gesetzlich geschützt sind, sollten die Beschäftigten und andere Stakeholder die Möglichkeit haben, effektiv, zu vertretbaren Kosten und ohne übermäßige Verzögerung gegen eine Verletzung ihrer Rechte vorzugehen.

VII.D.2. Staatseigene Unternehmen sollten eine konstruktive Stakeholderbeteiligung entwickeln und fördern, um die Nachhaltigkeit voranzubringen und eine gerechte Transformation sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für Personen oder Gruppen, die ein Interesse an den Aktivitäten eines Unternehmens haben oder davon betroffen sein könnten.

VII.D.3. Die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung sollte gefördert werden. Wenn Beschäftigte und andere Stakeholder am Corporate-Governance-Prozess beteiligt sind, sollten sie zeitnah und regelmäßig Zugang zu relevanten, hinreichenden und verlässlichen Informationen erhalten.

VII.D.4. Staatliche Eigentumsträger und staatseigene Unternehmen sollten Maßnahmen ergreifen, um hohe Integritätsstandards zu gewährleisten und zu verhindern, dass staatseigene Unternehmen zum Zweck der Parteienfinanzierung, Patronage, persönlichen Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen genutzt werden.

Anmerkungen zu Kapitel I: Beweggründe für staatliche Unternehmensbeteiligungen

Der Staat übt seine Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen im Interesse der Öffentlichkeit aus. Er sollte die Beweggründe, die staatliche Unternehmensbeteiligungen rechtfertigen, sorgfältig evaluieren und offenlegen und sie in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterziehen.

Die Allgemeinheit, deren Eigentumsrechte von den zuständigen staatlichen Stellen ausgeübt werden, sollte der tatsächliche Eigentümer staatseigener Unternehmen sein. Das bedeutet, dass diejenigen, die die Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen ausüben, der Öffentlichkeit gegenüber Pflichten haben, die den treuhänderischen Pflichten des Boards gegenüber den Anteilseignern nicht unähnlich sind, und als Treuhänder des öffentlichen Interesses handeln sollten. Hohe Transparenz- und Rechnungslegungsstandards sind notwendig, damit sich die Öffentlichkeit darüber vergewissern kann, dass der Staat seine Befugnisse im besten Interesse der Öffentlichkeit ausübt, und dass die Ressourcen staatseigener Unternehmen auf effiziente und nachhaltige Weise und im Einklang mit den Beweggründen für die Beteiligung verwendet werden.

In den OECD-Ländern gehören zu den Beweggründen, die den Erwerb bzw. das Halten von Unternehmensbeteiligungen rechtfertigen, in der Regel einer oder mehrere der folgenden Aspekte: 1. die Bereitstellung öffentlicher Güter oder Dienstleistungen, wenn staatseigene Unternehmen als effizienter oder zuverlässiger erachtet werden als staatliche Stellen oder die Auftragsvergabe an Privatunternehmen, 2. natürliche Monopole, wenn eine Marktregulierung als nicht durchführbar oder ineffizient gilt, und 3. die Unterstützung für eine begrenzte Zahl wirtschaftlicher und strategischer Ziele, die im nationalen Interesse liegen, wie der Erhalt bestimmter Wirtschaftszweige oder Sektoren in staatlicher Hand oder die Sanierung von von Insolvenz bedrohten Unternehmen, die von systemischer Bedeutung sind. Diese Beweggründe sollten klar definiert und gemäß einem angemessenen Zeitplan in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterzogen werden. Die Prüfungen sollten hohen Standards der Rechenschaftspflicht gegenüber den maßgeblichen Vertretungsorganen genügen und die Ergebnisse sollten der Öffentlichkeit transparent zur Kenntnis gebracht werden. Staatseigene Unternehmen sollten nicht mit öffentlichen Politikzielen belastet werden, die sich nicht auf ihre Geschäftstätigkeit und ihre Beweggründe für die staatliche Beteiligung beziehen. Die Ziele sollten transparent zugewiesen werden und einer strengen Rechenschaftspflicht unterliegen.

I.A. Das oberste Ziel der staatlichen Beteiligung an Unternehmen sollte darin bestehen, den langfristigen Wert dieser Unternehmen für die Gesellschaft auf effiziente und nachhaltige Weise zu maximieren.

Die Aufgaben, die staatseigenen Unternehmen zufallen, und die Beweggründe, die staatlichen Beteiligungen zugrunde liegen, unterscheiden sich grundlegend von Staat zu Staat. Es gilt indessen als empfehlenswerte Praxis, dass die staatlichen Stellen untersuchen und festlegen, wie ein bestimmtes Unternehmen auf effiziente und nachhaltige Weise einen langfristigen Mehrwert für seine Anteilseigner und die Allgemeinheit schafft, die letztlich der eigentliche Eigentümer des Unternehmens ist. Um eine fundierte Entscheidung über den Erwerb bzw. das Halten von Unternehmensbeteiligungen zu ermöglichen, sollten die Regierungen prüfen, ob durch eine andere Beteiligungsstrategie oder durch Maßnahmen wie Regu-

lierung, Subventionen, Steuern, öffentliche Auftragsvergabe, Konzessionen oder die Einrichtung staatlicher Stellen eine effizientere Ressourcenallokation zu Gunsten der Öffentlichkeit erreicht werden könnte.

Wenn staatseigene Unternehmen öffentliche Politikziele erreichen sollen, u. a. indem sie gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen, ergeben sich automatisch einige Effizienzerwägungen. Der Öffentlichkeit ist am besten gedient, wenn die Dienstleistungen auf effiziente, transparente und nachhaltige Weise erbracht werden und wenn keine andere Verwendung derselben fiskalischen Ressourcen zu besseren Dienstleistungen hätte führen können. Diese Erwägungen sollten die Politikverantwortlichen bei der Entscheidungsfindung leiten, wenn es darum geht, staatseigene Unternehmen als Instrumente zur Erfüllung öffentlicher Politikziele, einschließlich gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, zu nutzen. Wenn staatseigene Unternehmen wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, dienen sie dem öffentlichen Interesse am besten, indem sie die langfristige Wertschöpfung auf nachhaltige Weise bestmöglich maximieren und angemessene Erträge für die öffentliche Hand erwirtschaften.

I.B. Der Staat sollte eine Eigentümerpolitik ausarbeiten. Darin sollten u. a. die allgemeinen Beweggründe und Ziele für staatliche Unternehmensbeteiligungen, die Rolle des Staates und anderer Anteilseigner bei der Corporate Governance staatseigener Unternehmen, die Umsetzung dieser Eigentümerpolitik sowie die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der an der Umsetzung beteiligten staatlichen Stellen definiert werden.

Um sich selbst klar als Unternehmenseigentümer zu positionieren, sollte der Staat seine Beweggründe für Beteiligungen durch die Erstellung einer kohärenten und expliziten Eigentümerpolitik klarstellen und nach Prioritäten gliedern. Die Eigentümerpolitik sollte idealerweise die Form eines kurzen, hochrangigen Grundsatzdokuments annehmen, das die folgenden Aspekte umfasst: die allgemeinen Beweggründe und Ziele staatlicher Beteiligungen und einzelner staatseigener Muttergesellschaften, die Rolle des Staates und anderer Anteilseigner bei der Corporate Governance staatseigener Unternehmen, die Umsetzung dieser Eigentümerpolitik sowie die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der an der Umsetzung beteiligten staatlichen Stellen. In einigen Staaten kann es notwendig sein, die Beweggründe für staatliche Beteiligungen und eine Eigentümerpolitik in einem Rechtsrahmen zu verankern, der auch andere Aspekte der Rolle des Staates als Eigentümer umfasst.

Die Eigentümerpolitik sollte der Öffentlichkeit und sämtlichen staatlichen Instanzen, die Eigentumsrechte ausüben oder die sonst an der Umsetzung der Eigentümerpolitik des Staates beteiligt sind, mitgeteilt werden. Dadurch können die staatseigenen Unternehmen, der Markt und die Öffentlichkeit die Entwicklung besser vorhersehen und die globalen Zielsetzungen des Staates in seiner Eigenschaft als Unternehmenseigentümer und in seiner Rolle als Anteilseigner besser verstehen. Die Eigentümerpolitik sollte in einem leicht zugänglichen digitalen Format verfügbar sein.

Sie sollte u. a. das Portfolio an staatseigenen Unternehmen definieren und die Zielsetzungen des Staates in seiner Eigenschaft als Eigentümer einbeziehen; dies umfasst beispielsweise die langfristige Wertschöpfung, öffentliche Politikziele oder strategische Ziele, wie den Erhalt bestimmter Branchen in staatlicher Hand, oder auch wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele. Es gehört zu den Aufgaben des Staates, die Beweggründe für die staatliche Beteiligung festzulegen und für jedes staatseigene Unternehmen klar zu definieren. In Fällen, in denen die Zielsetzungen des Staates für das Portfolio an staatseigenen Unternehmen mit der Gewährleistung gleicher Rahmenbedingungen kollidieren könnten, sollte der Staat etwaige Verzerrungen durch Abhilfemaßnahmen begrenzen und die Begründung, die Rechtfertigung und das Ausmaß einer möglichen Verzerrung gleicher Wettbewerbsbedingungen offenlegen, insbesondere, wenn sie sich negativ auf ausländische Konkurrenten auswirken könnte. Um Vorzugsbehandlung zu erkennen und zu verhindern, ist ein hohes Maß an Transparenz erforderlich.

Überdies sollte die Eigentümerpolitik detailliertere Informationen darüber enthalten, wie die Eigentumsrechte innerhalb der staatlichen Verwaltung ausgeübt werden, was das Mandat und die wichtigsten Funktionen des Eigentumsträgers sowie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sämtlicher staatlichen Organe, die Eigentumsrechte ausüben, einschließt. Sie sollte zudem auf die wichtigsten Elemente aller für

staatseigene Unternehmen geltenden Politikmaßnahmen, Gesetze und Vorschriften sowie aller in die Ausübung der Eigentumsrechte durch den Staat einfließenden zusätzlichen Leitlinien verweisen und deren Inhalt zusammenfassen. Der Staat sollte gegebenenfalls auch auf seine Reformprioritäten und/oder Politik und Pläne hinsichtlich der Privatisierung staatseigener Unternehmen eingehen und idealerweise eine Liste staatseigener Unternehmen erstellen, für die diese Politik gilt.

Die vielfältigen und gegensätzlichen oder unklaren Beweggründe oder Zielsetzungen für staatliche Unternehmensbeteiligungen können zu einer sehr passiven Ausübung der Eigentümerfunktionen oder im Gegenteil zu einer übermäßigen Einmischung des Staates in Angelegenheiten oder Entscheidungen führen, die eigentlich dem staatseigenen Unternehmen überlassen bleiben sollten.

I.C. Die Eigentümerpolitik sollte einer angemessenen Rechenschaftspflicht gegenüber den maßgeblichen Vertretungsorganen unterliegen und der Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht werden. Der Staat sollte seine Eigentümerpolitik in regelmäßigen Abständen überprüfen und ihre Umsetzung evaluieren.

Die Eigentümerpolitik sollte idealerweise vom maßgeblichen Eigentumsträger ressortübergreifend erstellt werden. Bei der Ausarbeitung und Aktualisierung der Eigentümerpolitik des Staates sollten die staatlichen Stellen gebührenden Gebrauch von öffentlichen Konsultationen machen, die auch Unterrichtung und Stellungnahmen der Öffentlichkeit bzw. ihrer Vertreter*innen umfassen sollten. Sie sollten u. a. Vertreter des Privatsektors, einschließlich Anleger und Dienstleistungserbringer, sowie Gewerkschaftsvertreter*innen umfassend konsultieren. Eine wirksame und frühe Konsultation der Öffentlichkeit kann entscheidend dazu beitragen, die Akzeptanz der Eigentümerpolitik bei den Marktteilnehmern und den wichtigsten Stakeholdern zu verbessern und die Transparenz zu erhöhen. Bei der Ausarbeitung der Eigentümerpolitik können auch die betreffenden staatlichen Organe konsultiert werden, z. B. die einschlägigen legislativen oder parlamentarischen Ausschüsse, die staatlichen Rechnungsprüfungsinstanzen sowie die zuständigen Ministerien und Regulierungsstellen.

Die Eigentümerpolitik sollte in einem Grundsatzdokument verankert sein, das von der Öffentlichkeit eingesehen werden kann und den zuständigen Ministerien und Behörden, den Boards und der Geschäftsführung staatseigener Unternehmen wie auch den gesetzgebenden Instanzen allgemein zur Kenntnis gebracht wird. Das Engagement des Staates kann durch geeignete Aufsichts- und Rechenschaftsmechanismen gegenüber den zuständigen Vertretungsorganen weiter gestärkt werden; dies umfasst u. a. eine regelmäßige gesetzliche Zustimmung und regelmäßige Prüfungen.

Der Staat sollte eine kohärente Eigentümerpolitik verfolgen und zu häufige Änderungen der globalen Beweggründe für staatliche Beteiligungen vermeiden. Die Beweggründe und Zielsetzungen können sich jedoch im Zeitverlauf weiterentwickeln, sodass die Eigentümerpolitik gegebenenfalls entsprechend aktualisiert werden muss. Je nach nationalem Kontext besteht die beste Vorgehensweise darin, im Rahmen des staatlichen Haushaltsverfahrens, der mittelfristigen Finanzplanung oder gemäß dem Wahlzyklus Prüfungen oder eine Neubewertung der Beteiligungen an staatseigenen Unternehmen vorzunehmen. Diese Prüfungen können auf einer Evaluierung der Umsetzung der Eigentümerpolitik basieren und Vergleiche und Benchmarks staatseigener Unternehmen, externe Evaluierungen sowie Elemente umfassen, die gewährleisten, dass die Politik selbst auf Transparenzzielen beruht. Bei der Evaluierung sollte auch geprüft werden, ob staatliche Unternehmensbeteiligungen nach wie vor das beste Instrument zum Schutz des öffentlichen Interesses sind.

Jede Änderung der Eigentümerpolitik – auch wenn es sich um eine Ad-hoc-Maßnahme handelt – sollte zum Zeitpunkt der Änderung voll und transparent offengelegt werden, unter Angabe der Beweggründe, die die Aktualisierung erforderlich gemacht haben.

Ad-hoc-Maßnahmen sollten generell vermieden werden, können aber dennoch notwendig sein, beispielsweise im Fall einer staatlichen Soforthilfe. In diesem Fall muss verhindert werden, dass die Sofortmaßnahmen zu längerfristigen in der Eigentümerpolitik nicht vorgesehenen strukturellen Stützungsmaß-

nahmen werden und dass kurzfristige Krisenreaktionen mittel- und langfristig unbeabsichtigte und ungerechtfertigte negative Auswirkungen auf den Wettbewerb und den Handel haben. Die Regierungen sollten auf international bewährten Praktiken aufbauen und internationale Übereinkommen zur staatlichen Unterstützung einhalten. Die Krisenmaßnahmen sollten Integrität und Transparenz gewährleisten und eine Exit-Strategie für den Zeitpunkt enthalten, an dem sich die Krisensituation entschärft, indem sie von Beginn an einer Prüfung unterzogen werden.

I.D. Der Staat sollte die Beweggründe für die Beteiligung an einzelnen staatseigenen Unternehmen definieren und sie in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterziehen. Die Beweggründe für Unternehmensbeteiligungen und alle öffentlichen Politikziele, die einzelne staatseigene Unternehmen oder Gruppen von staatseigenen Unternehmen erreichen sollen, sollten klar mit ihrer Hauptgeschäftstätigkeit verknüpft sein, von den zuständigen Behörden vorgegeben und der Öffentlichkeit gegenüber offengelegt werden.

Die Beweggründe für die Beteiligung an einzelnen Unternehmen – bzw. gegebenenfalls einer Kategorie von Unternehmen – können unterschiedlich sein. So befinden sich beispielsweise bestimmte Gruppen von Unternehmen in Staatsbesitz, weil sie wichtige gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen, während andere aus strategischen Gründen in staatlicher Hand bleiben oder weil sie in Sektoren mit Merkmalen eines natürlichen Monopols tätig sind. Um die jeweiligen Beweggründe zu klären, die das Halten solcher Unternehmensbeteiligungen rechtfertigen, kann es mitunter hilfreich sein, diese staatseigenen Unternehmen in gesonderte Kategorien einzuteilen und für jede entsprechende Beweggründe festzulegen. Diese Beweggründe sollten in regelmäßigen Abständen einer Prüfung unterzogen und der Öffentlichkeit gegenüber offengelegt werden. Wenn diese Beweggründe in den Gründungsdokumenten und maßgeblichen Rechtsinstrumenten staatseigener Unternehmen aufgeführt sind, sollte der Staat als Eigentümer gewährleisten, dass diese Dokumente sachdienlich offengelegt werden.

In manchen Fällen wird von staatseigenen Unternehmen erwartet, dass sie öffentliche Politikziele erfüllen. Diese Ziele sollten klar festgelegt werden und mit nationalen Gesetzen und Rechtsvorschriften im Einklang stehen, und sie sollten eindeutig mit der Hauptgeschäftstätigkeit des staatseigenen Unternehmens verbunden sein. Außerdem müssen die öffentlichen Interessen, denen die öffentlichen Politikziele dienen sollen, klar und transparent formuliert werden. Öffentliche Politikziele könnten auch in der Unternehmenssatzung verankert werden und anschließend von den staatseigenen Unternehmen in ihre Unternehmensstrategie übertragen werden. Der Markt, nichtstaatliche Anteilseigner und die Öffentlichkeit sollten klar über Art und Umfang dieser Pflichten sowie über ihren Gesamteffekt auf die Mittelausstattung und die Wirtschaftsleistung staatseigener Unternehmen und – wenn möglich – auch über ihre Auswirkungen auf den Markt informiert werden.

Die Behörden, die dafür zuständig sind, staatseigenen Unternehmen bestimmte öffentliche Politikziele zuzuweisen, sind in den einzelnen Ländern unterschiedlich. In manchen Fällen besitzt nur der Eigentumsträger diese Befugnis. In anderen Fällen kann der Gesetzgeber solche Pflichten im Gesetzgebungsverfahren festlegen. Im letztgenannten Fall ist es wichtig, geeignete Mechanismen für die Konsultation und Rechenschaftslegung zwischen dem Gesetzgeber und den für die Beteiligung zuständigen staatlichen Stellen einzurichten, um eine angemessene Koordinierung zu gewährleisten und eine Schwächung der Autonomie des Eigentumsträgers zu vermeiden.

Anmerkungen zu Kapitel II: Die Rolle des Staates als Eigentümer

Der Staat sollte als sachkundiger und aktiver Eigentümer handeln und sicherstellen, dass staatseigene Unternehmen nach den Regeln der Transparenz und Rechenschaftspflicht mit einem hohen Maß an Professionalität und Wirksamkeit geführt werden.

Bei der Wahrnehmung seiner Eigentümerfunktionen sollte sich der Staat an den Governancestandards des privaten und des öffentlichen Sektors orientieren und sich insbesondere an die *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* halten, die auch für staatseigene Unternehmen gelten, wenn er nicht der alleinige Eigentümer ist, sowie an alle zutreffenden Abschnitte der Grundsätze, wenn er Alleineigentümer ist. Darüber hinaus gibt es spezifische Aspekte der Corporate Governance staatseigener Unternehmen, die besondere Aufmerksamkeit verdienen oder genauer dokumentiert werden sollten, um den Board-Mitgliedern, der Geschäftsführung und dem staatlichen Eigentumsträger Orientierungshilfen für eine effektive Wahrnehmung ihrer jeweiligen Aufgaben zu bieten.

II.A. Der Staat sollte die Rechtsformen staatseigener Unternehmen vereinfachen und standardisieren. Die betrieblichen Praktiken sollten sich an allgemein anerkannten Unternehmensnormen orientieren.

Die Rechtsformen staatseigener Unternehmen können sich von den Rechtsformen anderer Unternehmen unterscheiden. Dies kann durch bestimmte Zielsetzungen oder gesellschaftliche Anliegen wie auch besonderen Schutz für bestimmte Stakeholder bedingt sein, wie z. B. Arbeitnehmer*innen, deren Vergütungen durch Verwaltungsvorschriften oder Regulierungsbehörden festgelegt werden und für die besondere Rentenanspruchs- und Kündigungsschutzregeln analog zu denen der Beamt*innen gelten.

Der Staat sollte dafür sorgen, dass trotz der unterschiedlichen Rechts- oder Gesellschaftsformen im staatlichen Unternehmensportfolio möglichst viele Elemente der *Leitsätze* konsequent umgesetzt werden.

Dies betrifft 1. die Verteilung der Weisungs- und Handlungsbefugnisse zwischen Board, Geschäftsführung und Ministerien, 2. die Zusammensetzung und Struktur dieser Organe, 3. den Umfang der Konsultations- oder Entscheidungsrechte, die Anteilseignern und/oder manchen Stakeholdern, insbesondere den Beschäftigten, eingeräumt werden, 4. die Offenlegungspflichten sowie 5. die Frage, inwieweit Insolvenzverfahren gegen sie angestrengt werden können. Die Rechtsform staatseigener Unternehmen und die Abgrenzung ihres Tätigkeitsbereichs sollten sie generell nicht daran hindern, ihre Aktivitäten zu diversifizieren oder auf neue Sektoren bzw. das Ausland auszuweiten, insbesondere, wenn sie wirtschaftlichen Tätigkeiten nachgehen und nach kommerziellen Erwägungen handeln. Beschränkungen bei der Erweiterung des Auftrags staatseigener Unternehmen sind dann relevant, wenn das staatseigene Unternehmen wichtige öffentliche Politikziele verfolgt oder gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllt. Zweck dieser Beschränkungen ist es, einem Missbrauch öffentlicher Mittel vorzubeugen, übertrieben ehrgeizigen Expansionsstrategien einen Riegel vorzuschieben und den Export sensibler Technologien durch staatseigene Unternehmen zu verhindern. Dabei ist darauf zu achten, dass sich derartige rechtliche Beschränkungen auf die Hauptgeschäftstätigkeit von staatseigenen Unternehmen beziehen. Zugleich muss sichergestellt sein, dass sie die notwendige Autonomie des Boards bei der Erfüllung seiner Pflichten nicht beeinträchtigen.

Bei der Standardisierung der Rechtsform staatseigener Unternehmen sollte sich der Staat so weit wie möglich auf das Gesellschaftsrecht stützen, das für privatwirtschaftliche Unternehmen in gleicher Weise gilt, und es vermeiden, eine besondere Rechtsform zu schaffen bzw. staatseigenen Unternehmen einen privilegierten Status oder speziellen Schutz zu gewähren, wenn dies zur Verwirklichung der öffentlichen Politikziele, die für das Unternehmen gesetzt wurden, nicht unbedingt erforderlich ist. Eine Standardisierung der Rechtsform staatseigener Unternehmen verbessert die Transparenz und die Rechenschaftspflicht und erleichtert die Kontrolle durch Benchmarking-Verfahren. Die Standardisierung sollte insbesondere auf staatseigene Unternehmen ausgerichtet sein, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben. Dabei sollten dem Staat in seiner Eigenschaft als Unternehmenseigner dieselben Methoden und Instrumente zur Verfügung stehen, die üblicherweise von privaten Unternehmenseigentümern genutzt werden. Bei der Standardisierung sollte es daher in erster Linie um die Rolle und Befugnisse der Leitungsorgane der betreffenden Unternehmen wie auch um Transparenz und Offenlegungspflichten gehen.

II.B. Der Staat sollte die Erwartungen der Anteilseigner klar definieren, staatseigenen Unternehmen volle operative Autonomie gewähren, um diese Erwartungen zu erfüllen, und nicht in die Geschäftsführung eingreifen. Der Staat in seiner Eigenschaft als Anteilseigner sollte die Erwartungen an staatseigene Unternehmen auf transparente Weise und nur in Fällen neu definieren, in denen sich der Auftrag grundlegend geändert hat.

Die wichtigsten Voraussetzungen, die es dem Staat ermöglichen, als aktiver und sachkundiger Unternehmenseigentümer aufzutreten, sind eine klare und beständige Eigentümerpolitik, die Zuweisung weit gefasster Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen, ein strukturiertes Verfahren zur Nominierung von Board-Mitgliedern und eine effektive Ausübung der bestehenden Eigentumsrechte. Die weit gefassten Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen sollten nur dann überarbeitet werden, wenn sich der Auftrag grundlegend geändert hat. Obwohl es in einem sich wandelnden Umfeld gelegentlich notwendig sein kann, die Zielsetzungen eines staatseigenen Unternehmens einer Überprüfung zu unterziehen und anschließend zu ändern, sollte der Staat von allzu häufigen Änderungen absehen und sicherstellen, dass die dabei eingesetzten Verfahren transparent und im öffentlichen Interesse sind.

Staatliche Anteilseigner können die weit gefassten Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen gegenüber dem Board durch Erwartungen der Anteilseigner, Erwartungsschreiben, Leistungsverträge oder anderweitig formalisieren und zugleich einen regelmäßigen Dialog mit den Leitungsorganen staatseigener Unternehmen führen. Die Formalisierung in einem klaren Katalog von Erwartungen trägt dazu bei, die Autonomie des Boards zu wahren und staatlichen Ad-hoc-Eingriffen vorzubeugen. Sie kann auch dazu dienen, staatseigene Unternehmen zur Rechenschaft zu ziehen.

II.C. Der Staat sollte die Boards staatseigener Unternehmen ihre Aufgaben wahrnehmen lassen und ihre Unabhängigkeit respektieren. Der Eigentumsträger sollte einen geeigneten Rahmen für die Kommunikation mit dem höchsten Leitungsorgan staatseigener Unternehmen – die in der Regel über dessen Vorsitzende*n erfolgt – schaffen und aufrechterhalten.

Bei der Nominierung und Wahl von Board-Mitgliedern sollte der Eigentumsträger vor allem beachten, dass die Boards staatseigener Unternehmen in der Lage sein müssen, ihre Aufgaben professionell und unabhängig wahrzunehmen. Es ist wichtig, dass die einzelnen Board-Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Pflichten nicht als Vertreter*innen verschiedener Interessengruppen handeln. Das Gebot der Unabhängigkeit verlangt, dass sämtliche Board-Mitglieder ihren Pflichten allen staatlichen und nichtstaatlichen Anteilseignern gegenüber mit der gleichen Unparteilichkeit und Rechenschaftspflicht nachkommen.

Der Eigentumsträger sollte vermeiden, zu viele Sitze im Board mit Angehörigen der öffentlichen Verwaltung zu besetzen. Darüber hinaus sollten Board-Mitglieder nur aus triftigem Grund abgesetzt werden. Ernennung und Absetzung sollten unabhängig von Wahlperioden oder politischen Zyklen erfolgen. Dies ist insbesondere für wirtschaftlich tätige staatseigene Unternehmen relevant, bei denen eine Beschränkung der Board-Mitgliedschaft von Vertreter*innen des Eigentumsträgers oder anderen Amtsträger*innen die Professionalität steigern und dazu beitragen kann, Interessenkonflikte und staatliche Eingriffe in die Führung der staatseigenen Unternehmen zu verhindern.

Mitarbeitende des Eigentumsträgers oder Fachkräfte aus anderen Teilen der Verwaltung sollten nur dann in die Boards staatseigener Unternehmen berufen werden, wenn sie das von allen Board-Mitgliedern geforderte Kompetenzniveau mitbringen und nicht als Vektor einer politischen Einflussnahme fungieren, die über die Eigentümerrolle hinausgeht. Sie sollten dieselben Pflichten und Aufgaben haben wie die anderen Board-Mitglieder. Ausschlussbedingungen und Situationen möglicher Interessenkonflikte sollten sorgfältig evaluiert werden, und es sollten Orientierungshilfen für die Handhabung und Bewältigung derartiger Situationen bereitgestellt werden. Die betreffenden Personen dürfen sich weder effektiv noch potenziell in zu heftigen Interessenkonflikten befinden. Das bedeutet insbesondere, dass sie weder an Regulierungsentscheidungen beteiligt sein sollten, die sich auf das jeweilige staatseigene Unternehmen auswirken, noch besonderen Pflichten oder Einschränkungen unterliegen dürfen, die sie daran hindern könnten, im Interesse des Unternehmens zu handeln. Generell sollten alle potenziellen Interessenkonflikte von Board-Mitgliedern dem Board gemeldet werden, das diese Fälle offenlegen und über den Umgang damit informieren sollte.

Sitzen staatliche Vertreter*innen in den Boards staatseigener Unternehmen, so ist es wichtig, deren persönliche Haftung und die jeweilige Haftung des Staates zu klären. Die betreffenden Amtsträger*innen sollten jegliche persönliche Beteiligung an dem staatseigenen Unternehmen offenlegen und sich an die einschlägigen Bestimmungen über Insiderhandel halten. Der Eigentumsträger könnte für seine Mitarbeitenden und andere Amtsträger*innen, die den Boards staatseigener Unternehmen angehören, Leitlinien oder Verhaltenskodizes ausarbeiten. Diese Leitlinien oder Verhaltenskodizes sollten Angaben darüber enthalten, wie von diesen Board-Mitgliedern an den Staat weitergeleitete Informationen zu behandeln sind. Übergeordnete Politikziele betreffende Weisungen sollten nicht unmittelbar von den Board-Mitgliedern durchgesetzt werden, sondern über den Eigentumsträger laufen und als Unternehmensziele ausgedrückt werden. Grundsätzlich sollten Amtsträger*innen, die durch die Ausübung ihrer Pflichten involviert sind, bei unternehmerischem Fehlverhalten verwaltungs-, zivil- oder strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden. Der Eigentumsträger sollte die Vertraulichkeit von Board-Sitzungen respektieren. Zudem sollte die Verbreitung diesbezüglicher Informationen strengen Beschränkungen unterliegen. Der Staat in seiner Eigenschaft als Anteilseigner sollte nicht in größerem Umfang Zugang zu Informationen haben, als ihm gemäß seiner Kapitalbeteiligung zusteht.

Der staatliche Eigentumsträger sollte einen geeigneten Rahmen für die Kommunikation mit dem höchsten Leitungsorgan staatseigener Unternehmen – die in der Regel über dessen Vorsitzenden erfolgt – schaffen und aufrechterhalten. Öffentliche Politikziele, einschließlich gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, sollten, sofern sie nicht per Regulierung oder Gesetz festgelegt sind, in der Eigentümerpolitik des Staates oder mit den Erwartungen der Anteilseigner, die dem gesamten Board mitgeteilt werden, dargelegt und unter gebührender Berücksichtigung der Vertraulichkeit von Unternehmensinformationen öffentlich bekannt gemacht werden. Wenn es nichtstaatliche Anteilseigner gibt, sollten die öffentlichen Politikziele staatseigener Unternehmen, einschließlich gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, von der Anteilseignerversammlung gebilligt werden, sofern sie nicht bereits öffentlich bekannt sind. Es sollten genaue Protokolle über die Kommunikation zwischen dem Eigentumsträger und den staatseigenen Unternehmen geführt werden. Der Staat sollte nicht an betrieblichen Entscheidungsprozessen, wie z. B. den Einstellungsentscheidungen des staatseigenen Unternehmens, beteiligt sein. Der Staat sollte öffentlich und detailliert ausweisen, in welchen Bereichen und bei welchen Arten von Entscheidungen der Eigentumsträger befugt ist, Weisungen zu erteilen.

Wenn Vertreter*innen des Staates, einschließlich der des Eigentumsträgers, ihre Rolle überschreiten und/oder auf eine Weise handeln, die Unregelmäßigkeiten vermuten lässt, sollten staatseigene Unternehmen in der Lage sein, Sachverständige zurate zu ziehen oder den Sachverhalt über etablierte Kommunikationskanäle zu melden.

II.D. Die Zuständigkeit für die Ausübung der Eigentumsrechte sollte innerhalb der staatlichen Verwaltung klar festgelegt und bei einem einzigen Eigentumsträger zentralisiert sein. Falls dies nicht möglich ist, sollten die betreffenden Eigentümerfunktionen von einer zuständigen Stelle koordiniert werden, die einen klaren, ressortübergreifenden Handlungsauftrag hat.

Es ist äußerst wichtig, dass die Eigentümerfunktion innerhalb der staatlichen Verwaltung klar zugeordnet ist, sei sie nun in einem zentralen Ministerium, wie dem Finanz- oder dem Wirtschaftsministerium, einer gesonderten Verwaltungs- oder Rechtseinheit oder einem Fachministerium angesiedelt. Die Eigentümerfunktion staatseigener Unternehmen liegt bei der Stelle, die die Befugnis, die Verantwortung oder die Fähigkeit besitzt, im Auftrag des Staates die Board-Mitglieder zu ernennen, die Ziele festzulegen und deren Erreichung zu überwachen und/oder die Stimmrechte entsprechend der Kapitalbeteiligung auszuüben.

Zentralisierung kann wirksam sein, um die Ausübung der Eigentumsfunktion klar von anderen möglicherweise damit in Konflikt stehenden Aktivitäten des Staates, insbesondere der Marktregulierung und der Politikgestaltung, zu trennen, wie nachstehend in Leitsatz III.A. ausgeführt, vorausgesetzt, der Eigentumsträger verfügt über ausreichende Ressourcen und seine Tätigkeit ist gegen unregelmäßige Praktiken abgeschirmt. In Staaten mit schwacher Rechtsstaatlichkeit, schlechter Regierungsführung oder einem hohen Maß an wahrgenommener Korruption kann die Bündelung einer Vielzahl von unternehmensbezogenen Befugnissen in einem zentralisierten Eigentumsträger daher mit Risiken verbunden sein, die es bei der Festlegung eines geeigneten Rahmens für staatliche Unternehmensbeteiligungen zu berücksichtigen gilt.

Ein zentralisiertes Eigentümermodell ist durch ein zentrales Entscheidungsgremium gekennzeichnet, das in allen oder bestimmten Kategorien staatseigener Unternehmen, die sich direkt oder indirekt unter staatlicher Kontrolle oder in staatlicher Hand befinden, zumeist als Anteilseigner fungiert. Aufgabe dieses Gremiums ist es, die Beweggründe und Ziele des Staates in seiner Eigenschaft als Anteilseigner für jedes staatseigene Unternehmen festzulegen, die Board-Mitglieder zu ernennen, die Geschäftstätigkeit staatseigener Unternehmen zu bewerten und das Stimmrecht auf Anteilseignerversammlungen auszuüben. Der Eigentumsträger ist auch dafür verantwortlich, basierend auf seiner Eigentümerpolitik weit gefasste Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen zu formulieren und ihre Erfüllung zu überwachen. Er muss seine Entscheidungen gegebenenfalls mit anderen staatlichen Stakeholdern abstimmen sowie geltende Rahmenbedingungen und wichtige Aspekte im Zusammenhang mit der Führung staatseigener Unternehmen definieren.

Der zentralisierte Eigentumsträger sollte unabhängig sein oder einem Ministerium unterstehen. Damit lässt sich die Eigentümerpolitik und ihre Ausrichtung verdeutlichen und eine konsequentere Umsetzung gewährleisten. Die Zentralisierung der Eigentümerfunktion ermöglicht zudem die Stärkung und Zusammenführung einschlägiger Kompetenzen durch die Einrichtung von „Expertenpools“ für bestimmte Schlüsselfragen wie Finanzberichterstattung oder Bestellung der Board-Mitglieder. Auf diese Weise kann die Zentralisierung maßgeblich zur professionellen und kohärenten Ausübung der staatlichen Eigentumsfunktion beitragen und gleichzeitig die staatliche Beteiligungsberichterstattung erleichtern.

Wenn die Eigentümerfunktion nicht zentralisiert ist, sollte eine effiziente Koordinierungsstelle mit ressortübergreifendem Handlungsauftrag eingerichtet werden. Es sollte sich dabei um eine spezialisierte Verwaltungs- oder Rechtseinheit handeln, die anderen kapitalbeteiligten Ministerien im Hinblick auf Best Practices in der Corporate Governance sowie in technischen und operationellen Fragen beratend zur Seite steht. Dies würde dazu beitragen, dass jedes staatseigene Unternehmen einen klaren Auftrag hat und kohärente Weisungen in Bezug auf die Erwartungen der Anteilseigner oder Berichtspflichten erhält. Die Koordinierungsstelle wäre dafür zuständig, die von den verschiedenen Ministerialressorts, bei denen die Eigentümerfunktionen angesiedelt sind, ergriffenen Aktivitäten und Maßnahmen zu harmonisieren und zu koordinieren und dafür zu sorgen, dass Entscheidungen in Bezug auf Unternehmensbeteiligungen ressortübergreifend getroffen werden. So würde sichergestellt, dass staatseigene Unternehmen keine konkurrierenden oder widersprüchlichen Aufträge erhalten. Darüber hinaus sollte der Koordinierungsstelle idealerweise die Festlegung einer übergeordneten Politik für staatliches Unternehmenseigentum, die Aus-

arbeitung spezifischer Leitlinien und die Vereinheitlichung der Praktiken zwischen den verschiedenen Ministerien obliegen. Die Einrichtung einer Koordinierungsstelle kann auch die Zentralisierung von Schlüsselfunktionen erleichtern, um spezifisches Fachwissen zu nutzen und die Unabhängigkeit von einzelnen Fachministerien sicherzustellen. So kann es beispielsweise zweckmäßig sein, die Koordinierungsstelle mit der Nominierung von Board-Mitgliedern oder der Leistungskontrolle zu betrauen.

Die Ausübung der Eigentumsrechte durch staatseigene Holdinggesellschaften ist eine weitere Form der Zentralisierung, und kann unter Berücksichtigung ihrer eigenen Corporate-Governance-Strukturen und der Rechtsform eine Trennung der Eigentümerfunktion des Staates von seiner Politik- und Regulierungsfunktion ermöglichen. Die indirekte Ausübung der Eigentumsrechte über staatseigene Holdinggesellschaften kann mitunter die Unabhängigkeit und Trennung von anderen staatlichen Funktionen gewährleisten und so die Tätigkeit staatseigener Unternehmen vor ungebührlicher politischer Einflussnahme oder Eingriffen in das Tagesgeschäft schützen. Viele staatseigene Holdinggesellschaften haben die Aufgabe, als Eigentümervertreter zu agieren und die staatlichen Kapitalbeteiligungen wie ein aktiver Vermögensverwalter oder eine Investmentgesellschaft mit dem Ziel zu verwalten, den Shareholder-Value durch eine langfristige und aktive Beteiligung nachhaltig zu steigern. Wenn eine staatseigene Holdinggesellschaft nach geltendem Gesellschaftsrecht gegründet wird, kann ihre Rechtsform es ihr gestatten, die Vermögenswerte ihres Portfolios im Einklang mit ihrem übergeordneten Auftrag mit mehr Flexibilität und Agilität umzustrukturieren oder zu veräußern. Die Erfahrung zeigt, dass sich staatseigene Holdinggesellschaften nicht immer eignen, insbesondere wenn ihre eigene Unternehmensführung ungebührlicher politischer Einflussnahme oder anderen unregelmäßigen Praktiken ausgesetzt ist. Der Staat in seiner Eigenschaft als tatsächlicher wirtschaftlicher Eigentümer staatseigener Holdinggesellschaften sollte genaue Ziele für staatseigene Holdinggesellschaften und ihre Portfoliounternehmen vorgeben und gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen schaffen, die gewährleisten, dass staatseigene Holdinggesellschaften die höchsten Standards der Corporate Governance, Integrität, Transparenz und Rechenschaftspflicht erfüllen.

II.E. Der Eigentumsträger sollte über die erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen verfügen, um seinen Pflichten effektiv nachzukommen, und den maßgeblichen Vertretungsorganen gegenüber rechenschaftspflichtig sein. Er sollte klar definierte und transparente Beziehungen zu den betreffenden öffentlichen Stellen unterhalten.

Der Eigentumsträger sollte über die erforderlichen Kapazitäten, Personalressourcen und Kompetenzen verfügen, um seinen Pflichten effektiv nachzukommen. Dazu sollte er sich auf formelle Vorschriften, Verfahren sowie einen angemessenen Rechtsrahmen stützen, der die Rolle des Staates in seiner Eigenschaft als Anteilseigner effektiv und effizient regelt. Die Vorschriften und Verfahren müssen mit jenen im Einklang stehen, die für die Unternehmen gelten, in denen er die Eigentumsrechte des Staates ausübt. In einigen Staaten kann die Verabschiedung eines Rechtsrahmens erforderlich sein, der mit den anderen geltenden Gesetzen übereinstimmt und die notwendigen institutionellen Strukturen, Leitprinzipien und Regeln auf transparente Weise darlegt, damit der Staat seine Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen ausüben kann. Der Rahmen kann eine klare Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den staatlichen Instanzen vorsehen, um Interessenkonflikte zu vermeiden, ebenso wie Berichts- und Offenlegungspflichten sowie die erforderlichen Mechanismen der Rechenschaftslegung.

Die Beziehung des Eigentumsträgers zu anderen staatlichen Stellen sowie zu anderen staatlichen institutionellen Anlegern, wie Investitionsfonds, Entwicklungsbanken und Pensionsfonds, die vom Staat kontrolliert oder beeinflusst werden, sollte klar und transparent geregelt sein. Eine Reihe von staatlichen Stellen, Ministerien, Verwaltungen oder staatseigenen Finanzunternehmen können unterschiedliche Rollen gegenüber ein und demselben staatseigenen Unternehmen haben. Zur Festigung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Methoden des Staates bei der Verwaltung seiner Unternehmensbeteiligungen ist es wichtig, dass diese verschiedenen Rollen der Öffentlichkeit gegenüber klar ausgewiesen und erläutert werden. Der Eigentumsträger sollte beispielsweise die Zusammenarbeit und den ständigen Dialog mit den obersten staatlichen Rechnungskontrollbehörden pflegen, die für die Prüfung staatseigener Unternehmen verantwortlich sind. Er sollte die Arbeit dieser Stellen unterstützen und auf die Ergebnisse der Prüfung mit

angemessenen Maßnahmen reagieren. Die Zusammenarbeit und der Dialog mit den für die öffentlichen Finanzen zuständigen staatlichen Stellen können gegebenenfalls als gute Praxis betrachtet werden, um eine wirksame Finanzaufsicht in Verbindung mit der Überwachung und der Bewertung des Haushaltsrisikos zu gewährleisten.

Der Eigentumsträger sollte eindeutig die Verantwortung für die Art und Weise tragen, in der er seine Eigentümerfunktion ausübt. Dabei sollte er direkt oder indirekt den Organen gegenüber rechenschaftspflichtig sein, die die Interessen der Öffentlichkeit vertreten, wie z. B. die Legislative. Seine Rechenschaftspflicht gegenüber dem Gesetzgeber sollte klar definiert sein, ebenso wie die Rechenschaftspflicht der staatseigenen Unternehmen selbst, die nicht durch die zwischengeschaltete Berichtsbeziehung verwässert werden sollte.

Die Rechenschaftspflicht sollte sich nicht nur darauf beschränken, sicherzustellen, dass die Ausübung der Eigentumsfunktion nicht mit den Prärogativen der Legislative im Bereich der Haushaltspolitik in Konflikt gerät. Der Eigentumsträger sollte über seine Leistung bei der Ausübung der staatlichen Eigentumsfunktion und der Verwirklichung der diesbezüglichen staatlichen Ziele Bericht erstatten. Er sollte der Öffentlichkeit und deren Vertreter*innen verlässliche quantitative Informationen darüber liefern, wie die staatseigenen Unternehmen im Interesse ihrer Eigentümer verwaltet werden. Bei parlamentarischen Anhörungen sollten vertrauliche Angelegenheiten im Wege besonderer Verfahren, wie z. B. in vertraulichen oder nicht öffentlichen Sitzungen, behandelt werden. In Bezug auf Form, Häufigkeit und Inhalt dieses Dialogs, der generell als ein sinnvolles Verfahren angesehen wird, können je nach der verfassungsrechtlichen Struktur und den Traditionen und Aufgaben der Legislative Unterschiede bestehen.

Die Rechenschaftspflicht sollte die Autonomie des Eigentumsträgers bei der Erfüllung seiner Aufgaben nicht ungebührlich einschränken. Beispielsweise sollten die Fälle, in denen der Eigentumsträger die Ex-ante-Zustimmung des Gesetzgebers benötigt, begrenzt bleiben und sich auf wesentliche Veränderungen der übergeordneten staatlichen Eigentümerpolitik, wesentliche Veränderungen der Größe des Staatssektors sowie wesentliche Transaktionen (Investitionen und Desinvestitionen) beschränken. Generell sollte der Eigentumsträger gegenüber dem zuständigen Ministerium – sofern vorhanden – über eine gewisse Flexibilität hinsichtlich seiner Organisationsstruktur und der Entscheidungsfindung in Bezug auf Verfahren und Prozesse verfügen. Dem Eigentumsträger könnte auch eine gewisse Haushaltsautonomie eingeräumt werden, die ihm Flexibilität bei der Einstellung, Vergütung und Bindung von Mitarbeitenden mit dem erforderlichen Fachwissen ermöglicht, z. B. durch befristete Arbeitsverhältnisse oder Entsendungen aus dem privaten Sektor.

II.F. Der Staat sollte als sachkundiger und aktiver Eigentümer handeln und seine Eigentumsrechte entsprechend der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens und je nach Höhe seiner Beteiligung oder Grad seiner Kontrolle ausüben.

Um einerseits ungebührliche politische Einflussnahme und andererseits mangelnde Aufsicht aufgrund einer passiven staatlichen Eigentümerschaft, die negative Folgen für die Ergebnisse des Unternehmens hat, zu vermeiden, ist es wichtig, dass der Eigentumsträger sein Hauptaugenmerk auf die wirksame Ausübung der Eigentumsrechte richtet, die klar von den Politik-, Regulierungs- oder anderen staatlichen Funktionen getrennt sein müssen, damit es nicht zu potenziellen Interessenkonflikten kommt. Wenn der Staat in seiner Eigenschaft als Eigentümer einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann, sollte er sich in der Regel genauso verhalten wie jeder andere maßgebliche Anteilseigner; hält er eine Minderheitsbeteiligung, sollte er als sachkundiger und aktiver Anteilseigner auftreten. Der Staat muss seine Rechte so ausüben, dass sein Eigentum geschützt und dessen Wert optimiert wird.

Zu den grundlegenden Rechten der Anteilseigner zählen 1. stimmberechtigte Teilnahme an den Anteilseignerversammlungen, 2. rechtzeitige und regelmäßige Offenlegung relevanter, hinreichender Informationen über das Unternehmen, 3. Wahl und Absetzung von Board-Mitgliedern, 4. Genehmigung außerordentlicher Transaktionen sowie 5. Abstimmung über Dividendenausschüttungen und die Auflösung des Unternehmens. Der Eigentumsträger sollte diese Rechte in vollem Umfang und mit Bedacht wahrnehmen, weil er auf diese Weise den nötigen Einfluss auf die staatseigenen Unternehmen ausüben kann, ohne

dabei in deren Tagesgeschäft einzugreifen. Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung und der Aufsicht über die staatseigenen Unternehmen hängen in hohem Maße von der Fähigkeit des Eigentumsträgers ab, sachkundig von seinen Rechten als Anteilseigner Gebrauch zu machen und seine Eigentümerfunktionen in den staatseigenen Unternehmen effektiv auszuüben.

Der Eigentumsträger braucht ganz spezifische Kompetenzen und sollte über Fachkräfte mit juristischen, finanziellen, wirtschaftlichen, sektorspezifischen, nachhaltigkeitsbezogenen und Managementkompetenzen verfügen, die Erfahrung in der Wahrnehmung treuhänderischer Aufgaben haben. Diese Fachkräfte müssen zudem eine klare Vorstellung von den Aufgaben und Pflichten haben, denen sie als öffentliche Bedienstete im Hinblick auf die staatseigenen Unternehmen nachkommen müssen. Darüber hinaus sollte der Eigentumsträger Kompetenzen in Bezug auf die spezifischen öffentlichen Politikziele besitzen, einschließlich der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen, die einige der seiner Aufsicht unterstehenden staatseigenen Unternehmen zu erfüllen haben.

Der Eigentumsträger sollte außerdem über digitale Kompetenzen verfügen und digitale Technologien sowie die mit ihrem Einsatz einhergehenden Risiken und Chancen bei der Aufsicht und Umsetzung von regulatorischen Corporate-Governance-Anforderungen und -Praktiken aufmerksam verfolgen. Digitale Technologien können eingesetzt werden, um die Erfüllung der sich aus den Beteiligungen ergebenden Anforderungen besser zu beaufsichtigen. Dies erfordert aber auch, dass der Steuerung der damit verbundenen Risiken gebührende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Angesichts der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Technologien, die zur Stärkung der Corporate-Governance-Praxis beitragen könnten, muss der Beteiligungs- und Regulierungsrahmen möglicherweise beizeiten überprüft und angepasst werden, um den Einsatz dieser Technologien zu erleichtern.

Der Eigentumsträger sollte ferner auch die Möglichkeit haben, externe Beratung in Anspruch zu nehmen und manche Aspekte der Eigentümerfunktion auszulagern, um die Eigentumsrechte des Staates besser ausüben zu können. Soweit er dies für notwendig und angemessen erachtet, könnte er beispielsweise Experten mit der Durchführung von Evaluierungen, aktiven Monitoring-Aufgaben oder der Stimmrechtsvertretung betrauen. Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse oder Entsendungen können sich in diesem Zusammenhang als zweckmäßig erweisen.

Die Hauptaufgaben des Eigentumsträgers sind:

Inwieweit diese Aufgaben wahrzunehmen sind, hängt von der Höhe seiner Beteiligung oder dem Grad der Kontrolle des Staates ab. Handelt es sich um eine indirekte staatliche Beteiligung über ein anderes staatseigenes Mutterunternehmen (im Rahmen einer Konzernstruktur), erfüllt das Mutterunternehmen und nicht direkt der Staat die nachstehenden Aufgaben. Gibt es weitere Anteilseigner, müssen die Eigentumsrechte im Einklang mit ihnen gemäß dem Gesellschaftsrecht, der Unternehmenssatzung und den geltenden Vorschriften ausgeübt werden.

II.F.1. Bei Anteilseignerversammlungen vertreten sein und die Stimmrechte effektiv ausüben.

Der Staat sollte in seiner Eigenschaft als Eigentümer seinen treuhänderischen Pflichten nachkommen, indem er seine Stimmrechte ausübt bzw. deren Nichtausübung zumindest begründet. Er sollte nicht in eine Situation geraten, in der er es unterlassen hat, auf Vorschläge zu reagieren, die der Anteilseignerversammlung staatseigener Unternehmen unterbreitet wurden. Es ist wichtig, durch geeignete Vorkehrungen dafür zu sorgen, dass der Staat bei den Anteilseignerversammlungen effektiv vertreten ist. Dies kann erreicht werden, indem der Eigentumsträger eindeutig als Vertreter des Staates in Bezug auf dessen Kapitalbeteiligung ausgewiesen wird.

Damit der Staat seine Meinung zu Angelegenheiten äußern kann, die der Anteilseignerversammlung zur Abstimmung vorgelegt werden, muss der Eigentumsträger ferner intern die erforderlichen organisatorischen Vorkehrungen treffen, um eine sachlich fundierte Stellungnahme zu diesen Punkten abgeben und diese den Boards staatseigener Unternehmen auf der Anteilseignerversammlung darlegen zu können.

II.F.2. Klar strukturierte, leistungsbasierte und transparente Verfahren für die Nominierung von Board-Mitgliedern schaffen und sicherstellen, aktiv bei der Bestellung sämtlicher Boards staatseigener Unternehmen mitwirken und Geschlechterdiversität sowie andere Formen von Diversität in Board und Geschäftsführung fördern.

Der Eigentumsträger sollte sicherstellen, dass den staatseigenen Unternehmen effiziente, gut funktionierende, professionelle Boards vorstehen, die das zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderliche Kompetenzspektrum aufweisen. Dazu muss ein strukturiertes Nominierungs- und Bestellungsverfahren geschaffen werden, das vor ungebührlicher politischer Einflussnahme geschützt ist. Zudem kommt es auf die Achtung der Rechte der anderen Anteilseigner und die aktive Mitwirkung an diesem Prozess an. Erleichtert wird dieser Prozess, wenn dem Eigentumsträger die Alleinverantwortung für die Organisation der Mitwirkung des Staates am Nominierungsverfahren übertragen wird, vorausgesetzt, es handelt sich um eine direkte staatliche Beteiligung.

Die Verfahren für die Nominierung der Board-Mitglieder staatseigener Unternehmen sollten transparent und klar strukturiert sein und auf einem Board-Profil und einer Beurteilung der verschiedenen erforderlichen Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen basieren, und zwar auch für die Fachausschüsse. Die Kriterien in Bezug auf Kompetenzen und Erfahrung sollten auf einer Evaluierung des amtierenden Boards und den aus der langfristigen Strategie des Unternehmens resultierenden Erfordernissen beruhen. Dabei sollte auch die Rolle der Arbeitnehmervertretung im Board berücksichtigt werden, falls eine solche gesetzlich vorgeschrieben ist, einvernehmlich beschlossen wurde oder üblich ist. Ein Verfahren zur Nominierung der Board-Mitglieder, das sich auf derart explizite Kompetenzanforderungen und -evaluierungen stützt, dürfte die Professionalität, die Rechenschaftspflicht und die Zielorientierung von Boards erhöhen. Ein leistungsbasiertes Nominierungs- und Bestellungsverfahren sollte überdies gewährleisten, dass die Auswahl der Board-Mitglieder nicht durch Wahlen, Parteizugehörigkeit oder andere potenzielle Interessenkonflikte beeinflusst wird, die die Unabhängigkeit von Boards beeinträchtigen könnten.

Die Boards staatseigener Unternehmen sollten auch die Möglichkeit haben, dem Eigentumsträger Empfehlungen zu den festgelegten Profilen, den Qualifikationsanforderungen an die Board-Mitglieder und den Evaluierungen der Board-Mitglieder zu unterbreiten. Hier könnte es sich als sinnvoll erweisen, Nominierungsausschüsse, einen Fachausschuss oder ein „öffentliches Board“ zur Überwachung von Nominierungen einzurichten, weil dies eine zielgerichtetere Suche nach geeigneten Kandidat*innen erleichtern und zur besseren Strukturierung des Nominierungsverfahrens beitragen könnte. Die Namen der vorgeschlagenen Kandidat*innen sollten vor der Anteilseignerversammlung (wenn es sich um das höchste Leitungsorgan handelt) zusammen mit sachdienlichen Informationen u. a. zu ihrem beruflichen Hintergrund, ihrer Integrität und ihren fachlichen Kompetenzen bekannt gegeben werden. Wenn die Nominierung und die Bestellung direkt vom Eigentumsträger vorgenommen werden, ohne dass eine Anteilseignerversammlung stattfindet, gelten dieselben Leitlinien.

Nützlich kann für den Eigentumsträger auch die Einrichtung einer Datenbank mit den Namen qualifizierter Kandidat*innen sein, die in einem offenen, wettbewerblichen Verfahren ermittelt wurden. Die Beauftragung professioneller Personalvermittlungen oder internationale Stellenausschreibungen sind weitere Möglichkeiten, die Suche nach geeigneten Kandidat*innen zu verbessern. Dies kann dazu beitragen, den Kreis qualifizierter Kandidat*innen für die Boards staatseigener Unternehmen zu vergrößern, insbesondere was im privaten Sektor erworbene Fachkenntnisse und internationale Erfahrung anbelangt. Außerdem könnte dadurch die Diversität von Boards, insbesondere die Geschlechterdiversität, gefördert werden.

Einige Staaten haben verbindliche Quoten oder freiwillige Ziele für die Besetzung von Board-Mandaten und Positionen in der Geschäftsführung (bzw. im Vorstand in dualistischen Systemen) mit Frauen eingeführt. Der Eigentumsträger sollte die OECD-Standards zur Geschlechtergleich-

stellung und andere Formen von Diversität im Rahmen seiner Nominierungspraxis berücksichtigen, sofern sie für die betreffenden Staaten von Belang sind. Dies kann sich auf Diversitätskriterien wie Geschlecht, Alter oder andere demografische Merkmale beziehen sowie auf die Erfahrung und Expertise in Bereichen wie beispielsweise Rechnungswesen, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Risikomanagement oder in bestimmten Sektoren.

Die Eigentumsträger sollten darüber hinaus zusätzliche, komplementäre Maßnahmen in Betracht ziehen, um den weiblichen Führungsnachwuchs und die Diversität im Hinblick auf eine vielfältige Zusammensetzung von Board und Geschäftsführung zu fördern.

II.F.3. Die Erfüllung weit gefasster Aufgaben für und Erwartungen an staatseigene Unternehmen wie z. B. finanzielle Zielvorgaben, Kapitalstrukturziele, Risikotoleranzniveaus und Nachhaltigkeitsziele im Einklang mit den Beweggründen für staatliche Beteiligungen organisieren und überwachen.

Der Staat als aktiver Eigentümer sollte, wie oben erwähnt, weit gefasste Aufgaben für und Erwartungen an voll in Staatsbesitz befindliche Unternehmen definieren und kommunizieren. Ist der Staat nicht der alleinige Eigentümer, so ist er in der Regel nicht in der Lage, die Erfüllung bestimmter Ziele formell vorzuschreiben, sondern sollte stattdessen seine Erwartungen über die üblichen Wege als maßgeblicher Anteilseigner übermitteln.

Aufträge für staatseigene Unternehmen, bei denen es sich mitunter um gesetzliche Aufträge handeln kann, beschreiben in knapper überblicksartiger Form die übergeordneten langfristigen Zielsetzungen eines staatseigenen Unternehmens im Einklang mit den Beweggründen für die staatliche Beteiligung am betreffenden Unternehmen. Ein Auftrag bestimmt in der Regel die vorwiegenden Aktivitäten eines staatseigenen Unternehmens und enthält die wichtigsten wirtschaftlichen Zielsetzungen sowie gegebenenfalls die öffentlichen Politikziele. Klar definierte Aufträge gewährleisten einen angemessenen Grad an Rechenschaftspflicht auf Unternehmensebene und können dazu beitragen, unvorhersehbare Änderungen an der Geschäftstätigkeit eines staatseigenen Unternehmens zu begrenzen, wie z. B. einmalige Sonderverpflichtungen, die dem Unternehmen durch den Staat auferlegt werden und seine wirtschaftliche Tragfähigkeit gefährden könnten. Sie bieten außerdem einen Rahmen für den Staat, um die kurzfristigeren Zielsetzungen und -vorgaben eines staatseigenen Unternehmens festzulegen und anschließend deren Erfüllung zu überwachen.

Zusätzlich zur Formulierung der weit gefassten Aufgaben sollte der Eigentumsträger den staatseigenen Unternehmen auch spezifischere finanzielle, operative und nichtfinanzielle Leistungserwartungen, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, vorgeben und regelmäßig deren Erfüllung überwachen. Dies kann Situationen vermeiden helfen, in denen staatseigenen Unternehmen zu viel Autonomie bei der Festlegung ihrer eigenen Ziele oder bei der Definition von Art und Umfang ihrer öffentlichen Politikziele, einschließlich ihrer gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen, eingeräumt wird. Zu diesen Zielen können die Vermeidung von Marktverzerrungen und das Streben nach Rentabilität gehören, die in Form spezifischer Zielvorgaben, z. B. für die Rendite oder die Dividendenpolitik, und Leitlinien für die Bewertung der Angemessenheit der Kapitalstruktur ausgedrückt werden. Die Festlegung von Zielen kann Abwägungen beispielsweise zwischen Shareholder-Value, langfristiger Investitionskapazität, öffentlichen Politikzielen, Nachhaltigkeitszielen und -erwartungen, gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen und sogar der Arbeitsplatzsicherheit erfordern. Der Staat sollte es daher nicht dabei belassen, seine wichtigsten Ziele als Unternehmenseigentümer zu formulieren, sondern sollte zudem seine Prioritäten aufzeigen und klarstellen, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist. Dabei sollte der Staat die Einmischung in betriebliche Belange vermeiden und so die Unabhängigkeit des Boards respektieren.

II.F.4. Berichtssysteme einrichten, die es dem Eigentumsträger ermöglichen, die Leistungsfähigkeit staatseigener Unternehmen regelmäßig zu beobachten und zu bewerten und die Einhaltung maßgeblicher Corporate-Governance-Standards zu überwachen, u. a. durch den Einsatz digitaler Technologien.

Damit der Eigentumsträger sachlich fundierte Entscheidungen in wichtigen Unternehmensangelegenheiten treffen kann, sollte sichergestellt sein, dass er alle erforderlichen sachdienlichen Informationen zeitnah erhält. Ferner sollte der Eigentumsträger Vorkehrungen treffen, die ein kontinuierliches Monitoring der Tätigkeit und Leistung staatseigener Unternehmen ermöglichen, u. a. durch den Einsatz digitaler Technologien. Der Eigentumsträger sollte sicherstellen, dass für alle staatseigenen Unternehmen geeignete externe Berichterstattungssysteme vorhanden sind. Diese Systeme sollten dem Eigentumsträger ein wahrheitsgetreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der staatseigenen Unternehmen in Übereinstimmung mit international anerkannten Rechnungslegungsstandards vermitteln und es ihm so gestatten, rechtzeitig zu reagieren und selektiv einzugreifen. Die Berichtssysteme sollten außerdem so konzipiert sein, dass die zuständigen staatlichen Stellen fiskalische Risiken überwachen und evaluieren können, insbesondere bei umfangreicher staatlicher Förderung und je nach Grad der Systemrelevanz von staatseigenen Unternehmen, die sich auf die öffentlichen Finanzen oder die Finanzstabilität auswirken kann.

Der Eigentumsträger sollte geeignete Vorkehrungen treffen und angemessene Bewertungsmethoden wählen, um die Ergebnisentwicklung staatseigener Unternehmen auf der Basis der gesetzten Ziele zu beobachten. Diesbezüglich könnte es hilfreich sein, ein systematisches Benchmarking-Verfahren zum Vergleich der Ergebnisse staatseigener Unternehmen mit denen anderer privater oder öffentlicher Unternehmen im In- und Ausland zu entwickeln. Gibt es kein entsprechendes Unternehmen für den Leistungsvergleich, können Vergleiche in Bezug auf bestimmte Aspekte der Geschäftstätigkeit und der Leistungsfähigkeit des jeweiligen staatseigenen Unternehmens angestellt werden. Dieses Benchmarking sollte sich auf die Produktivität sowie die Effizienz des Arbeits-, Vermögens- und Kapitaleinsatzes beziehen. Besonders wichtig ist dieses Benchmarking für staatseigene Unternehmen, die in Sektoren tätig sind, in denen sie keinem Wettbewerb ausgesetzt sind. Es ermöglicht den staatseigenen Unternehmen, dem Eigentumsträger und der Öffentlichkeit, ein besseres Bild von der Leistung staatseigener Unternehmen zu gewinnen und ihre Entwicklung zu verfolgen.

Ein effektives Monitoring der Ergebnisse staatseigener Unternehmen wird erleichtert, wenn der Eigentumsträger über geeignete Kompetenzen im Bereich der Rechnungslegung und Rechnungsprüfung verfügt, um mit den betreffenden Ansprechpartnern, seien es die Finanzabteilungen staatseigener Unternehmen, externe und interne Abschlussprüfende oder spezifische staatliche Kontrollinstanzen, angemessen kommunizieren zu können. Der Eigentumsträger sollte außerdem verlangen, dass die Boards staatseigener Unternehmen entsprechende interne Kontrollmechanismen sowie Ethik- und Compliance-Maßnahmen zur Aufdeckung bzw. Verhinderung von Gesetzesverstößen einführen.

II.F.5. Eine Offenlegungspolitik für staatseigene Unternehmen entwickeln, in der die offenzulegenden Informationen, die geeigneten Kommunikationswege sowie die Mechanismen zur Gewährleistung der Informationsqualität bestimmt werden.

Um eine angemessene Rechenschaftslegung staatseigener Unternehmen gegenüber den Anteilseignern, Berichtsinstanzen und der Öffentlichkeit zu gewährleisten, sollte der Staat in seiner Eigenschaft als Eigentümer eine kohärente Transparenz- und Offenlegungspolitik für die in seinem Besitz befindlichen Unternehmen entwickeln und kommunizieren. In der Offenlegungspolitik sollte betont werden, dass staatseigene Unternehmen wesentliche Informationen veröffentlichen müssen. Die Ausarbeitung der Offenlegungspolitik sollte auf einer umfassenden Prüfung der für staats-

eigene Unternehmen geltenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sowie auf der Ermittlung von Diskrepanzen in den Anforderungen und Praktiken im Vergleich zur international anerkannten guten Praxis und den nationalen Börsenzulassungsanforderungen, einschließlich Corporate-Governance-Kodizes, aufbauen. Auf der Grundlage dieses Prüfprozesses könnte der Staat eine Reihe von Maßnahmen in Erwägung ziehen, um den bestehenden Transparenz- und Offenlegungsrahmen zu verbessern, z. B. durch Vorschläge für Änderungen des Gesetzes- und Regulierungsrahmens oder die Erarbeitung spezifischer Leitlinien, Grundsätze oder Kodizes zur Verbesserung der Praktiken auf Unternehmensebene. Der Prozess sollte strukturierte Konsultationen mit Board und Geschäftsführung staatseigener Unternehmen sowie mit Regulierungsstellen, Abgeordneten, Anteilseignern und anderen maßgeblichen Stakeholdern umfassen.

Der Eigentumsträger sollte umfassend und gezielt über den Transparenz- und Offenlegungsrahmen für staatseigene Unternehmen informieren und darüber hinaus auf Unternehmensebene die Implementierung fördern und die Informationsqualität gewährleisten, insbesondere durch den Einsatz leicht zugänglicher, digitaler Plattformen für die Offenlegung. Dies könnte beispielsweise Maßnahmen umfassen wie die Entwicklung von Leitfäden und Schulungen für staatseigene Unternehmen, besondere Initiativen wie Auszeichnungen für staatseigene Unternehmen mit hervorragenden Offenlegungspraktiken, unabhängige externe Überprüfungen sowie Mechanismen zur Messung, Bewertung und Kontrolle der Einhaltung von Offenlegungspflichten durch staatseigene Unternehmen.

II.F.6. Einen ständigen Dialog mit den externen Abschlussprüfenden und den spezifischen Kontrollinstanzen des Staates führen, sofern dies angemessen und durch das Rechtssystem und den Grad der staatlichen Unternehmensbeteiligung zulässig ist.

Die Rechtsvorschriften zur Kommunikation mit den externen Abschlussprüfenden sind von Staat zu Staat unterschiedlich. In einigen Staaten ist sie dem Board vorbehalten. In anderen Staaten wird bei voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen erwartet, dass der Eigentumsträger als alleiniger Vertreter der Anteilseignerversammlung mit den externen Abschlussprüfenden kommuniziert. In diesem Fall muss der Eigentumsträger über die erforderlichen Kapazitäten – einschließlich detaillierter Kenntnisse in der Finanzbuchhaltung – verfügen, um diese Funktion wahrnehmen zu können. Je nach Gesetzeslage ist der Eigentumsträger möglicherweise berechtigt, durch die Anteilseignerversammlung die externen Abschlussprüfenden zu nominieren, zu wählen bzw. sogar zu ernennen. Bei voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen sollte der Eigentumsträger einen ständigen Dialog mit den externen Abschlussprüfenden wie auch, sofern vorhanden, mit den spezifischen Kontrollinstanzen des Staates aufnehmen. Dieser ständige Dialog könnte in Form eines regelmäßigen Informationsaustauschs, von Treffen oder Besprechungen bei Auftreten eines bestimmten Problems geführt werden. Die externen Abschlussprüfenden liefern dem Eigentumsträger eine externe, unabhängige und qualifizierte Stellungnahme zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des jeweiligen staatseigenen Unternehmens. Der ständige Dialog des Eigentumsträgers mit den externen Abschlussprüfenden und den staatlichen Kontrollinstanzen darf jedoch nicht die Verantwortung des Boards schmälern. Dass die externen Abschlussprüfenden von einem unabhängigen Prüfungsausschuss des Boards oder einem äquivalenten Organ empfohlen und entweder durch diesen Ausschuss bzw. dieses Organ oder direkt durch die Anteilseignerversammlung gewählt, bestellt oder bestätigt werden, kann insgesamt als gute Praxis betrachtet werden, weil damit deutlich gemacht wird, dass die Abschlussprüfenden den Anteilseignern gegenüber rechenschaftspflichtig sein sollten.

Im Fall von börsennotierten oder sonstigen nur in Teilbesitz des Staates befindlichen Unternehmen muss der Eigentumsträger die Rechte und die faire Behandlung von Minderheitsanteilseignern respektieren. Der Dialog mit den externen Abschlussprüfenden sollte dem Eigentumsträger keinen Zugang zu schutzwürdigen Informationen verschaffen, und er sollte die geltenden Regeln in Bezug auf schutzwürdige und vertrauliche Informationen einhalten.

II.F.7. Wenn die Eigentumsrechte mehreren Eigentumsträgern übertragen sind, die abgestimmt handeln, sicherstellen, dass diese Rechte koordiniert ausgeübt werden.

Der Staat sollte die Eigentumsrechte direkt und koordiniert ausüben. Wenn diese Rechte direkt oder indirekt mehreren Eigentumsträgern übertragen sind, die gegebenenfalls abgestimmt handeln, sollten die Anteilseigner berechtigt sein bzw. sogar ermutigt werden, zu kooperieren und ihre Initiativen in Bezug auf Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder, die Ergänzung der Tagesordnung um weitere Gegenstände bzw. den direkten Dialog mit dem jeweiligen staatseigenen Unternehmen zwecks Verbesserung der Corporate Governance zu koordinieren, solange sie dabei die geltenden Gesetze, wie beispielsweise die Pflicht zur Meldung der wirtschaftlich Berechtigten, einhalten. Die Kooperation der Anteilseigner sollte allerdings nicht dazu dienen, die Märkte zu manipulieren. Schutzmechanismen können erforderlich sein, um wettbewerbswidriges Verhalten und missbräuchliche Handlungen zu verhindern und die Gleichbehandlung der Anteilseigner gemäß den in Kapitel IV der *Leitsätze* enthaltenen Empfehlungen zu gewährleisten.

Eine derartige Kooperation oder Koordination sollte nicht auf Kosten der Fähigkeit der Eigentumsträger gehen, ihren treuhänderischen Pflichten nachzukommen, damit bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben gegenüber ihren Stakeholdern keine Interessenkonflikte auftreten. Die Eigentumsträger sollten ihre Vorgehensweise dazu, wie sie Eigentumsfunktionen in staatseigenen Unternehmen, in die sie investieren, ausüben und wie sie mit Interessenkonflikten umgehen, festlegen und offenlegen, und zwar im Einklang mit den OECD-Standards der Corporate Governance.

II.F.8. Eine klare und transparente grundlegende Vergütungspolitik für die Boards staatseigener Unternehmen aufstellen, die den lang- und mittelfristigen Interessen des jeweiligen Unternehmens dient und es ermöglicht, qualifizierte Personen anzuziehen und zu binden.

In den einzelnen Ländern gibt es unterschiedliche Politikansätze zur Vergütung von Board-Mitgliedern. Die Aufstellung einer klaren und transparenten grundlegenden Vergütungspolitik ist unerlässlich, um die Grundzüge oder Grundsätze der Vergütung festzulegen, die in der Regel in der Eigentümerpolitik dargelegt sind. Diese Vergütungspolitik kann Leitlinien zur Höhe der Vergütung, der Rolle von Vergütungsausschüssen und den Mechanismen für Offenlegung und Rechenschaftspflicht enthalten. Es gibt gute Gründe dafür, das Vergütungsniveau von Board-Mitgliedern staatseigener Unternehmen an die Marktpraxis anzupassen. Bei staatseigenen Unternehmen mit vorwiegend wirtschaftlichen Zielsetzungen, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld tätig sind, sollte die Vergütung der Board-Mitglieder an den längerfristigen Interessen der staatseigenen Unternehmen ausgerichtet sein und insoweit den Marktbedingungen entsprechen, als dies notwendig ist, um hochqualifizierte Board-Mitglieder zu gewinnen und zu binden. Wichtig ist dabei allerdings auch ein effektiver Umgang mit potenziell heftigen Reaktionen gegenüber staatseigenen Unternehmen und dem Eigentumsträger aufgrund einer negativen öffentlichen Wahrnehmung, die durch überhöhte Vergütungen ausgelöst werden. Dies kann die Gewinnung von Spitzentalenten für die Boards staatseigener Unternehmen erschweren, wenngleich andere Faktoren wie Reputationsgewinn, Prestige und Networking-Möglichkeiten manchmal als nicht unwesentliche Aspekte der Vergütung von Board-Mitgliedern angesehen werden.

Zur Gewinnung qualifizierter und professioneller Kandidat*innen werden wettbewerbsfähige Vergütungssysteme, die den Marktbedingungen Rechnung tragen, daher dringend empfohlen. Diese können außerdem die Integrität des Boards verbessern. Staatliche Eigentümer sollten insbesondere ein angemessenes Gleichgewicht finden zwischen Vergütungssystemen, die unter dem Marktniveau liegen und die Gewinnung qualifizierter Kandidat*innen erschweren, und Vergütungsniveaus, die als zu hoch wahrgenommen werden und in der Öffentlichkeit zu Kontroversen über überhöhte Vergütungen im öffentlichen Sektor führen oder falsche Anreize setzen könnten, die den langfristigen Interessen der staatseigenen Unternehmen und der Anteilseigner zuwiderlaufen. In einigen Staaten gilt es als gute Praxis, dass die Vergütung von Board-Mitgliedern auf der

jährlichen Anteilseignerversammlung formell genehmigt wird. Idealerweise wird sie von einem Ausschuss, der vom Board oder der Anteilseignerversammlung eingesetzt wird, vorgeschlagen oder genehmigt, oder vom Eigentumsträger auf der Grundlage der Marktpraxis bestimmt, um die Komplexität der Geschäftstätigkeit des jeweiligen staatseigenen Unternehmens widerzuspiegeln. Je nach Größe und Ausrichtung des jeweiligen staatseigenen Unternehmens kann die Vergütung auch gesetzlich oder anhand von Lohn- und Gehaltstabellen des öffentlichen Sektors festgesetzt werden. Dabei ist aber darauf zu achten, dass die Vergütung wettbewerbsfähig bleibt. Es gilt als gute Praxis, Board-Mitgliedern keine leistungsorientierte Vergütung zu gewähren, da dies ihre Interessen eng mit denen der Mitglieder der Geschäftsführung verknüpfen und ihre Unabhängigkeit gefährden könnte, wenn die Unternehmensleitung dazu ermutigt wird, übermäßige kurzfristige Risiken einzugehen. In Fällen, in denen Board-Mitglieder eine variable Vergütung erhalten, sollte sorgfältig geprüft werden, welcher Teil der Vergütung an Leistungsziele geknüpft ist.

Anmerkungen zu Kapitel III: Staatseigene Unternehmen am Markt

In Übereinstimmung mit den Beweggründen für staatliche Unternehmensbeteiligungen sollte der gesetzliche, regulatorische und politische Rahmen für staatseigene Unternehmen gleiche Bedingungen und einen fairen Wettbewerb am Markt sicherstellen, wenn staatseigene Unternehmen wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben.

Wenn staatseigene Unternehmen wirtschaftlichen Tätigkeiten nachgehen, müssen diese Aktivitäten nach allgemeiner Auffassung ohne unrechtmäßige Vor- oder Nachteile gegenüber anderen staatseigenen oder privatwirtschaftlichen Unternehmen ausgeübt werden. Weniger Konsens herrscht dagegen darüber, wie in der Praxis für gleiche Wettbewerbsbedingungen gesorgt werden kann, insbesondere wenn staatseigene Unternehmen relevante öffentliche Politikziele verfolgen. Zusätzlich zu den besonderen Herausforderungen, wie der Gewährleistung einer rechtlichen, administrativen, steuerlichen, schuldenbezogenen und regulatorischen Neutralität, kommen einige grundlegende Fragen hinzu, darunter die Bestimmung der Kosten gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen und, sofern möglich, die Trennung von wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Tätigkeiten. Die Wettbewerbsneutralität sollte gemäß der OECD-Empfehlung für Wettbewerbsneutralität *(OECD Recommendation on Competitive Neutrality)* sichergestellt werden. Eine weitere Herausforderung ist die zunehmende Internationalisierung staatseigener Unternehmen und ihre Teilnahme an Märkten und Wertschöpfungsketten. Dies erfordert weitere Lösungen, um mögliche Verzerrungen der Wettbewerbsbedingungen, z. B. durch diskriminierende Aktivitäten staatseigener Unternehmen, zu verhindern und zu mindern.

III.A. Die Eigentümerfunktion des Staates sollte klar von den anderen Funktionen des Staates getrennt sein, die Einfluss auf die Marktbedingungen staatseigener Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf die Marktregulierung und Politikgestaltung, haben können.

In seiner Rolle als politischer Entscheidungsträger, Marktregulierer und Eigentümer wirtschaftlich tätiger staatseigener Unternehmen ist der Staat zugleich ein wichtiger Marktteilnehmer und Schlichter. Dies kann zu Interessenkonflikten führen, die weder im Interesse des Unternehmens noch des Staates oder der Öffentlichkeit liegen. Eine vollständige und transparente Trennung der Zuständigkeiten für die Politikgestaltungs-, Eigentümer- und Marktregulierungsfunktionen ist eine grundlegende Voraussetzung für die Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen für staatseigene und privatwirtschaftliche Unternehmen sowie die Verhinderung von Marktverzerrungen. Sie ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, um unzulässige staatliche Einflussnahme zu verhindern, und stellt daher auch eine der zentralen Empfehlungen der Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*) dar, die von den Teilnehmern vollständig umgesetzt werden sollten. Dabei geht es insbesondere darum, sicherzustellen, dass alle staatlichen Funktionen, die die Politikgestaltung und die Regulierung des Marktes oder der betreffenden Branche betreffen, von den staatlichen Funktionen getrennt sind, die sich auf die Ausübung der Pflichten als Eigentümer staatseigener Unternehmen in der betreffenden Branche beziehen. Ferner ist der Fall zu bedenken, dass staatseigene Unternehmen für bestimmte öffentliche Politikziele eingesetzt werden, wie z. B. die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung, makroökonomische Stabilisierung oder Wirtschaftswachstum. In solchen Fällen ist eine fehlende Trennung zwischen Eigentümer- und Politikformulierungsfunktion aus mehreren in den

Leitsätzen aufgeführten Gründen problematisch und kann leicht zu Unklarheiten bei den Zielsetzungen sowie zu Interessenkonflikten zwischen den verschiedenen Staatsgewalten führen. Eine Trennung zwischen Politik und Eigentum verhindert nicht zwangsläufig die notwendige Koordination zwischen den zuständigen Stellen. Sie stellt die Rolle des Staates als Eigentümer besser heraus und stärkt die Transparenz bei der Festlegung der Ziele, der Ergebniskontrolle und der Gewährleistung der Politikkohärenz, insbesondere im Hinblick auf die Nachhaltigkeit.

Um Interessenkonflikten vorzubeugen, ist es notwendig, auch eine klare und transparente Trennung zwischen der Eigentümerfunktion und sonstigen Organen der staatlichen Verwaltung vorzunehmen, die Kunden oder wichtige Zulieferer staatseigener Unternehmen sein können. Rechtliche sowie nicht-rechtliche Hindernisse einer fairen Auftragsvergabe sollten abgebaut werden. Bei der Umsetzung einer effektiven Trennung zwischen den verschiedenen Staatsfunktionen in Bezug auf staatseigene Unternehmen sollten sowohl wahrgenommene als auch reale Interessenkonflikte berücksichtigt werden.

III.B. Stakeholder und andere betroffene Akteure, darunter Konkurrenten, sollten die Möglichkeit haben, ihr Recht effektiv durch unparteiische Rechts-, Mediations- oder Schiedsverfahren geltend zu machen, wenn sie der Ansicht sind, dass ihre Rechte verletzt wurden. Die Rechtsform der staatseigenen Unternehmen sollte es staatseigenen Unternehmen gestatten, Insolvenzverfahren anzustrengen, und Gläubigern, ihre Forderungen einzuklagen.

Weder die staatseigenen Unternehmen noch der Staat in seiner Eigenschaft als Anteilseigner sollten vor gerichtlichen Klagen geschützt sein, falls sie beschuldigt werden, gegen das Gesetz verstoßen oder vertragliche Verpflichtungen missachtet zu haben. Stakeholder und andere betroffene Akteure, darunter Konkurrenten, sollten die Möglichkeit haben, ihr Recht geltend zu machen und in der Lage sein, staatseigene Unternehmen und den Staat als Eigentümer vor Gericht zu verklagen oder, sofern einvernehmlich vereinbart, auf alternative Streitbeilegungsmechanismen (z. B. Schiedsverfahren, Mediation) zurückzugreifen. Sie sollten außerdem in solchen Fällen vom Rechts- und Justizsystem fair und gerecht behandelt werden. Sie sollten in der Lage sein, dies zu tun, ohne eine negative Reaktion vonseiten der staatlichen Instanzen fürchten zu müssen, die die Eigentumsrechte an dem staatseigenen Unternehmen ausüben, das Gegenstand der Streitigkeiten ist. Staatseigene Unternehmen sollten zudem derselben Insolvenzordnung unterliegen wie vergleichbare konkurrierende privatwirtschaftliche Unternehmen.

III.C. Wenn staatseigene Unternehmen gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen, sollten diese transparent und explizit ausgewiesen werden, um eine korrekte Zuordnung von Kosten und Einnahmen zu ermöglichen.

In Fällen, in denen staatseigene Unternehmen gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen, ist es besonders wichtig, alle gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen, ihre Beweggründe, ihren Umfang und die damit verbundene Vergütung oder Begünstigung vollständig offenzulegen. Eine strukturelle oder buchhalterische Trennung dieser Aktivitäten sollte den Prozess der korrekten und transparenten Identifizierung, Kostenberechnung und Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen erleichtern.

Dabei gilt insbesondere:

III.C.1. In Bezug auf ihre Kosten und Einnahmen müssen hohe Transparenz- und Offenlegungsstandards aufrechterhalten werden.

Die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen sollten transparent und explizit ausgewiesen und offengelegt werden. Idealerweise sollte eine buchhalterische, funktionale oder betriebliche Trennung vorgenommen werden, damit die verschiedenen Tätigkeiten gesondert erfasst werden können. Allerdings ist einzuräumen, dass eine strukturelle Trennung nicht immer durchführbar ist und, sofern sie durchführbar ist, manchmal wirtschaftlich nicht sinnvoll ist. Dies hängt davon ab, welche Produktionsfaktoren, darunter Technologie, Investitionsgüter und Humankapital, die einzelnen staatseigenen Unternehmen einsetzen. Die Kosten und Nutzen einer strukturellen Trennung sollten sorgfältig gegen die Kosten und Nutzen verhaltensorientierter Maßnahmen abgewogen werden.

Wenn die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen in andere wirtschaftliche Tätigkeiten integriert sind, werden die Kosten, Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten in der Regel geteilt. Die Gewährleistung gleicher Wettbewerbsbedingungen erfordert daher ein hohes Maß an Transparenz und Offenlegung in Bezug auf die Kostenstruktur. Dieser Aspekt wird noch verstärkt, wenn staatseigene Unternehmen staatliche Subventionen oder eine andere Vorzugsbehandlung erhalten. Die Kosten und Vermögenswerte sollten eindeutig zwischen gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen und (anderen) wirtschaftlichen Tätigkeiten aufgeteilt werden, um marktverzerrende Quersubventionen zwischen den gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen und anderen Arten von Tätigkeiten zu vermeiden.

III.C.2. Die mit der Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen verbundenen Nettokosten sollten gesondert finanziert werden, verhältnismäßig sein und offengelegt werden, um sicherzustellen, dass die Vergütung nicht für Quersubventionen verwendet wird.

Um gleiche Wettbewerbsbedingungen mit privaten Anbietern sicherzustellen, müssen staatseigene Unternehmen für die Erfüllung gemeinschaftlicher Verpflichtungen angemessen vergütet werden. Dabei müssen Maßnahmen ergriffen werden, um sowohl eine übermäßige als auch eine unzureichende Vergütung zu vermeiden. Wenn staatseigene Unternehmen für die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen eine übermäßige Vergütung erhalten, kann sich dies negativ auf die Effizienz auswirken und auf eine effektive Subventionierung ihrer wettbewerblichen Aktivitäten hinauslaufen, was zu Verzerrungen der Wettbewerbsbedingungen gegenüber privaten Anbietern führt. Eine unzureichende Vergütung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen kann hingegen die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden und es gegenüber Wettbewerbern benachteiligen.

Es ist daher wichtig, dass die mit der Erfüllung gemeinschaftlicher Verpflichtungen verbundenen Nettokosten klar ausgewiesen, offengelegt und auf der Grundlage spezifischer rechtlicher Bestimmungen und/oder vertraglicher Mechanismen, wie Geschäftsführungs- oder Dienstleistungsverträgen, entsprechend vergütet werden. Damit verbundene Finanzierungsvereinbarungen sollten ebenfalls veröffentlicht werden. Die Vergütung sollte so strukturiert sein, dass Marktverzerrungen vermieden werden. Dies gilt umso mehr, wenn die betreffenden Unternehmen neben den gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen auch noch wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben. Es ist wichtig, dass die den staatseigenen Unternehmen gewährte Vergütung den Nettokosten klar definierter gemeinschaftlicher Verpflichtungen entspricht und nicht dafür verwendet wird, finanzielle oder betriebliche Ineffizienzen zu kompensieren. Vergütungen sollten ausschließlich für die Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen und niemals für andere wirtschaftliche Tätigkeiten staatseigener Unternehmen verwendet werden, auch nicht auf anderen Märkten, oder zur Quersubventionierung anderer staatseigener Unternehmen oder privater Unternehmen. Die Finanzierung und die Erfüllung gemeinschaftlicher Verpflichtungen sollten im Rahmen des allgemeinen Leistungsmonitorings evaluiert und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Eine unabhängige Aufsicht durch die zuständigen staatlichen Kontrollinstanzen und Monitoring sollten sicherstellen, dass die Finanzierungsvereinbarungen für gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen auf klaren Zielen und Vorgaben beruhen, verhältnismäßig und transparent sind und auf effektiv angefallenen Kosten, einschließlich Kapitalkosten, basieren.

III.D. Grundsätzlich sollten staatseigene Unternehmen nicht dazu genutzt werden, andere gewerbliche Unternehmen zu subventionieren oder ihnen Vorteile zu gewähren. Wenn staatseigene Unternehmen genutzt werden, um im Einklang mit ihren öffentlichen Politikzielen Unterstützungsmaßnahmen zu gewähren, sollte sichergestellt werden, dass: 1. die Unterstützungsmaßnahmen mit den geltenden Wettbewerbs- und Handelsregeln im Einklang stehen, 2. die Unterstützungsmaßnahmen und ihre Finanzierung klar definiert und öffentlich bekannt gemacht werden und 3. die Unterstützungsmaßnahmen andere gewerbliche Unternehmen nicht unfair benachteiligen.

Grundsätzlich sollten staatseigene Unternehmen nicht genutzt werden, um gewerbliche Unternehmen zu subventionieren. Geschieht es dennoch, sollte sichergestellt werden, dass etwaige Unterstützungsmaßnahmen sowohl transparent als auch mit den Handels- und Wettbewerbsverpflichtungen vereinbar sind.

Staatliche Verpflichtungen können staatseigene Unternehmen jedoch manchmal dazu veranlassen, anderen gewerblichen Unternehmen Zuschüsse, Darlehen oder sonstige Vorteile zu gewähren. Bei der Entscheidung, ob staatseigenen Unternehmen eine solche Rolle zugewiesen werden soll, sollten ähnliche Überlegungen berücksichtigt werden, wie sie in *Leitsatz I.A* dargelegt sind, nämlich den langfristigen Wert dieser Unternehmen auf effiziente und nachhaltige Weise zu maximieren. Derartige Verpflichtungen sollten nicht zu unfairen Nachteilen führen, die ohne rechtliche Grundlage oder unverhältnismäßig wären.

Zu den Vorteilen, die Anlass zur Sorge geben könnten, zählen Subventionen wie z. B. günstige Kredite, Kreditbürgschaften, Investitionen oder Eigenkapitalbeteiligungen sowie Sachleistungen oder unter dem Marktpreis liegende Preise, z. B. für Energieinputs, Immobilien, Informationstechnologien, Infrastruktur oder Zugang zu Daten und Informationsressourcen. Die Unterstützung durch staatseigene Unternehmen sollte mit den geltenden Regeln im Einklang stehen. Wenn die für öffentliche Politikziele durch staatseigene Unternehmen gewährte Unterstützung sicherstellen soll, dass Waren und Dienstleistungen, für die es keinen kommerziellen Markt gibt oder die der private Sektor nicht anzubieten bereit ist, bereitgestellt werden, dürften sich normalerweise keine Bedenken hinsichtlich des Wettbewerbsumfelds ergeben. Bei Interventionen auf Märkten, auf denen tatsächlich oder potenziell Wettbewerb herrscht, müssen die Auswirkungen auf die Markteffizienz und die damit verbundenen wirtschaftlichen Kosten sorgfältig geprüft werden. Dementsprechend sollten Subventionen oder Vorteile, die im Zusammenhang mit der Verwirklichung öffentlicher Politikziele gewährt werden, auch von den betreffenden staatseigenen Unternehmen offengelegt werden.

Es sollte sichergestellt werden, dass die Unterstützungsmaßnahmen mit den bestehenden Gesetzen, Regelungen und internationalen Verpflichtungen im Einklang stehen. Die Zuteilung von Zuschüssen, Darlehen oder sonstigen Vorteilen an Unternehmen kann mit den internationalen Handels- und Investitionsregeln unvereinbar sein und die Wettbewerbsneutralität beeinträchtigen.

III.E. Der Staat sollte staatseigene Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, nicht von der Anwendung und Durchsetzung von Gesetzen, Vorschriften und marktbasierten Mechanismen befreien. Er sollte außerdem Steuer-, Schulden- und Regulierungsneutralität gewährleisten, um eine ungebührliche Diskriminierung zwischen staatseigenen Unternehmen und ihren Konkurrenten zu verhindern.

Wenn staatseigene Unternehmen wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, sollten Ausnahmen rechtlicher oder praktischer Natur in Bezug auf Gesetze und Vorschriften, die normalerweise für privatwirtschaftliche Unternehmen gelten, vermieden werden (z. B. Steuergesetze, Verwaltungsvorschriften, wettbewerbsrechtliche Bestimmungen, Insolvenzvorschriften ebenso wie Raumordnungsvorschriften und baurechtliche Bestimmungen).

Staatseigene Unternehmen und private Anbieter sollten generell gleichbehandelt werden, auch bei den Regeln für die Inländerbehandlung und den Marktzugang. Hierzu zählen gegebenenfalls die OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (*OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*), der https://www.oecd.org/investment/codes.htm OECD-Kodex der Liberalisierung der laufenden unsichtbaren Operationen (*OECD Code of Liberalisation of Current Invisible Operations* [OECD/LEGAL/0001]) und der OECD-Kodex der Liberalisierung des Kapitalverkehrs (*OECD Code of Liberalisation of Capital Movements* [OECD/LEGAL/0002]).

Wenn staatseigene Unternehmen aufgrund der staatlichen Beteiligung von unrechtmäßigen Vorteilen profitieren (z. B. Vorzugsbehandlung und Schutz vor Regulierung [*regulatory insulation*], weiche Budgetrestriktionen sowie Zugang zu expliziten oder impliziten staatlichen Garantien und Finanzierungen unter Marktpreis), reagieren sie möglicherweise auch weniger auf marktbasierte Mechanismen (z. B.

CO_2-Bepreisung oder Emissionshandel, die auf eine Verringerung der CO_2-Emissionen abzielen). Dasselbe gilt, wenn Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln nicht eingehalten werden, was den Wettbewerb ebenfalls beeinträchtigen kann.

III.F. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten den üblichen Marktbedingungen unterliegen, insbesondere im Hinblick auf den Zugang zu Fremd- und Eigenfinanzierung.

Unabhängig davon, ob die wirtschaftlichen Tätigkeiten eines staatseigenen Unternehmens aus dem Staatshaushalt, von anderen staatseigenen Unternehmen oder über den Markt finanziert werden, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen, darunter der Kauf und Verkauf aller Waren und Dienstleistungen, sowie die Bedingungen für die Vergabe und den Bezug von Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungen marktüblich sind.

Dabei gilt insbesondere:

III.F.1. Alle Geschäftsbeziehungen staatseigener Unternehmen, einschließlich der Beziehungen zu Finanzinstituten, sollten rein kommerzieller Natur sein.

Die Gläubiger gehen manchmal davon aus, dass die Schulden staatseigener Unternehmen implizit durch eine staatliche Bürgschaft abgesichert sind. Diese Situation hat in vielen Fällen zu einem besseren Zugang zu Finanzierungsmitteln oder künstlich niedrigen Finanzierungskosten geführt, was die Wettbewerbsbedingungen beeinträchtigt. Überdies besteht in Ländern, in denen staatliche Finanzinstitute oder staatseigene institutionelle Anleger in der Regel die größten Kreditgeber staatseigener Unternehmen sind, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, ein großes Potenzial für Interessenkonflikte. Durch die Fokussierung auf Finanzinstitute und institutionelle Anleger in Staatsbesitz können staatseigene Unternehmen einer besonders wichtigen Form marktseitiger Kontrolle und marktseitigen Drucks entzogen sein, was ihre Anreizstruktur verzerrt und zu Überschuldung, Ressourcenvergeudung und Marktverzerrungen führt.

Es bedarf einer klaren Trennung zwischen den Verpflichtungen des Staates und staatseigener Unternehmen gegenüber den Gläubigern. Es sollten Mechanismen für die Bewältigung von Interessenkonflikten entwickelt werden, und es sollte sichergestellt werden, dass die Beziehungen, die staatseigene Unternehmen zu Banken und sonstigen Finanzinstituten und institutionellen Anlegern in Staatsbesitz sowie zu anderen staatseigenen Unternehmen unterhalten, rein kommerzieller Natur sind. Staatseigene Banken sollten staatseigenen Unternehmen Kredite zu den gleichen Bedingungen gewähren wie privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ferner könnte vorgesehen werden, die Mitgliedschaft von Angehörigen der Boards staatseigener Unternehmen in den Boards staatseigener Banken zu begrenzen und sorgfältig zu überwachen.

Wenn der Staat staatseigenen Unternehmen effektiv Bürgschaften als Ausgleich dafür gewährt, dass er sie nicht mit Eigenkapital ausstatten kann, können zusätzliche Probleme auftreten. Der Staat sollte grundsätzlich für Verbindlichkeiten staatseigener Unternehmen nicht automatisch bürgen. Darüber hinaus sollten Verhaltensregeln (*fair practices*) für die Offenlegung und die Vergütung von Staatsbürgschaften ausgearbeitet werden, und die staatseigenen Unternehmen sollten dazu ermutigt werden, sich Finanzmittel auf den Kapitalmärkten zu beschaffen. Was die gewerblichen Kreditgeber anbelangt und um das Problem der impliziten staatlichen Bürgschaften zu bewältigen, sollte der Staat allen Marktteilnehmern verdeutlichen, dass er nicht für die von staatseigenen Unternehmen aufgenommenen Schulden bürgt, und er sollte alle Maßnahmen transparent machen, die er u. U. in einer Krisensituation oder Notlage ergreifen könnte. Zudem sollte in Erwägung gezogen werden, staatseigene Unternehmen, die bei gleichen Bedingungen niedrigere Finanzierungskosten haben als privatwirtschaftliche Unternehmen, zu Ausgleichszahlungen an die öffentliche Hand zu verpflichten.

Die Beziehungen eines staatseigenen Unternehmens zu anderen Geschäftspartnern, einschließlich anderer staatseigener Unternehmen, sollten fremdvergleichskonform sein und auf kommerziellen Erwägungen beruhen und keinesfalls einer Quersubventionierung anderer staatseigener Unternehmen oder privater Rechtsträger gleichkommen.

III.F.2. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten keine direkte oder indirekte finanzielle Unterstützung, die einen Vorteil gegenüber privaten Anbietern verschafft, erhalten oder gewähren; das gilt beispielsweise für bevorzugte Fremd- oder Eigenfinanzierung, Bürgschaften, steuerliche Vorzugsbehandlung oder Handelskredite zu vergünstigten Bedingungen.

Um gleiche Wettbewerbsbedingungen sicherzustellen, sollten staatseigene Unternehmen und private Anbieter unter gleichen Umständen einer gleichen bzw. äquivalenten finanziellen und steuerlichen Behandlung unterliegen. Es sollte nicht die Erwartung geweckt werden, dass staatseigene Unternehmen sich ihren staatsnahen Status zunutze machen können, um Steuerrückstände anzuhäufen oder von einer laxen Durchsetzung der Steuerregeln zu profitieren.

Staatseigene Unternehmen sollten generell nicht von nicht marktkonformen Finanzierungsvereinbarungen mit anderen staatseigenen Unternehmen oder dem Staat profitieren, wie Handelskrediten oder Eigenkapitalspritzen zu günstigeren als den Marktbedingungen. Sofern sie nicht vollständig mit den regulären Corporate-Governance-Praktiken übereinstimmen, kommen derartige Vereinbarungen vergünstigten Finanzierungskonditionen gleich. Der Staat sollte Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass die Transaktionen zwischen staatseigenen Unternehmen unter rein marktüblichen Bedingungen erfolgen. Des Weiteren sollte der Staat darauf achten, dass staatseigene Finanzinstitute keine mit den Marktbedingungen unvereinbaren Vorteile gewähren. So sollten staatseigene Finanzinstitute beispielsweise keine Kredite oder Finanzierungen unterhalb des Marktniveaus vergeben. Außerdem sollten die staatlichen Kapitalspritzen aus staatlichen Investmentfonds nicht zu marktunüblichen Bedingungen bereitgestellt oder aufrechterhalten werden. Zusätzliche Leitlinien in Bezug auf implizite oder explizite Garantien sind *Leitsatz III.F.1* zu entnehmen.

Punktuelle staatliche Unterstützungsmaßnahmen (z. B. in Form von unter dem Marktpreis liegenden Finanzierungen oder Eigenkapitalspritzen), die durch eine Krise oder einen Notfall erforderlich werden, sollten sich am Grundsatz der Wettbewerbsneutralität orientieren, wonach Krisenmaßnahmen transparent, zielgerichtet und zeitlich befristet sind, den Handel und Wettbewerb nicht verzerren sollten und mit den längerfristigen Zielen im Einklang stehen. Staatliche Eigentümer sollten sich bei der staatlichen Soforthilfe an international bewährte Praktiken halten und u. a. Alternativen erörtern, ermitteln und/oder vorschlagen, die weniger wettbewerbsverzerrend sind und es den Politikverantwortlichen ermöglichen, dasselbe Ziel zu erreichen. Punktuelle Unterstützungsmaßnahmen sollten immer einen transparenten Ausstiegsplan vorsehen.

Die Wettbewerbsneutralität sollte gemäß der OECD-Empfehlung für Wettbewerbsneutralität (*OECD Recommendation on Competitive Neutrality)* sichergestellt werden.

III.F.3. Für ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten sollten staatseigene Unternehmen keine Sachleistungen wie Güter, Energie, Wasser, Immobilien, Datenzugang, Grund und Boden oder Arbeit oder Vereinbarungen (z. B. in Bezug auf Wegerechte oder Konzessionen) zu Preisen oder Bedingungen erhalten oder bereitstellen, die günstiger sind als die für private Konkurrenten geltenden Bedingungen.

Staatseigene Unternehmen sollten weder Sachleistungen wie Immobilien, Waren oder Dienstleistungen, noch Zugang zu Daten und Informationsquellen oder Infrastrukturen zu Preisen oder Bedingungen erhalten oder bereitstellen, die günstiger sind als jene, die für private Konkurrenten gelten, die im Einklang mit kommerziellen Erwägungen den Fremdvergleichsgrundsatz einhalten.

Vergütungen für die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen bilden eine Ausnahme. Staatseigene Unternehmen und Unternehmen des privaten Sektors sollten Konzessionen zu gleichen Bedingungen aushandeln und erhalten.

III.F.4. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen sollten darauf ausgerichtet sein, nachhaltige Renditen zu erzielen, die mit denen konkurrierender unter ähnlichen Bedingungen tätiger Privatunternehmen vergleichbar sind. Dies gilt nicht für die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen.

Es sollte davon ausgegangen werden, dass staatseigene Unternehmen mit ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten langfristig Renditen erzielen, die mit denen von Konkurrenzunternehmen, die unter ähnlichen Bedingungen tätig sind, vergleichbar sind. Dies bedeutet nicht, dass die Renditen staatseigener Unternehmen und privater Unternehmen unbedingt identisch sein sollten.

Die Renditen müssen über einen langen Zeitraum betrachtet werden, wobei der gesamte Lebenszyklus der Produkte zu berücksichtigen ist, da selbst bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, die in einem höchst wettbewerbsorientierten Umfeld tätig sind, die Renditen auf kurze und mittlere Sicht recht unterschiedlich ausfallen können und private Unternehmen diese Kosten zunehmend auf freiwilliger Basis und manchmal auch gezwungenermaßen mit einkalkulieren. Im Rahmen wirtschaftlicher Tätigkeiten sollte für das aus dem Staatshaushalt bereitgestellte Eigenkapital vorab eine zu erreichende Mindestrendite festgelegt werden, die mit der von privatwirtschaftlichen Unternehmen unter ähnlichen Umständen erzielten Rendite im Einklang steht. Einige Staaten gestatten niedrigere Renditen, um Unregelmäßigkeiten in der Bilanz, wie beispielsweise einen vorübergehenden Bedarf an hohen Investitionsausgaben, auszugleichen. Diese Praxis ist in anderen Teilen des Unternehmenssektors nicht unüblich und stellt bei sorgfältiger Kalibrierung keine Verletzung von Praktiken dar, die mit der Gewährleistung gleicher Wettbewerbsbedingungen im Einklang stehen. Andere Staaten senken dagegen die Renditeanforderungen, um staatseigene Unternehmen dafür zu vergüten, dass sie gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen. Diese Strategie sollte nur dann zum Einsatz kommen, wenn die Senkung der Renditeanforderungen direkt mit der Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen zusammenhängt. Das Renditeziel sollte im Einklang mit *Leitsatz I.A* dem Risikoprofil und der Kapitalstruktur des staatseigenen Unternehmens entsprechen.

III.G. Wenn sich staatseigene Unternehmen an der Vergabe öffentlicher Aufträge beteiligen, sei es als Bieter oder Auftraggeber, sollten die damit verbundenen Verfahren offen und wettbewerblich sein, auf fairen und objektiven Auswahlkriterien beruhen, die Diversifizierung der Bezugsquellen fördern und durch angemessene Integritäts- und Transparenzstandards gesichert sein, die gewährleisten, dass staatseigene Unternehmen und ihre potenziellen Zulieferer oder Wettbewerber keine ungerechtfertigten Vor- oder Nachteile erfahren.

Die Beteiligung staatseigener Unternehmen an der öffentlichen Auftragsvergabe ist für Staaten problematisch, die bestrebt sind, gleiche Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten. Die Gesetzesbestimmungen sollten grundsätzlich faire, offene und transparente Ausschreibungsverfahren vorsehen, die der OECD-Empfehlung zu öffentlicher Beschaffung (*OECD Recommendation on Public Procurement* [OECD/LEGAL/0411]) entsprechen. Ob sich solche Regeln auf das Beschaffungswesen staatlicher Stellen beschränken oder auch staatliche Unternehmen erfassen, ist von Land zu Land unterschiedlich. In beiden Fällen ist es wichtig, dass staatseigene Unternehmen die Regeln und Rahmenbedingungen, unter denen sie sich an öffentlichen Vergabeverfahren beteiligen, transparent kommunizieren. Wenn sich staatseigene Unternehmen an der Vergabe öffentlicher Aufträge beteiligen, sei es als Bieter oder Auftraggeber, sollten die damit verbundenen Verfahren transparent und wettbewerblich sein und auf fairen und objektiven Auswahlkriterien beruhen, die Diversifizierung der Bezugsquellen fördern und durch angemessene Integritätsstandards gesichert sein. Im Allgemeinen lassen sich die Aktivitäten staatseigener Unternehmen in zwei Kategorien einteilen: Aktivitäten für den Verkauf bzw. Weiterverkauf und Aktivitäten für die Erfüllung

eines staatlichen Ziels. In Fällen, in denen ein staatseigenes Unternehmen ein staatliches Ziel erfüllt, oder eine bestimmte Aktivität einem solchen Ziel dient, sollte das staatseigene Unternehmen öffentliche Vergabeverfahren anwenden, die Best Practices entsprechen. Für Monopole, die von staatseigenen Unternehmen verwaltet werden, sollten dieselben Beschaffungsregeln gelten wie für den Sektor Staat. Staatseigene Unternehmen sollten als Auftraggeber dazu ermutigt werden, offene Ausschreibungen zu verwenden. Um sicherzustellen, dass sie keinen ungebührlichen Nachteilen ausgesetzt sind, wenn sie in ihrem Marktsegment mit privatwirtschaftlichen Unternehmen konkurrieren, sollten sie jedoch bei der Wahl der für ihre kommerziellen Aktivitäten angemessenen Beschaffungsmethode über einen gewissen Ermessensspielraum verfügen. Der Einsatz digitaler Technologien, wie z. B. E-Procurement, kann gefördert werden, um Transparenz und Integrität zu steigern.

III.H. Wenn die wirtschaftlichen Tätigkeiten staatseigener Unternehmen Auswirkungen auf Handel, Investitionen oder Wettbewerb haben, sollten all ihre Geschäftstätigkeiten, mit Ausnahme gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, auf kommerziellen Erwägungen beruhen. Sie sollten ihre gesamte Geschäftstätigkeit im Einklang mit verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln und hohen Integritätsstandards durchführen.

Dieser *Leitsatz* befasst sich speziell mit den Maßnahmen oder Aktivitäten staatseigener Unternehmen im Rahmen ihres unternehmerischen Handelns. Immer mehr wirtschaftliche Tätigkeiten staatseigener Unternehmen haben Auswirkungen auf Handel, Investitionen und Wettbewerb oder könnten diese beeinflussen. Die Länder sollten aufmerksam verfolgen, welchen Einfluss ihre staatseigenen Unternehmen längerfristig auf Handel, Investitionen und Wettbewerb haben, und sie sollten jede Form von Marktverzerrung vermeiden, insbesondere wenn die staatlichen Eigentümer ihren staatseigenen Unternehmen auf dem inländischen Markt eine günstige Position verschaffen, die Letztere nutzen können, um auf anderen verbundenen Märkten einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten.

Da staatseigene Unternehmen für die meisten nationalen Volkswirtschaften und Sektoren, die wesentliche Dienstleistungen im öffentlichen Interesse erbringen, wie z. B. Verkehr, öffentliche Versorgungsbetriebe und Finanzen, von entscheidender Bedeutung sind, kann die Konzentration staatseigener Unternehmen in diesen Sektoren direkte Auswirkungen auf die Wettbewerbslandschaft haben. Erstens spielen staatliche Eingriffe in diesen Sektoren, insbesondere den Industriesektoren, in den internationalen Wertschöpfungsketten eine bedeutende vor- und nachgelagerte Rolle. Zweitens zeichnen sich die meisten dieser Sektoren durch eine lebhafte grenzüberschreitende Handels- und Investitionstätigkeit aus. Drittens agieren staatseigene Unternehmen in den Netzindustrien häufig als vertikal integrierte Strukturen mit Monopolen in Teilen ihrer Wertschöpfungsketten. Das heißt, sie können in einer Reihe von Geschäftstätigkeiten Einfluss auf die Marktzutrittsbedingungen potenzieller Wettbewerber haben.

Zugleich ist eine weitere Nuancierung hinsichtlich der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen erforderlich. Als Ausnahme von der allgemeinen Regel sollte die Anforderung, kommerzielle Erwägungen zu berücksichtigen, nicht gelten, wenn ein staatseigenes Unternehmen gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen ausübt. Im Rahmen der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen sollten staatseigene Unternehmen bei ihren Einkäufen nicht diskriminieren und dürfen bei ihren Verkäufen nur dann diskriminieren, wenn dies aufgrund der Art der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen erforderlich ist. Wegen einer Erörterung des öffentlichen Beschaffungswesens vgl. *Leitsatz III.G* und die OECD-Empfehlung zu öffentlicher Beschaffung (*OECD Recommendation on Public Procurement*). Alle wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten sollten im Einklang mit den einschlägigen OECD-Standards zugunsten von Integrität und verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln durchgeführt werden.

Anmerkungen zu Kapitel IV: Gleichbehandlung der Anteilseigner und sonstigen Anleger

Im Fall staatseigener Unternehmen, die börsennotiert sind oder an denen nichtstaatliche Anleger auf andere Weise beteiligt sind, sollten der Staat und die Unternehmen die Rechte aller Anteilseigner, einschließlich Minderheits- und ausländischer Anteilseigner, anerkennen und ihre Gleichbehandlung sowie ihren gleichberechtigten Zugang zu Unternehmensinformationen sicherstellen.

Es liegt im Interesse des Staates, die Gleichbehandlung aller Anteilseigner in allen Unternehmen, an denen er beteiligt ist, zu gewährleisten. Die diesbezügliche Reputation des Staates hat Einfluss auf die Fähigkeit staatseigener Unternehmen, externe Finanzierungsmittel zu mobilisieren, sowie auf die Unternehmensbewertung. Der Staat sollte daher sicherstellen, von anderen Anteilseignern nicht als intransparent, unvorhersehbar und unfair wahrgenommen zu werden. Er sollte sich vielmehr vorbildlich verhalten und sich bei der Behandlung der Anteilseigner an Best Practices orientieren.

IV.A. Der Staat sollte die vollständige Umsetzung der *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* anstreben, wenn er nicht der alleinige Eigentümer ist, sowie die Umsetzung aller zutreffenden Abschnitte der Grundsätze, wenn er Alleineigentümer ist.

Im Hinblick auf den Schutz der Anteilseigner umfasst dies:

IV.A.1. Der Staat und die staatseigenen Unternehmen sollten die Gleichbehandlung aller Anteilseigner sicherstellen.

Wann immer sich ein Teil des Kapitals eines staatseigenen Unternehmens in Händen privater Anteilseigner befindet – seien es institutionelle Anleger oder Privatpersonen – sollte der Staat deren Rechte anerkennen. Nichtstaatliche Anteilseigner sollten insbesondere vor missbräuchlichen Handlungen des Staates in seiner Eigenschaft als Eigentümer geschützt werden, und sie sollten über effektive Möglichkeiten verfügen, zu vertretbaren Kosten und ohne übermäßige Verzögerung gegen eine Verletzung ihrer Rechte vorzugehen. Darüber hinaus sollten private Anteilseigner nicht ohne triftigen Grund und marktgerechte Entschädigung durch den staatlichen Eigentümer enteignet werden. Insiderhandel, Marktmanipulation und missbräuchliche Insichgeschäfte sollten untersagt sein. Bezugsrechte sowie qualifizierte Mehrheiten für bestimmte Entscheidungen der Anteilseigner können ebenfalls ein zweckmäßiges Ex-ante-Instrument zum Schutz der Minderheitsanteilseigner sein. Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Schutz der Anteilseigner bei Teilprivatisierungen staatseigener Unternehmen gelten.

Als dominierender Anteilseigner ist es dem Staat in vielen Fällen möglich, in Anteilseignerversammlungen Entscheidungen ohne Zustimmung anderer Anteilseigner zu treffen. Üblicherweise ist er in der Lage, über die Zusammensetzung des Boards zu entscheiden. Auch wenn es sich bei diesen Entscheidungsbefugnissen um einen legitimen Anspruch handelt, der sich aus den Eigentumsrechten ergibt, ist es doch wichtig, dass der Staat seine Stellung als dominierender Anteilseigner nicht missbraucht, indem er z. B. Ziele verfolgt, die nicht im Interesse des Unter-

nehmens liegen und folglich für andere Anteilseigner von Nachteil sein können. Zu Missbrauch kann es durch unangemessene Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen, die Beeinflussung von Geschäftsentscheidungen im eigenen Interesse oder Veränderungen der Kapitalstruktur zugunsten kontrollierender Anteilseigner kommen.

Der Eigentumsträger sollte Leitlinien für die Gleichbehandlung nichtstaatlicher Anteilseigner ausarbeiten. Er sollte sicherstellen, dass sich die einzelnen staatseigenen Unternehmen und insbesondere deren Boards der Bedeutung der Beziehungen mit den Anteilseignern vollauf bewusst sind und aktiv auf deren Verbesserung hinarbeiten. Es besteht ein Missbrauchspotenzial, wenn der Staat in einem über das Niveau seiner Kapitalbeteiligung hinausgehenden Maß Kontrolle ausüben kann. Die Nutzung goldener Aktien sollte auf Fälle beschränkt sein, in denen sie zum Schutz bestimmter grundlegender öffentlicher Interessen, z. B. im Hinblick auf die Wahrung der öffentlichen Sicherheit, zwingend erforderlich sind und in einem angemessenen Verhältnis zur Verfolgung dieser Ziele stehen. Ferner sollte der Staat die Existenz etwaiger Vereinbarungen zwischen Anteilseignern sowie Kapitalstrukturen offenlegen, die es einzelnen Anteilseignern ermöglichen, eine im Vergleich zu ihrem Kapitalanteil unverhältnismäßig starke Kontrolle über das betreffende Unternehmen auszuüben.

IV.A.2. Staatseigene Unternehmen sollten allen Anteilseignern gegenüber ein hohes Maß an Transparenz an den Tag legen, was eine gleichberechtigte und gleichzeitige Offenlegung aktueller Informationen einschließt.

Eine entscheidende Voraussetzung für den Schutz der Anteilseigner ist die Gewährleistung eines hohen Maßes an Transparenz. Generell sollten wesentliche Informationen allen Anteilseignern gegenüber gleichzeitig offengelegt werden, um deren Gleichbehandlung zu gewährleisten, insbesondere Informationen zu Finanzlage, Betriebsergebnissen, Nachhaltigkeit, Eigentumsverhältnissen und Corporate-Governance-Strukturen des betreffenden staatseigenen Unternehmens. Dazu gehört auch die zeitnahe und gleichzeitige Offenlegung wesentlicher Entwicklungen, die zwischen den regelmäßig vorzulegenden Berichten eintreten. Zudem sollten Vereinbarungen zwischen Anteilseignern, einschließlich Informationsvereinbarungen, die die Board-Mitglieder betreffen, offengelegt werden.

Minderheits- und sonstige Anteilseigner sollten Zugang zu allen notwendigen Informationen haben, um sachlich fundierte Anlageentscheidungen treffen zu können. Zugleich sollten maßgebliche Anteilseigner, einschließlich des Eigentumsträgers, die Informationen, die sie als kontrollierende Anteilseigner oder Board-Mitglieder u. U. erlangen, nicht missbräuchlich nutzen. Im Fall nicht börsennotierter staatseigener Unternehmen sind die anderen Anteilseigner im Allgemeinen bekannt und haben häufig privilegierten Zugang zu Informationen, weil sie z. B. Mitglieder des Boards sind. Der Eigentumsträger sollte jedoch – ungeachtet der Qualität und Vollständigkeit des gesetzlichen und regulatorischen Rahmens in Bezug auf die Offenlegung von Informationen – sicherstellen, dass alle Unternehmen, an denen der Staat beteiligt ist, Mechanismen und Verfahren einführen, die einen leichten und gleichberechtigten Informationszugang aller Anteilseigner gewährleisten. Insbesondere ist darauf zu achten, dass bei teilprivatisierten staatseigenen Unternehmen der Staat als Anteilseigner nicht in größerem Umfang an Unternehmensentscheidungen beteiligt sein oder Zugang zu Informationen haben sollte, als ihm gemäß seiner Kapitalbeteiligung zusteht.

IV.A.3. Staatseigene Unternehmen sollten eine aktive Kommunikations- und Konsultationspolitik gegenüber allen Anteilseignern entwickeln.

Staatseigene Unternehmen, einschließlich der Unternehmen, an denen der Staat eine Minderheitsbeteiligung hält, sollten ihre Anteilseigner identifizieren und sie ordnungsgemäß zeitnah und systematisch über wesentliche Ereignisse und bevorstehende Anteilseignerversammlungen informieren. Ferner sollten sie den Anteilseignern zuverlässige, vergleichbare und ausreichende

Hintergrundinformationen zu Angelegenheiten bereitstellen, die zur Entscheidung anstehen, damit die Beschlussfassung mit fundierter Sachkenntnis erfolgen kann. Es obliegt den Boards staatseigener Unternehmen sicherzustellen, dass die Unternehmen ihren Informationspflichten gegenüber allen Anteilseignern, einschließlich institutioneller Anleger, nachkommen. Dabei sollten sich staatseigene Unternehmen nicht nur an die Vorgaben des bestehenden Gesetzes- und Regulierungsrahmens halten, sondern gegebenenfalls sogar darüber hinausgehen, wenn es zur Stärkung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen angebracht erscheint und die damit verbundenen Anforderungen keine übermäßige Belastung darstellen. Wo immer möglich, trägt eine aktive Konsultation der Minderheitsanteilseigner dazu bei, den Entscheidungsprozess zu verbessern und die Akzeptanz wichtiger Entscheidungen zu erhöhen. Weitere Orientierungshilfen finden sich in den einschlägigen Bestimmungen der *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance.*

IV.A.4. Allen Anteilseignern, einschließlich Minderheitsanteilseignern, sollten die Teilnahme und die Ausübung von Stimm- und anderen Rechten an Anteilseignerversammlungen erleichtert werden, damit sie sich an grundlegenden Unternehmensentscheidungen wie der Wahl der Board-Mitglieder beteiligen können. Die Staaten sollten die Online-Teilnahme an den Anteilseignerversammlungen gestatten, um die Mitwirkung der Anteilseigner und das Shareholder-Engagement zu erleichtern und die Kosten dafür zu senken. Die Anteilseignerversammlungen sollten in einer Art und Weise abgehalten werden, die allen Anteilseignern gleichen Zugang zu Informationen und gleiche Mitwirkungsmöglichkeiten gewährleistet.

Minderheitsanteilseigner sind möglicherweise besorgt darüber, dass Entscheidungen außerhalb der Anteilseignerversammlungen oder der Board-Sitzungen staatseigener Unternehmen getroffen werden könnten. Dies ist in börsennotierten Unternehmen mit einem maßgeblichen oder kontrollierenden Anteilseigner eine berechtigte Sorge, kann aber auch in Unternehmen, in denen der Staat der dominierende Anteilseigner ist, problematisch sein. Hier könnte es sich für den Staat in seiner Eigenschaft als Eigentümer empfehlen, den Minderheitsanteilseignern zuzusichern, dass ihre Interessen berücksichtigt werden. In Situationen, in denen es zu einem Konflikt zwischen den Interessen des Staates und den Interessen der Minderheitsanteilseigner kommen kann, wie z. B. bei Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen, sollte die Beteiligung der Minderheitsanteilseigner am Zustimmungsprozess für derartige Geschäfte in Betracht gezogen werden.

Das Recht zur Teilnahme an Anteilseignerversammlungen ist ein grundlegendes Recht der Anteilseigner. Um die aktive Teilnahme von Minderheitsanteilseignern an den Anteilseignerversammlungen staatseigener Unternehmen zu fördern und ihnen die Ausübung ihrer Rechte zu erleichtern (beispielsweise Auskünfte vom Board zu verlangen, bestimmte Punkte auf die Tagesordnung der Anteilseignerversammlung setzen zu lassen und Beschlussvorschläge einzureichen), könnten staatseigene Unternehmen besondere Vorkehrungen treffen. Dies kann durch die Einführung qualifizierter Mehrheiten für bestimmte Entscheidungen der Anteilseigner sowie, falls dies unter den jeweiligen Umständen sinnvoll erscheint, durch die Möglichkeit besonderer Abstimmungsregeln, wie z. B. kumulativer Stimmrechte, geschehen. Zusätzlich sollten Maßnahmen zur Erleichterung der Stimmabgabe in absentia ergriffen oder elektronische Abstimmungsverfahren entwickelt werden, um die Teilnahmekosten zu senken. Darüber hinaus könnte auch die Beteiligung der Inhaber*innen von Belegschaftsanteilen an den Anteilseignerversammlungen erleichtert werden, beispielsweise durch die Einwerbung von Stimmrechtsvollmachten.

Wichtig ist, dass sämtliche Sondervorkehrungen für den Schutz der Minderheitsanteilseigner sorgfältig abgewogen werden. Derartige Vorkehrungen sollten allen Minderheitsanteilseignern zugutekommen und dem Grundsatz der Gleichbehandlung in keiner Weise entgegenstehen. Sie sollten weder den Staat als Mehrheitsanteilseigner an der Ausübung seines rechtmäßigen Einflusses auf die Entscheidungsfindung hindern noch den Minderheitsanteilseignern gestatten, den Entscheidungsprozess über Gebühr zu verzögern.

Virtuelle oder hybride (Mischung aus Präsenz und virtueller Teilnahme) Anteilseignerversammlungen können das Shareholder-Engagement verstärken, indem Zeitaufwand und Kosten für die Teilnahme verringert werden. Der gesetzliche und regulatorische Rahmen sollte derartigen Versammlungen nicht im Wege stehen, solange sie in einer Weise durchgeführt werden, die die Gleichbehandlung, den Zugang zu Informationen sowie die Möglichkeit der Mitwirkung und Ausübung von Stimm- und anderen Rechten aller Anteilseigner gewährleistet. Zudem muss sichergestellt sein, dass die Minderheitsanteilseigner bei Online-Versammlungen ebenso wie bei Präsenz-Versammlungen die Gelegenheit haben, mit Board und Geschäftsführung in Dialog zu treten und Auskünfte zu verlangen. Weitere Orientierungshilfen, u. a. in Bezug auf die Auswahl und Nutzung von Online-Plattformen, sind in der Publikation *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance* enthalten.

IV.A.5. Transaktionen zwischen dem Staat und staatseigenen Unternehmen sowie zwischen staatseigenen Unternehmen sollten zu marktüblichen Bedingungen erfolgen.

Um die Gleichbehandlung aller Anteilseigner sicherzustellen, sollten Transaktionen zwischen dem Staat und staatseigenen Unternehmen, einschließlich Finanzinstituten in Staatsbesitz, nach kommerziellen Erwägungen erfolgen. Dies ist konzeptionell mit dem Sachverhalt missbräuchlicher Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen verwandt, unterscheidet sich jedoch insofern davon, als „nahestehende Unternehmen und Personen“ im Fall einer staatlichen Beteiligung weniger streng definiert sind. Staatseigene Unternehmen sind in der Regel autonome Rechtsträger, die in den Ländern, in denen sie tätig sind, der allgemeinen Rechtsstaatlichkeit unterliegen und durch diese geschützt werden sollten. Die Rechtsstaatlichkeit sollte auch gewährleisten, dass staatseigene Unternehmen nicht missbräuchlich zum Zweck der Parteienfinanzierung, Patronage, persönlichen Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen genutzt werden. Den Regierungen wird empfohlen, die Marktüblichkeit aller Geschäfte staatseigener Unternehmen mit dem Staat sowie staatlich kontrollierten Rechtsträgern sicherzustellen und gegebenenfalls deren Redlichkeit zu prüfen. Ferner hängt dieser Sachverhalt mit den an anderer Stelle in diesen *Leitsätzen* behandelten Pflichten des Boards zusammen, da der Schutz aller Anteilseigner eine klar artikulierte Loyalitätspflicht der Board-Mitglieder gegenüber dem Unternehmen und seinen Anteilseignern ist.

IV.B. Alle börsennotierten und, so weit wie möglich, nicht börsennotierten staatseigenen Unternehmen sollten die jeweiligen nationalen Corporate-Governance-Kodizes einhalten.

Die meisten Länder verfügen über Corporate-Governance-Kodizes für börsennotierte Unternehmen. Die Umsetzungsmechanismen sind jedoch in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich: Einige Kodizes haben lediglich Empfehlungscharakter, andere werden (durch die Börsen- oder Wertpapieraufsicht) nach dem „Comply or Explain“-Prinzip umgesetzt, während wieder andere verbindlich sind. Die *Leitsätze* beruhen auf der Grundprämisse, dass sich staatseigene Unternehmen an Best-Practice-Standards für die Corporate Governance börsennotierter Unternehmen orientieren sollten. Daraus folgt, dass sowohl börsennotierte als auch nicht börsennotierte staatseigene Unternehmen stets die jeweiligen nationalen Corporate-Governance-Kodizes einhalten sollten, unabhängig davon wie bindend diese sind. Anteilseigner, Markt und maßgebliche Stakeholder können so die Ausrichtung des betreffenden staatseigenen Unternehmens am jeweiligen Kodex bewerten.

IV.C. In Fällen, in denen staatseigene Unternehmen verpflichtet sind, öffentliche Politikziele zu verfolgen, die sich wesentlich auf Leistung, Ergebnisse und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auswirken können, sollten der Öffentlichkeit und nichtstaatlichen Anteilseignern jederzeit hinreichende Informationen über diese Ziele zur Verfügung stehen.

Im Rahmen seiner Verpflichtung, ein hohes Maß an Transparenz gegenüber allen Anteilseignern zu gewährleisten, sollte der Staat sicherstellen, dass wesentliche Informationen zu den öffentlichen Politikzielen staatseigener Unternehmen sowie zu deren Begründung den nichtstaatlichen Anteilseignern und

der Öffentlichkeit unter Einhaltung der wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen offengelegt werden, sofern dies Auswirkungen auf die Unternehmensbewertung haben kann. Diese Informationen sollten allen Anteilseignern zum Anlagezeitpunkt bereitgestellt und während des gesamten Anlagezeitraums kontinuierlich verfügbar gemacht und aktualisiert werden.

IV.D. Wenn sich staatseigene Unternehmen an Kooperationsprojekten wie z. B. Joint Ventures oder öffentlich-privaten Partnerschaften beteiligen, sollten die Vertragsparteien sicherstellen, dass die vertraglichen Rechte und Pflichten gewahrt und Streitigkeiten zeitnah und objektiv geklärt werden.

Wenn sich staatseigene Unternehmen an Kooperationsprojekten mit privaten Partnern beteiligen, sollte darauf geachtet werden, dass die vertraglichen Rechte aller Parteien gewahrt werden und effektive Entschädigungsmöglichkeiten und/oder Streitbeilegungsverfahren verfügbar sind. Diese Vereinbarungen sollten nicht als Mittel dienen, um den Technologietransfer von privaten Partnern an staatseigene Unternehmen zu erzwingen oder zu forcieren. Es können auch andere einschlägige OECD-Standards zur öffentlichen Governance von öffentlich-privaten Partnerschaften und zur Infrastrukturgovernance Anwendung finden. Eine der zentralen Empfehlungen dieser Standards lautet, dass alle impliziten und expliziten fiskalischen Risiken, denen der Staat aufgrund öffentlich-privater Partnerschaften oder anderer durch staatseigene Unternehmen abgeschlossene Vereinbarungen ausgesetzt ist, sorgfältig überwacht und gesteuert werden müssen. Diese durch staatseigene Unternehmen eingegangenen Kooperationsprojekte und Joint Ventures sollten mit der staatlichen Eigentümerpolitik in Einklang stehen, ohne den üblichen gesellschaftsrechtlichen Rahmen in Bezug auf die Befugnisse und die Verantwortung des Boards des betreffenden Unternehmens zu beeinträchtigen.

Ferner sollten in den förmlichen Vereinbarungen zwischen dem Staat und privaten Partnern bzw. zwischen den staatseigenen Unternehmen und privaten Partnern die jeweiligen Verantwortlichkeiten der Projektpartner im Fall unvorhergesehener Ereignisse klar festgelegt werden, während zugleich ausreichend Flexibilität für eine Neuverhandlung der Verträge im Bedarfsfall gegeben sein sollte. Streitbeilegungsverfahren müssen – unbeschadet anderer Rechtsbehelfe – sicherstellen, dass während der Projektlaufzeit auftretende Streitigkeiten fair und zeitnah geklärt werden.

Anmerkungen zu Kapitel V: Offenlegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht

Staatseigene Unternehmen sollten hohe Transparenz-, Rechenschafts- und Integritätsstandards erfüllen und denselben qualitativ anspruchsvollen Rechnungslegungs-, Offenlegungs-, Compliance- und Rechnungsprüfungsgrundsätzen unterliegen wie börsennotierte Unternehmen.

Transparenz in allen wesentlichen Aspekten, die das Unternehmen betreffen, ist von entscheidender Bedeutung, um die Verantwortlichkeit von Board und Geschäftsführung staatseigener Unternehmen zu stärken und es dem Staat zu ermöglichen, als sachkundiger Eigentümer zu handeln. Bei der Bestimmung der Berichts- und Offenlegungspflichten für staatseigene Unternehmen sollten auch die Größe und kommerzielle Ausrichtung der Unternehmen eine Rolle spielen. Beispielsweise sollten kleine staatseigene Unternehmen, die keine öffentlichen Politikziele verfolgen, durch die Offenlegungsanforderungen keinen Wettbewerbsnachteil erfahren. Dagegen sollten große staatseigene Unternehmen bzw. jene, bei denen öffentliche Politikziele der Hauptgrund für die staatliche Beteiligung sind, in Bereichen, die den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen können, besonders hohe Transparenz- und Offenlegungsstandards erfüllen.

V.A. Staatseigene Unternehmen sollten alle wesentlichen Informationen, die das Unternehmen betreffen, im Einklang mit qualitativ anspruchsvollen international anerkannten Rechnungslegungs- und Offenlegungsstandards ausweisen und offenlegen. Dies kann Aspekte umfassen, die für den Staat in seiner Eigenschaft als Eigentümer wie auch für die Öffentlichkeit von erheblicher Relevanz sind. Die für die Informationsverbreitung genutzten Kommunikationswege sollten kostenlosen und zeitnahen öffentlichen Zugang gewährleisten.

Alle staatseigenen Unternehmen sollten mindestens einmal jährlich alle wesentlichen Informationen, die das Unternehmen betreffen, offenlegen; bei großen und börsennotierten Unternehmen sollte die Offenlegung nach qualitativ anspruchsvollen international anerkannten Rechnungslegungs- und Offenlegungsstandards oder damit konformen nationalen Rechnungslegungsstandards erfolgen. Alle anderen staatseigenen Unternehmen sollten diese Standards im Rahmen ihrer Möglichkeiten anwenden. Als wesentlich sind Informationen zu betrachten, wenn vernünftigerweise davon ausgegangen werden kann, dass ihre Auslassung oder falsche Darstellung die von den Investoren vorgenommene Beurteilung des Unternehmenswerts beeinflusst. Unter wesentlichen Informationen sind auch Angaben zu verstehen, die für einen rational handelnden Anleger ein wichtiges Kriterium bei Anlage- oder Abstimmungsentscheidungen darstellen. Die Offenlegung von Unternehmen sollte daher in erster Linie auf Informationen abstellen, die für die Entscheidungsfindung der Anleger wesentlich sind, und kann eine Beurteilung des Unternehmenswerts umfassen. Sie kann aber auch dazu beitragen, in der Öffentlichkeit ein besseres Verständnis der Strukturen und Aktivitäten von Unternehmen, der Unternehmenspolitik und ihrer Erfolgsbilanz im Hinblick auf ökologische, soziale und Governanceaspekte zu fördern.

Leicht zugängliche und nutzerfreundliche Unternehmenswebsites stellen ebenfalls eine Möglichkeit dar, die Informationsverbreitung zu verbessern, und die meisten Staaten verpflichten oder empfehlen Unternehmen mittlerweile, eine Website mit relevanten und aussagekräftigen Informationen über das Unternehmen zu unterhalten. Die Board-Mitglieder der staatseigenen Unternehmen sollten die Jahres-

abschlüsse unterzeichnen und der*die CEO und CFO sollten bestätigen, dass diese Berichte ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Geschäftstätigkeit sowie der Finanzlage des staatseigenen Unternehmens liefern.

Soweit möglich, sollten die zuständigen Stellen eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen, um zu ermitteln, welche staatseigenen Unternehmen anspruchsvolle international anerkannte Standards erfüllen sollten. Dies fördert die Konsistenz und Vergleichbarkeit innerhalb des staatlichen Beteiligungsportfolios. Eine hohe Qualität der nationalen Standards lässt sich erreichen, indem sie mit international anerkannten Rechnungslegungsstandards in Einklang gebracht werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass anspruchsvolle Offenlegungsanforderungen sowohl ein Anreiz als auch ein Instrument für Board und Geschäftsführung sind, ihre Pflichten auf professionelle Weise wahrzunehmen.

Jahres- und Zwischenberichte sind wichtige Informationsquellen, um die in den geprüften Jahresabschlüssen von staatseigenen Unternehmen ausgewiesenen Finanz- und Betriebsergebnisse richtig zu interpretieren. Alle staatseigenen Unternehmen sollten Jahresabschlüsse einschließlich Bilanz, Kapitalflussrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Anhang erstellen. Der Jahresabschluss sollte in der Regel drei bis sechs Monate nach Ende des Geschäftsjahres vorliegen. Die Berichterstattung sollte vollständig, prägnant, verlässlich und vergleichbar sein.

Zwar sind alle staatseigenen Unternehmen – selbst jene, die rein kommerzielle Aktivitäten ausüben – im öffentlichen Interesse tätig, besonders bedeutsam ist ein hoher Offenlegungsgrad jedoch für staatseigene Unternehmen, die wichtige öffentliche Politikziele verfolgen. Das gilt in besonderem Maße für Unternehmen, deren Tätigkeit starke Auswirkungen auf den Staatshaushalt bzw. auf die vom Staat zu tragenden Risiken oder einen Effekt auf Nachhaltigkeitsaspekte oder den Weltmarkt hat.

Unter gebührender Berücksichtigung der Unternehmenskapazitäten und -größe sollten für staatseigene Unternehmen die gleichen Offenlegungspflichten gelten wie für börsennotierte Unternehmen. Die Offenlegungspflichten sollten die notwendige Vertraulichkeit von Unternehmensinformationen nicht gefährden und nicht zu einer Benachteiligung der staatseigenen Unternehmen gegenüber privatwirtschaftlichen Wettbewerbern führen. Staatseigene Unternehmen sollten über alle wesentlichen Aspekte Bericht erstatten, die das Unternehmen betreffen, wie z. B. ihre Finanz- und Betriebsergebnisse, nichtfinanzielle Informationen, ihre Vergütungspolitik und die tatsächlichen Vergütungen der Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung, Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen, wie z. B. dem Staat und anderen nahestehenden Rechtsträgern, sowie ihre Governancestrukturen und -maßnahmen. Sie sollten angeben, ob sie einen Corporate-Governance-Kodex befolgen, und, falls ja, welchen. Beim Ausweis der Unternehmensergebnisse gilt es als gute Praxis, international anerkannte Berichtsstandards einzuhalten.

Je nach Unternehmenskapazitäten und -größe kann es sich beispielsweise um folgende Informationen handeln:

V.A.1. eine klare öffentliche Erklärung zu den Unternehmenszielen und deren Verwirklichung, einschließlich etwaiger vom staatlichen Eigentumsträger formulierten Mandate

Es ist wichtig, dass jedes staatseigene Unternehmen seine übergeordneten Ziele klar darlegt. Unabhängig vom bestehenden System der Leistungskontrolle sollte eine begrenzte Anzahl an grundlegenden übergeordneten Zielen definiert werden, zusammen mit Informationen darüber, wie das Unternehmen mit potenziellen Zielkonflikten umgeht.

Wenn der Staat Mehrheitsanteilseigner ist oder faktisch die Kontrolle in dem betreffenden Unternehmen ausübt, sollten die Erwartungen des staatlichen Eigentümers allen anderen Investoren, dem Markt und der Öffentlichkeit gegenüber klar zum Ausdruck gebracht werden. Derartige Offenlegungspflichten sind für die Führungskräfte des staatseigenen Unternehmens ein Grund, sich diese Erwartungen selbst zu verdeutlichen, und könnten das Engagement der Geschäftsführung zur Erfüllung dieser Erwartungen steigern. Sie bieten den Anteilseignern, dem Markt und der Öffentlichkeit einen Bezugspunkt, um die Strategie und die Entscheidungen der Geschäftsführung zu beurteilen.

Staatseigene Unternehmen sollten über die Erfüllung ihrer Ziele Bericht erstatten, indem sie Leistungsindikatoren veröffentlichen. Wenn ein staatseigenes Unternehmen auch zur Verwirklichung öffentlicher Politikziele genutzt wird, sollte es zudem darüber berichten, wie diese erreicht werden.

V.A.2. Finanz- und Betriebsergebnisse des Unternehmens sowie gegebenenfalls Angaben zu den Kosten und zur Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen

Staatseigene Unternehmen sollten, ebenso wie privatwirtschaftliche Unternehmen, Informationen zu ihren finanziellen, operativen und nichtfinanziellen Ergebnissen offenlegen. Dies könnte beispielsweise die wichtigsten Finanzabschlüsse, wie z. B. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang, sowie andere wesentliche Finanzinformationen umfassen, die das Unternehmen für relevant erachtet, wie z. B. Angaben zur Höhe der Dividenden und Schulden (einschließlich Informationen über ausstehende Verbindlichkeiten, Laufzeitprofil und Währungsverteilung), eingesetztes Kapital, EBITDA, Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Eigenkapitalquote, Investitionen, Dividendenausschüttungen, Verschuldungsgrad und andere wesentliche Angaben wie die Beschäftigtenzahl sowie Fortschritte bei Zielen der Geschlechtergleichstellung und gegebenenfalls anderen Diversitätszielen. Es sollte angegeben werden, auf welchen Rechnungslegungsstandards (z. B. IFRS o. ä.) die Finanzberichterstattung beruht. Diese Angaben sollten die Beurteilung der wesentlichen Finanzinformationen im Hinblick auf die kommerziellen und nichtkommerziellen Zielsetzungen des Unternehmens erleichtern. Die Finanzkennzahlen sollten zudem durch hinreichende Informationen ergänzt werden, um den Anteilseignern zu erläutern, was die Zahlen aussagen, wie sie berechnet werden und wie sie mit den entsprechenden Finanzabschlüssen zusammenhängen. Darüber hinaus sollten staatseigene Unternehmen, die spezifische gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen erfüllen sollen, Informationen zu den Kosten diesbezüglicher Aktivitäten offenlegen. Vergütungen für staatseigene Unternehmen, u. a. für gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen, die durch Subventionen oder andere Formen von Sachleistungen und Vorteilen erfolgen, sollten quantifizierbar sein und offengelegt werden, unter Angabe ihrer potenziellen Auswirkungen auf faire Wettbewerbsbedingungen und einer entsprechenden Rechtfertigung. Als gute Praxis wird ferner empfohlen, den Jahresabschluss durch einen Bericht über die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung zu ergänzen. Zugleich sollte der Eigentumsträger sicherstellen, dass die über die Berichtspflichten privatwirtschaftlicher Unternehmen hinausgehenden zusätzlichen Berichtspflichten für staatseigene Unternehmen diese in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit nicht über Gebühr belasten.

V.A.3. Governance-, Eigentums-, rechtliche und Stimmrechtsstrukturen des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe sowie gegebenenfalls wesentlicher Tochtergesellschaften, einschließlich Angaben zum Inhalt etwaiger Corporate-Governance-Kodizes oder -Regeln sowie den entsprechenden Umsetzungsverfahren

Es ist wichtig, dass die Eigentumsstrukturen und die Stimmrechtsverteilung staatseigener Unternehmen transparent sind, damit sich alle Anteilseigner ein klares Bild von ihrem Anteil am Cashflow und an den Stimmrechten machen können. Ferner sollte klar sein, wer der rechtliche Eigentümer der staatlichen Kapitalanteile ist und wo die Verantwortung für die Ausübung der staatlichen Eigentumsrechte angesiedelt ist. Sämtliche Sonderrechte oder Vereinbarungen, die von allgemein geltenden Corporate-Governance-Regeln abweichen und die Eigentums- oder Beherrschungsverhältnisse der staatseigenen Unternehmen verzerren können, wie z. B. „goldene Aktien“ oder Vetorechte, sollten offengelegt werden. Die Existenz von Kontrollstrukturen, wie z. B. Vereinbarungen zwischen Anteilseignern, sollte offengelegt werden. Die Inhalte solcher Vereinbarungen können jedoch z. T. Vertraulichkeitsauflagen unterliegen.

Staatseigene Unternehmen sollten alle sonstigen einschlägigen Informationen über ihre Organisationsstruktur veröffentlichen, wie z. B. Informationen über wesentliche Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen sowie alle anderen Einheiten, an denen sie beteiligt sind oder in denen sie vertreten sind und intervenieren können. Diese Angaben sollten den prozentualen Anteil umfassen, der an den einzelnen Tochtergesellschaften oder Beteiligungen gehalten wird, sowie die Staaten, in denen diese registriert und tätig sind. Komplizierte Konzernstrukturen können die Intransparenz von Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen verstärken und die Umgehung von Offenlegungspflichten erleichtern. Insbesondere ist darauf zu achten, dass alle nahestehenden Unternehmen und Personen in Staaten mit komplexen Konzernstrukturen, denen börsennotierte Gesellschaften angehören, richtig erfasst werden.

V.A.4. Vergütung der Board-Mitglieder und der Geschäftsführung

Es ist wichtig, die Vergütung für die Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung in staatseigenen Unternehmen transparent auszuweisen, vorzugsweise auf individueller Basis. Wenn die Öffentlichkeit hierüber nicht hinreichend informiert wird, könnten eine negative öffentliche Wahrnehmung und potenzielle heftige Reaktionen gegen den Eigentumsträger und einzelne staatseigene Unternehmen die Folge sein. Von staatseigenen Unternehmen wird generell erwartet, dass sie zeitnah u. a. über wesentliche Veränderungen der Vergütungspolitik für Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung sowie auf standardisierter und vergleichbarer Basis über Vergütungsniveaus oder -beträge informieren. Die Informationen sollten sich gegebenenfalls auch auf Abfindungen und Altersversorgungsleistungen sowie etwaige Sonderleistungen, Anreizsysteme oder Sachleistungen für Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung erstrecken. Die Nutzung von Nachhaltigkeitsindikatoren bei der Vergütung erfordert u. U. auch die Offenlegung von Informationen, anhand derer die Anteilseigner beurteilen können, ob die Indikatoren mit wesentlichen Nachhaltigkeitsrisiken verknüpft sind und Anreize für langfristig orientiertes Handeln bieten.

V.A.5. Informationen über die Zusammensetzung des Boards und seine Mitglieder, ihre Qualifikationen, das Auswahlverfahren, die Diversitätspolitik des Boards, Positionen von Board-Mitgliedern in den Boards anderer Unternehmen oder in Staatsorganen sowie gegebenenfalls Angaben zur Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Volle Transparenz in Bezug auf die Qualifikationen der Board-Mitglieder ist für staatseigene Unternehmen besonders wichtig und sollte in vollem Umfang mit den Leitsätzen für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)* im Einklang stehen. Bei voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen liegt die Nominierung und Bestellung der Board-Mitglieder oft in der unmittelbaren Verantwortung der Regierung; dies geht mit dem Risiko einher, dass der Eindruck entstehen könnte, die Board-Mitglieder würden im Auftrag des Staates oder bestimmter politischer Interessengruppen anstatt im langfristigen Interesse des Unternehmens und seiner Anteilseigner handeln. Hohe Transparenzanforderungen hinsichtlich der Qualifikationen von Board-Mitgliedern und der Nominierungs- und Bestellungsverfahren können dazu beitragen, die Professionalität der Boards staatseigener Unternehmen zu steigern. Zudem ermöglichen sie es den Investoren, die Qualifikationen der Board-Mitglieder zu evaluieren und potenzielle Interessenkonflikte zu identifizieren.

Viele Staaten verlangen oder empfehlen die Offenlegung von Informationen zur Board-Zusammensetzung, z. B. im Hinblick auf die Geschlechterdiversität. Diese Informationsanforderungen können sich auch auf andere Kriterien wie etwa das Alter oder andere demografische Merkmale der Board-Mitglieder sowie ihre Berufserfahrung und Fachkenntnis erstrecken. Einige Staaten, in denen diese Pflichten oder Empfehlungen in Kodizes verankert sind, verlangen eine Offenlegung nach dem „Comply or Explain“-Prinzip. In manchen Fällen erstrecken sich die Offenlegungspflichten auch auf geschäftsführende oder andere hochrangige Positionen. Außerdem sollten einschlägige Maßnahmen zur Förderung der Diversität in Board und Geschäftsführung offengelegt werden.

V.A.6. wesentliche absehbare Risikofaktoren und entsprechende Risikomanagementmaßnahmen

Unzulänglichkeiten bei der Identifizierung, Beurteilung und Kontrolle von Risiken sowie bei der Risikoberichterstattung staatseigener Unternehmen können gravierende Probleme verursachen. Ohne eine angemessene Berichterstattung über wesentliche Risikofaktoren können die Unternehmen u. U. ein falsches Bild von ihrer Finanzlage, ihrer Gesamtentwicklung oder ihrem langfristigen Wertschöpfungspotenzial vermitteln. Dies kann sich wiederum in unsachgemäßen strategischen Entscheidungen und unerwarteten finanziellen Verlusten niederschlagen. Die Berichterstattung über wesentliche Risikofaktoren sollte zeitnah und mit hinreichender Regelmäßigkeit erfolgen.

Voraussetzung für eine angemessene Offenlegung der Art und des Umfangs der Risiken, die den staatseigenen Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit entstehen, ist ein solides Risikomanagementsystem. Die Berichterstattung der staatseigenen Unternehmen sollte sich an den neuesten kontinuierlich weiterentwickelten Standards orientieren. Diese Berichterstattung sollte sich gegebenenfalls auf die Risikomanagementstrategien sowie die Systeme für deren Umsetzung erstrecken. Die *Leitsätze* sehen die Offenlegung hinreichender und umfassender Informationen vor, um die Anteilseigner und anderen Nutzer in vollem Umfang über die vernünftigerweise vorhersehbaren wesentlichen Risiken des Unternehmens zu unterrichten. Die Offenlegung von Risiken ist dann am wirksamsten, wenn sie auf das betreffende Unternehmen und die jeweilige Branche zugeschnitten ist. Die Offenlegung von Informationen über die Systeme der Unternehmen zur Risikoüberwachung und -steuerung, einschließlich Angaben über die Art und Wirksamkeit diesbezüglicher Due-Diligence-Prozesse, wird zunehmend als gute Praxis angesehen.

Alle Anteilseigner – sowohl staatliche als auch nichtstaatliche – benötigen Informationen über vernünftigerweise vorhersehbare wesentliche Risiken für staatseigene Unternehmen. Dazu zählen u. a. spezifische Risiken der Branchen oder Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist, die Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen und Lieferketten, Finanzmarktrisiken einschließlich Zins- oder Währungsrisiken, Risiken im Zusammenhang mit Derivaten und außerbilanziellen Geschäften, Risiken im Zusammenhang mit dem Geschäftsverhalten, z. B. im Hinblick auf Korruption, Menschenrechte und Arbeitsbedingungen, digitale Sicherheitsrisiken und andere technologiebezogene Risiken, Steuerrisiken sowie Nachhaltigkeitsrisiken, insbesondere Klimarisiken. Risikobezogene Angaben können sich auch auf andere wichtige geopolitische Einflussfaktoren beziehen, wie beispielsweise Pandemien, Innovationen, nationale Entwicklungspläne sowie Geschlechtergleichstellung und Diversität. Im Rohstoffsektor tätige Unternehmen sollten ihre Reserven anhand der diesbezüglichen Best Practices ausweisen, da dies ein entscheidender Bestandteil ihres Unternehmenswerts und Risikoprofils sein kann.

Die Offenlegung von Informationen über wesentliche vorhersehbare Risikofaktoren kann insbesondere für die Anteilseigner und Stakeholder von staatseigenen Unternehmen nützlich sein, die in erst kürzlich deregulierten und zunehmend globalisierten Branchen, neuen Staaten oder Hochrisikosektoren tätig sind, in denen sie u. U. mit neuen oder anderen Risiken, einschließlich der vorstehend erwähnten, konfrontiert sind.

V.A.7. alle direkten und indirekten staatlichen Finanzhilfen, einschließlich Staatsbürgschaften, und Verpflichtungen, die vom Staat zugunsten des staatseigenen Unternehmens eingegangen wurden, einschließlich vertraglicher Verpflichtungen und Verbindlichkeiten aus öffentlich-privaten Partnerschaften oder Beteiligungen an Joint Ventures

Zur Vermittlung eines vollständigen und den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bilds der Finanzlage staatseigener Unternehmen müssen zwischen dem Staat und staatseigenen Unternehmen bestehende gegenseitige Verpflichtungen bzw. Mechanismen der finanziellen Unterstützung oder Risikoteilung angemessen offengelegt werden. Die Offenlegung sollte

Informationen über etwaige finanzielle Ziele umfassen, die die Regierung für das staatseigene Unternehmen festgelegt hat, z. B. hinsichtlich der Kapitalstruktur, Rentabilität und Dividenden, sowie Angaben über staatliche Zuschüsse oder Beihilfen für das Unternehmen, Haushaltsdarlehen oder Garantien des Staates oder eines anderen staatseigenen Unternehmens für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie alle Verpflichtungen, die der Staat zugunsten des Unternehmens eingeht. Im Rahmen dieser Berichterstattung über Transaktionen mit dem Staat sollten auch Zahlungen von staatseigenen Unternehmen an den Staatshaushalt offengelegt werden. Dazu zählen Steuern, Dividenden, Lizenzgebühren und andere Zahlungen. Im Fall von Kreditbürgschaften und weitergegebenen Krediten sollten staatseigene Unternehmen die Vertragsbedingungen offenlegen (u. a. Start- und Fälligkeitstermin, Originalwährung, zugesagte Beträge, ausgezahlte und ausstehende Kredite, Tilgungsplan, Zinssatz und Zinsart). Die Offenlegungsstandards sollten mit den bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen, z. B. im Hinblick auf staatliche Beihilfen, im Einklang stehen. Die Offenlegung von Bürgschaften kann durch die staatseigenen Unternehmen selbst oder durch den Staat erfolgen. Es gilt als gute Praxis, dass die Legislative Haushaltsdarlehen und staatliche Bürgschaften überwacht, damit die Einhaltung der Haushaltsverfahren gesichert ist.

Öffentlich-private Partnerschaften und Joint Ventures sollten ebenfalls in angemessener Weise offengelegt werden. Solche Unternehmungen sind häufig mit Transfers von Risiken, Ressourcen und Vergütungen zwischen öffentlichen und privaten Partnern für die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen oder öffentlicher Infrastruktur verbunden und können folglich neue und spezifische wesentliche Risiken mit sich bringen.

V.A.8. wesentliche Geschäfte mit dem Staat und anderen nahestehenden Rechtsträgern

Wesentliche Geschäfte zwischen staatseigenen Unternehmen und nahestehenden Rechtsträgern, wie z. B. eine Kapitalbeteiligung eines staatseigenen Unternehmens an einem anderen, könnten Gelegenheiten für Missbrauch bieten und sollten offengelegt werden. Im Rahmen dieser Berichterstattung sollten sämtliche Informationen geliefert werden, die zur Beurteilung der Redlichkeit und Angemessenheit der betreffenden Geschäfte erforderlich sind. Mindestens zum Kreis der nahestehenden Unternehmen und Personen gehören sollten Rechtsträger, die das Unternehmen beherrschen oder die zusammen mit diesem der Kontrolle eines dritten Unternehmens unterstehen, ebenso wie maßgebliche Anteilseigner und deren Familienmitglieder sowie Mitglieder der Geschäftsführung. Zwar stellt die Definition nahestehender Unternehmen und Personen in international anerkannten Rechnungslegungsstandards einen nützlichen Bezugspunkt dar, der Corporate-Governance-Rahmen der staatseigenen Unternehmen sollte jedoch sicherstellen, dass alle nahestehenden Unternehmen und Personen ordnungsgemäß identifiziert werden und dass in Fällen, in denen konkrete Interessen nahestehender Unternehmen und Personen vorliegen, auch wesentliche Geschäfte mit konsolidierten Tochtergesellschaften offengelegt werden. Ferner gilt es selbst ohne Vorliegen wesentlicher Geschäfte als gute Praxis, die organisatorischen und unternehmensstrukturellen Verbindungen staatseigener Unternehmen mit anderen nahestehenden Rechtsträgern klar auszuweisen. Staatseigene Unternehmen sollten auch über alle wesentlichen Vertragsbeziehungen und Geschäfte mit staatseigenen Finanzinstituten Bericht erstatten, da hierbei ein hohes Risiko von Interessenkonflikten besteht.

V.A.9. Informationen zu wesentlichen Verbindlichkeiten wie z. B. Schuldverträgen und zum Risiko der Nichteinhaltung von Covenants

Unter gebührender Berücksichtigung des Geschäftsgeheimnisses sollten staatseigene Unternehmen darüber hinaus im Einklang mit den geltenden Standards über wesentliche Verbindlichkeiten wie z. B. Schuldverträge sowie das Risiko der Nichteinhaltung von Covenants informieren. Unter normalen Umständen werden wichtige Unternehmensentscheidungen von den Anteilseignern und der Unternehmensleitung getroffen. Allerdings können Unternehmensanleihen und

andere Schuldverträge mit bestimmten Auflagen verknüpft sein, die die Entscheidungsfreiheit der Unternehmensleitung und der Anteilseigner erheblich einschränken. Solche Covenants können beispielsweise Dividendenausschüttungen begrenzen, die Zustimmung der Gläubiger zur Veräußerung wesentlicher Vermögenswerte vorschreiben oder die Schuldner mit Strafen belegen, wenn ihr Verschuldungsgrad einen zuvor vereinbarten Schwellenwert überschreitet. Zudem könnten staatseigene Unternehmen, die sich in finanziellen Schwierigkeiten befinden, aber noch nicht insolvent sind, versuchen, eine Befreiung von der Einhaltung eines Covenants auszuhandeln, und die bestehenden Gläubiger könnten im Gegenzug Veränderungen im Unternehmen verlangen. Folglich ist eine zeitnahe Offenlegung wesentlicher Informationen zu Schuldverträgen, einschließlich der Auswirkungen wesentlicher Risiken im Zusammenhang mit Covenant-Verstößen und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens, im Einklang mit den geltenden Standards erforderlich, damit die Anleger die Geschäftsrisiken des betreffenden staatseigenen Unternehmens beurteilen können.

V.A.10. nachhaltigkeitsbezogene Informationen

Staatseigene Unternehmen sollten wesentliche Informationen über Maßnahmen, Aktivitäten, Risiken, Ziele und Leistungsmessgrößen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsfragen im Einklang mit qualitativ anspruchsvollen international anerkannten Standards offenlegen, wie in Kapitel VII.C ausgeführt.

V.B. Staatseigene Unternehmen sollten über Risikomanagementsysteme verfügen, mit denen sie Risiken identifizieren, steuern, kontrollieren und darüber Bericht erstatten können. Risikomanagementsysteme sollten als entscheidendes Element der Zielerreichung behandelt werden und dementsprechend kohärente und umfassende interne Kontrollmechanismen sowie Ethik- und Compliance-Programme bzw. -Maßnahmen umfassen.

Risikomanagement ist ein Kernbestandteil der Corporate Governance und eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Das Risikomanagementsystem soll es staatseigenen Unternehmen ermöglichen, Risiken für die Verwirklichung ihrer operativen und finanziellen Ziele zu identifizieren, zu steuern und darüber Bericht zu erstatten. Risikomanagementprozesse legen fest, wie ein staatseigenes Unternehmen interne Kontrollmechanismen einsetzen kann, um Risiken zu steuern und ihre potenziellen Auswirkungen zu mindern, die Integrität innerhalb des Unternehmens zu stärken und die Einhaltung einschlägiger Gesetze oder Vorschriften zu fördern.

Das Risikomanagementsystem sollte vom Board regelmäßig überwacht, überprüft und an die Gegebenheiten des staatseigenen Unternehmens angepasst werden, um die Relevanz und Leistungsfähigkeit der internen Kontrollen, Maßnahmen und Verfahren zu sichern. Das Board kann zwar Unterstützung durch Fachausschüsse erhalten – vor allem durch den Prüfungsausschuss oder ein äquivalentes Organ, manchmal auch den Risikoausschuss –, doch die Gesamtverantwortung für die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und der entsprechenden internen Kontrollen verbleibt beim Board. Zwischen der Aufsicht im Board, dem Risikomanagement und der unabhängigen Prüfung innerhalb des staatseigenen Unternehmens (z. B. Innenrevision) sollte Aufgabentrennung herrschen. Die Personen, die von den staatseigenen Unternehmen mit der Risikobewertung innerhalb des Unternehmens betraut werden, sollten über hinreichende Befugnisse für die Erfüllung ihrer Aufgabe verfügen.

Unter Berücksichtigung der Kapazitäten und Größe der einzelnen staatseigenen Unternehmen sollte das Risikomanagementsystem regelmäßige, bedarfsgerechte Risikobewertungen umfassen, gemäß der guten Praxis, die in den einschlägigen Bestimmungen der Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen beschrieben ist. Das Risikomanagementsystem eines staatseigenen Unternehmens sollte darauf ausgerichtet sein, wesentliche externe unternehmensrelevante Risiken, wie Gesundheitskrisen, Lieferkettenstörungen und geopolitische Spannungen, zu bewältigen. Diese Mechanismen sollten sowohl ex ante als auch ex post wirken, da die Unternehmen einerseits ihre Resilienz für den Fall zukünftiger Krisen stärken sollten und andererseits in der Lage sein sollten, bei Eintreten eines plötzlichen

Negativereignisses Krisenbewältigungsmaßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus sollte das Risikomanagementsystem risikoabhängige Due-Diligence-Prüfungen umfassen, um im Einklang mit den *OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln* tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu ermitteln, zu verhüten und zu mindern sowie Rechenschaft darüber abzulegen, wie diesen Auswirkungen begegnet wird.

Risikomanagementprozesse bilden die Grundlage für die Einrichtung und Sicherung von internen Kontrollmechanismen sowie Ethik- und Compliance-Programmen bzw. -Maßnahmen. Gemäß den maßgeblichen Ausführungen zu internen Kontrollmechanismen in den Leitsätzen für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen sollten diese Compliance-Programme oder -Maßnahmen für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie und alle Einheiten, über die ein staatseigenes Unternehmen die tatsächliche Kontrolle ausübt, einschließlich Tochtergesellschaften, gelten. Diese Programme bzw. Maßnahmen können u. a. die Entwicklung von Verhaltenskodizes oder ähnlichen Vorgaben und deren Einbindung in die Personalpolitik oder sonstige einschlägige Unternehmenspolitik umfassen, sowie die Festlegung klarer Regeln und Verfahren, z. B. zum Hinweisgeberschutz, damit Whistleblower*innen ermutigt werden, dem Board ohne Furcht vor Repressalien Fehlverhalten zu melden. Nach Möglichkeit sollten diese Programme und Maßnahmen auch für Dritte gelten. Die Anreizstruktur des Unternehmens muss mit seinen ethischen und professionellen Grundsätzen im Einklang stehen, d. h., sie sollte die Beachtung dieser Grundsätze belohnen und Gesetzesverstößen mit Abschreckungs- bzw. Strafmaßnahmen begegnen.

Das Risikomanagementsystem und die zugehörigen internen Kontrollmechanismen helfen dem staatseigenen Unternehmen zudem, die geltenden Rechtsvorschriften einzuhalten, insbesondere die Vorschriften für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, z. B. in den Bereichen Menschen- und Arbeitsrechte, digitale Sicherheit, Steuern, Wettbewerb, informationelle Selbstbestimmung und Schutz personenbezogener Daten, Gesundheit und Sicherheit sowie Nachhaltigkeit. Dazu gehört auch die Einhaltung von Bestimmungen, die die Bestechung ausländischer Amtsträger – wie im OECD-Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr (*OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* [OECD/LEGAL/0293]) gefordert – sowie andere Formen von Bestechung und Korruption unter Strafe stellen.

Die internen Kontrollmechanismen sowie Ethik- und Compliance-Programme bzw. -Maßnahmen sollten sich auch auf Tochtergesellschaften und soweit möglich auf Dritte, wie z. B. Bevollmächtigte und andere Intermediäre, Berater, Vertreter, Vertriebshändler, Auftragnehmer und Lieferanten, Konsortialpartner und Joint-Venture-Partner, erstrecken.

V.C. Staatseigene Unternehmen sollten eine interne Revisionsstelle (Innenrevision) einrichten, die über hinreichende Kapazitäten, Autonomie und Professionalität für eine ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben verfügt. Sie sollte vom Board und gegebenenfalls dem Prüfungsausschuss oder einem äquivalenten Organ überwacht werden und direkt an diese berichten.

Die Rolle und die Funktionen der Innenrevision unterscheiden sich in den einzelnen Staaten, sie umfassen aber zumeist die Prüfung und Evaluierung der Unternehmensführung, des Risikomanagements und der internen Kontrollverfahren. Ebenso wie große börsennotierte Unternehmen sollten in der Regel auch große staatseigene Unternehmen eine interne Revisionsstelle einrichten. Andere staatseigene Unternehmen sind je nach Größe, Struktur, Komplexität und Risikoprofil gehalten, soweit möglich eine interne Revisionsstelle einzurichten.

Diese kann einen entscheidenden und kontinuierlichen Beitrag zur umfassenden Überwachung der internen Kontrollmechanismen und Geschäftsabläufe des Unternehmens durch den Prüfungsausschuss des Boards oder ein äquivalentes Organ leisten. Die Innenrevision ist wichtig für einen effizienten und verlässlichen Offenlegungsprozess. Innenrevisor*innen prüfen insbesondere die Vollständigkeit, Integrität, Richtigkeit, Aktualität und Häufigkeit der Berichterstattung über alle wesentlichen Informationen. Sie sollten

Prüfverfahren einsetzen, um festzustellen, ob die Geschäftsleitung des staatseigenen Unternehmens über geeignete Prozesse für die Erfassung, Aufbereitung und Darstellung hinreichend genauer Informationen in ihren Offenlegungen verfügt. Gute Praxis ist, die Zielsetzungen, Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Verfahrensregelungen der Innenrevision in einer Charta festzulegen.

Es ist Aufgabe des Boards sicherzustellen, dass staatseigene Unternehmen eine interne Revisionsstelle einrichten. Um ihre Unabhängigkeit und Autorität zu gewährleisten, sollten die Innenrevisor*innen direkt dem Board und seinem Prüfungsausschuss unterstehen. Die Innenrevisor*innen sollten uneingeschränkten Zugang zu den Geschäftsbüchern der staatseigenen Unternehmen haben, und ihr Tätigkeitsbereich sollte keinen Beschränkungen unterliegen. Die Innenrevisor*innen sollten ungehinderten Zugang zum*zur Vorsitzenden und zu den Mitgliedern des gesamten Boards und dessen Prüfungsausschuss genießen. Ihre Berichterstattung ist wichtig für das Board, um sich ein Bild von der tatsächlichen Geschäftstätigkeit und Ergebnisentwicklung des Unternehmens zu machen. Um die Integrität und Rechenschaftspflicht zu stärken, sollte der Prüfungsausschuss den Status, die Unabhängigkeit und Ressourcen sowie die Leistungen der Innenrevision öffentlich machen.

Die Aufgaben der Innenrevision und der externen Rechnungsprüfung sollten klar definiert sein, um dem Board die Prüfungsqualität zu sichern, die für die Überwachung des Risikomanagements des Unternehmens erforderlich ist. Beratungen zwischen internen und externen Prüfenden sollten gefördert werden. Wesentliche Erkenntnisse der Innenrevision sollten dem Board und gegebenenfalls seinem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Als gute Praxis gilt, dass die Leitung der Innenrevision dem Board gegenüber jährlich die Objektivität der Innenrevision bestätigt. Dies umfasst die Meldung von Vorfällen, bei denen die Objektivität möglicherweise beeinträchtigt war, sowie Angaben zu den ergriffenen Maßnahmen oder Schutzvorkehrungen, um dem Problem zu begegnen.

V.D. Einmal jährlich sollte von unabhängigen, kompetenten und qualifizierten Abschlussprüfenden eine Jahresabschlussprüfung nach international anerkannten Prüfungs-, Ethik- und Unabhängigkeitsstandards durchgeführt werden, um dem Board und den Anteilseignern hinreichende Sicherheit zu bieten, dass der Jahresabschluss des jeweiligen staatseigenen Unternehmens in allen wesentlichen Aspekten gemäß geltenden Rechnungslegungsstandards erstellt wurde. Spezielle staatliche und interne Kontrollverfahren stellen keinen Ersatz für eine unabhängige externe Abschlussprüfung dar.

Im Interesse der Öffentlichkeit sollten staatseigene Unternehmen genauso transparent sein wie börsennotierte Unternehmen. Unabhängig von ihrer Rechtsform sollten sich alle staatseigenen Unternehmen – selbst wenn sie nicht börsennotiert sind – bei ihrer Finanzberichterstattung an Best-Practice-Standards der Rechnungslegung und Rechnungsprüfung orientieren.

Um das Vertrauen in die Unternehmensberichterstattung zu stärken, sollte der Staat verlangen, dass zumindest bei allen großen staatseigenen Unternehmen zusätzlich zu den speziellen staatlichen Audits externe Abschlussprüfungen nach international anerkannten Prüfungs-, Ethik- und Unabhängigkeitsstandards durchgeführt werden.

Die unabhängigen externen Abschlussprüfenden beurteilen mit ihrem Testat, ob der Jahresabschluss die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des staatseigenen Unternehmens gemäß geltenden Rechnungslegungsstandards in allen wesentlichen Aspekten angemessen wiedergibt. In einigen Staaten wird von den externen Prüfenden auch eine Stellungnahme zur Corporate Governance des Unternehmens oder zur internen Kontrolle der Finanzberichterstattung verlangt.

Es sollten geeignete Verfahren für die Auswahl der externen Abschlussprüfenden entwickelt werden. Entscheidend ist, dass diese von dem staatseigenen Unternehmen und seinen verbundenen Unternehmen, von der Geschäftsführung und von bedeutenden Anteilseignern des Unternehmens (d. h. im Fall der staatseigenen Unternehmen vom Staat) unabhängig sind, sofern sie nicht den geltenden Ethik- und Unabhängigkeitsstandards unterliegen. Darüber hinaus sollten für die externen Abschlussprüfenden die

gleichen Kriterien in Bezug auf ihre Unabhängigkeit gelten wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dies erfordert eine genaue Überwachung durch den Prüfungsausschuss oder das Board und umfasst in der Regel Beschränkungen der Erbringung von Nichtprüfungsleistungen für das geprüfte Unternehmen sowie eine regelmäßige Rotation der Abschlussprüfenden (d. h. entweder der die Prüfung durchführenden Personen oder der Rechnungsprüfungsgesellschaften selbst) bzw. Ausschreibungsverfahren für den externen Prüfauftrag.

Dass die externen Abschlussprüfenden von einem unabhängigen Prüfungsausschuss des Boards oder einem äquivalenten Organ empfohlen und entweder durch diesen Ausschuss bzw. dieses Organ oder direkt durch die Anteilseignerversammlung gewählt, bestellt oder bestätigt werden, kann als gute Praxis betrachtet werden, weil damit deutlich gemacht wird, dass die Abschlussprüfenden den Anteilseignern gegenüber rechenschaftspflichtig sein sollten. Je nach Gesetzeslage ist der Eigentumsträger daher möglicherweise berechtigt, durch die Anteilseignerversammlung die externen Abschlussprüfenden zu nominieren, zu wählen bzw. sogar zu ernennen. Die unmittelbare Berichts- und Rechenschaftspflicht sollte jedoch gegenüber einem unabhängigen Prüfungsausschuss oder äquivalenten Organ des Unternehmens bestehen, das die Gesamtbeziehung mit den externen Abschlussprüfenden beaufsichtigt und auch bei der Bestellung, Mandatserneuerung und Vergütung der externen Abschlussprüfenden eine Rolle spielen kann. Die in den *G20/OECD-Grundsätzen der Corporate Governance* dargelegten zusätzlichen Leitlinien, u. a. für die Qualifikation der Abschlussprüfenden, sollten angewandt werden.

Darüber hinaus sollte die externe Abschlussprüfung nicht mit den Tätigkeiten der Innenrevision oder internen Kontrollmechanismen verwechselt oder durch diese ersetzt werden. Staatseigene Unternehmen sollten bestrebt sein, ihre Finanzabschlüsse innerhalb derselben Fristen prüfen zu lassen wie börsennotierte Unternehmen. Die Berichte der unabhängigen externen Abschlussprüfenden sollten dem Geschäftsbericht des staatseigenen Unternehmens beigefügt sein und in vollem Umfang und innerhalb einer angemessenen Frist gemäß geltenden Rechnungslegungsstandards veröffentlicht werden. Wiederholte eingeschränkte Bestätigungsvermerke sollten als Warnsignale betrachtet werden.

Bestehende staatliche Prüfungsorgane und sonstige staatsinterne Kontrollinstanzen, wie z. B. spezialisierte staatliche bzw. oberste Rechnungskontrollbehörden, reichen nicht aus, um die Qualität und Vollständigkeit der Rechnungslegungsdaten zu gewährleisten, selbst wenn sie sowohl die staatseigenen Unternehmen als auch den Eigentumsträger prüfen. Sie dienen dazu, die Verwendung der öffentlichen Ressourcen und Haushaltsmittel zu überwachen, nicht aber die gesamte Geschäftstätigkeit der staatseigenen Unternehmen. Die Prüfberichte der obersten Rechnungskontrollbehörde sollten vom Gesetzgeber zeitnah und im Einklang mit dem Haushaltszyklus beraten und veröffentlicht werden.

V.E. Der Eigentumsträger sollte eine einheitliche Berichterstattung über staatseigene Unternehmen entwickeln und jährlich einen Gesamtbericht über das staatliche Beteiligungsportfolio veröffentlichen, der wesentliche Fragen wie z. B. Nachhaltigkeitsinformationen, Governanceaspekte und die Erfüllung öffentlicher Politikziele behandelt. Die Informationen sollten ein vollständiges, klares und zuverlässiges Bild des staatseigenen Unternehmensportfolios vermitteln und von hoher Qualität, vergleichbar, prägnant und öffentlich zugänglich sein, u. a. durch digitale Kommunikationskanäle.

Der Eigentumsträger sollte eine aggregierte Berichterstattung entwickeln, die alle wirtschaftlich signifikanten staatseigenen Unternehmen umfasst, und diese als zentrales Instrument der Offenlegung gegenüber der Öffentlichkeit, der Legislative und den Medien einsetzen. Die Berichterstattung sollte so gestaltet sein, dass sich alle Leser*innen ein klares Bild von den Gesamtergebnissen und der Entwicklung der staatseigenen Unternehmen machen können. Sie ist aber auch für den Eigentumsträger selbst ein nützliches Instrument, um die Leistung der staatseigenen Unternehmen besser zu erfassen und seine eigene Politik zu verdeutlichen. Dies erleichtert die Entwicklung von Messgrößen, um die Umsetzung der Politik, Ziele und Erwartungen des Eigentümers besser zu überwachen und zu evaluieren, und kann zur Verbesserung von Leistungsmanagementsystemen beitragen, wenn die Berichterstattung eine Evaluie-

rung der Zielerfüllung durch die einzelnen staatseigenen Unternehmen –- u. a. im Hinblick auf die vom staatlichen Eigentümer gesteckten Ziele – sowie gegebenenfalls die Offenlegung von nichtkommerzieller Unterstützung umfasst.

Die Berichterstattung sollte in einen jährlich vom Staat herauszugebenden Gesamtbericht aller wesentlichen Informationen münden. Der Bericht sollte ein vollständiges Bild der Größe und gegebenenfalls der sektoralen Verteilung des staatlichen Unternehmensportfolios sowie der im Berichtszeitraum erzielten Ergebnisse des Portfolios und der einzelnen staatseigenen Unternehmen im Vergleich zu den in der Vergangenheit erzielten Ergebnissen vermitteln. Der Bericht könnte auch zukunftsgerichtete Elemente umfassen, die der Wertschöpfung im Sektor der staatseigenen Unternehmen zugrunde liegen. Dieser Gesamtbericht sollte darüber hinaus gegebenenfalls einen Überblick über den Wert des Sektors geben und die Finanzergebnisse und den Wert der einzelnen staatseigenen Unternehmen, aber auch Informationen zur Entwicklung wesentlicher einschlägiger nichtfinanzieller Indikatoren erfassen. Er sollte zumindest Angaben zum Gesamtwert des staatlichen Beteiligungsportfolios liefern. Ferner sollte der Bericht eine allgemeine Erklärung zur Eigentümerpolitik des Staates sowie Informationen über deren Umsetzung enthalten. Er sollte außerdem Informationen über die Organisation der Eigentümerfunktion, z. B. hinsichtlich der Nominierung und Ernennung, Zusammensetzung, Qualifikationen und Vergütung der Leitungsorgane staatseigener Unternehmen, sowie einen Überblick über die Entwicklung der staatseigenen Unternehmen, aggregierte Finanzdaten und Angaben zu Veränderungen der Boards der staatseigenen Unternehmen umfassen. Der Bericht sollte die wichtigsten Finanzindikatoren ausweisen, wie beispielsweise Umsatz, Gewinn, Cashflow aus dem operativen Geschäft, Bruttoinvestitionen, Eigenkapitalrendite, Eigenkapitalquote und Dividenden, Beschäftigtenanteil und andere Informationen im Zusammenhang mit ökologischen, sozialen und Governanceaspekten. Die Offenlegung aggregierter nachhaltigkeitsbezogener Informationen zu den staatlichen Beteiligungsportfolios sowie eine systematische Analyse und Offenlegung der auf Portfolioebene bestehenden nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen können ein fundierteres Verständnis der Nachhaltigkeitserwartungen für das staatliche Beteiligungsportfolio sowie der Kompatibilität dieses Portfolios mit den allgemeineren nationalen Nachhaltigkeitsverpflichtungen fördern. Die jährlichen Gesamtberichte sollten Schlüsselindikatoren enthalten, deren Entwicklung im Zeitverlauf gemessen werden kann. Wenn fiskalische Risiken für das Verständnis der generellen Ergebnisentwicklung des Portfolios wesentlich sind, könnten die staatlichen Eigentumsträger u. U. die Hauptursachen der fiskalischen Risiken des Portfolios benennen und die wesentlichen Risikofaktoren des Portfolios nach Sektor oder Unternehmen analysieren. Der Eigentumsträger sollte die Offenlegung von Informationen über Stakeholderbeziehungen durch eine klare Offenlegungspolitik und die Entwicklung einer aggregierten Berichterstattung für die Öffentlichkeit stärken. Der Bericht sollte auch über aktuelle Entwicklungen informieren, die das Portfolio betreffen, wie z. B. einschlägige Rechtsvorschriften.

Die Methoden der Datenaggregierung sollten erläutert werden. Der aggregierte Beteiligungsbericht könnte auch Einzelberichte über die wichtigsten staatseigenen Unternehmen umfassen. Die Gesamtberichterstattung sollte jedoch die bereits bestehenden Berichtspflichten, wie z. B. die jährliche Berichterstattung an die Legislative, nicht duplizieren, sondern ergänzen. Manche Eigentumsträger könnten vielleicht nur „partielle“ Gesamtberichte zu den in vergleichbaren Sektoren tätigen staatseigenen Unternehmen veröffentlichen. Wichtig ist, dass der jährliche Gesamtbericht transparent über die Berichtsstandards informiert, die für einzelne staatseigene Unternehmen und vom Eigentumsträger genutzt werden, um aggregierte Daten über das Portfolio auszuweisen. International anerkannte Rechnungslegungsstandards, wie z. B. IFRS, können soweit möglich ebenfalls für die Aggregation von Daten zum staatlichen Beteiligungsportfolio verwendet werden. Wenn sich die verwendeten Rechnungslegungsstandards oder die Qualität der Angaben zwischen den einzelnen Portfoliounternehmen unterscheiden, sollte dies ebenfalls offengelegt und erläutert werden, um ein in finanzieller Hinsicht den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes, klares und einheitliches Bild des staatlichen Unternehmensportfolios zu liefern.

Beste Praxis für den aggregierten Beteiligungsbericht wäre ein jährlicher narrativer Bericht mit Informationen zur Ergebnisentwicklung des staatlichen Unternehmensportfolios. Einige Staaten erstellen u. U. im Rahmen ihrer regelmäßigen Berichterstattung an den Gesetzgeber oder im Rahmen des jährlichen Haushaltsverfahrens einen jährlichen Gesamtbericht. Andere Staaten stellen online eine Reihe finanzieller (und nichtfinanzieller) Indikatoren bereit, die je nach Detailgrad dieselbe Funktion erfüllen können. Ad-hoc-Berichterstattung erfüllt im Allgemeinen nicht die gleiche Rechenschafts- und Transparenzfunktion wie ein „klassischer“ aggregierter Beteiligungsbericht. Der Einsatz digitaler Technologien kann eine interaktive Nutzung der aggregierten Daten unterstützen und es den Nutzenden ermöglichen, die Daten in aggregierter oder disaggregierter Form zu durchsuchen und herunterzuladen. Der jährliche Gesamtbericht sollte öffentlich verfügbar sein, um der Öffentlichkeit den Zugang zu Informationen zu erleichtern. Viele Eigentumsträger haben Websites, auf denen sie Informationen über die Organisation der Eigentümerfunktion und die allgemeine Eigentümerpolitik sowie den jährlichen Gesamtbericht bereitstellen.

Darüber hinaus kann der jährliche Gesamtbericht ein wichtiges Element der Rechenschaftslegung eines Eigentumsträgers sein, wenn er als Mechanismus für die Berichterstattung an den Gesetzgeber oder andere repräsentative Organe verwendet wird.

Anmerkungen zu Kapitel VI: Zusammensetzung und Pflichten des Boards staatseigener Unternehmen

Der Staat sollte sicherstellen, dass die Boards staatseigener Unternehmen über die Autorität, Kompetenzen und Objektivität verfügen, die notwendig sind, damit sie ihre Funktion erfüllen können, die strategische Ausrichtung festzulegen, das Risikomanagement zu beaufsichtigen und die Geschäftsführung zu überwachen. Die Boards sollten gemäß dem Prinzip der Integrität handeln, diese fördern und für ihre Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden.

Boards spielen bei der Governance staatseigener Unternehmen eine zentrale Rolle. Bei Unternehmen, die sich vollständig oder mehrheitlich in Staatseigentum befinden, fungieren Boards als Intermediär zwischen dem Staat als Anteilseigner, den übrigen Anteilseignern und dem Unternehmen. Sie tragen durch ihre treuhänderische Pflicht letztlich die Verantwortung für die Leistung staatseigener Unternehmen und die Interessen ihrer Anteilseigner und müssen zugleich andere Aspekte, wie die Interessen der Stakeholder, berücksichtigen.

Die Stärkung der Entscheidungsvollmachten und die Verbesserung der Qualität und der Wirksamkeit der Boards staatseigener Unternehmen sind Voraussetzung für die Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Corporate Governance solcher Unternehmen. Der Staat sollte je nach Höhe seiner Beteiligung oder Grad seiner Kontrolle sicherstellen, dass staatseigene Unternehmen mit starken Boards ausgestattet sind, die in der Lage sind, im Interesse des Unternehmens und seiner Eigentümer zu handeln und die Geschäftsführung wirkungsvoll zu überwachen und sie vor Einflussnahme auf das Tagesgeschäft zu schützen. Hierfür ist es erforderlich, die Kompetenz der Boards staatseigener Unternehmen zu sichern, ihre Unabhängigkeit zu stärken und ihre Funktionsweise zu verbessern. Ferner muss den Boards die eindeutige und uneingeschränkte Verantwortung für die Erfüllung ihrer Aufgaben übertragen werden, und es muss gewährleistet sein, dass sie gemäß dem Prinzip der Integrität handeln und diese fördern.

VI.A. Den Boards staatseigener Unternehmen sollten ein klares Mandat und letztlich die Verantwortung für die Unternehmensergebnisse übertragen werden. Die Rolle und Aufgaben der Boards staatseigener Unternehmen sollten in der Gesetzgebung klar festgelegt sein, vorzugsweise gemäß dem Gesellschaftsrecht. Die Mitglieder des Boards sollten in voller Sachkenntnis, nach Treu und Glauben, mit gebührender Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit und im besten Interesse des Unternehmens und seiner Anteilseigner handeln und zugleich den Interessen der Stakeholder Rechnung tragen.

Die Pflichten der Boards staatseigener Unternehmen sollten in einschlägigen Gesetzen und Vorschriften, in der staatlichen Eigentümerpolitik sowie in der Unternehmenssatzung festgelegt sein. Es ist wesentlich und sollte ausdrücklich betont werden, dass alle Board-Mitglieder gesetzlich verpflichtet sind, im besten Interesse des Unternehmens zu handeln und allen Anteilseignern die gleiche Behandlung zuteilwerden zu lassen. Gute Praxis erfordert, dass Board-Mitglieder bei geschäftlichen Entscheidungen im Interesse des langfristigen Erfolgs und der langfristigen Ergebnisse des Unternehmens sowie im Interesse seiner Anteils-

eigner u. a. auch Stakeholderinteressen berücksichtigen. Dies ist auch ein Kerngrundsatz für innerhalb einer Konzernstruktur tätige Board-Mitglieder: Selbst wenn ihr Unternehmen von einem anderen Unternehmen beherrscht wird, sind die Board-Mitglieder nicht dem beherrschenden Unternehmen des Konzerns, sondern ihrem Unternehmen und der Gesamtheit seiner Anteilseigner gegenüber zu Loyalität verpflichtet. Die kollektive und individuelle Haftung der Board-Mitglieder sollte klar festgelegt sein. Es dürfen keine Unterschiede zwischen den Haftungsverpflichtungen der einzelnen Board-Mitglieder bestehen, unabhängig davon, ob sie vom Staat oder von anderen Anteilseignern oder Stakeholdern nominiert oder bestellt wurden. Zur Information der Board-Mitglieder staatseigener Unternehmen über ihre Pflichten und Haftungsrisiken sollten Schulungen vorgeschrieben werden.

Um das Verantwortungsbewusstsein der Boards zu fördern und sicherzustellen, dass sie effektiv funktionieren, sollte ihre Struktur mit den für den privaten Sektor ausgearbeiteten Best Practices im Einklang stehen. Die Größe der Boards sollte auf die Zahl an Mitgliedern begrenzt werden, die notwendig ist, um eine effektive Arbeitsweise zu gewährleisten.

Die Erfahrung hat zudem gezeigt, dass kleinere Boards echte strategische Diskussionen möglich machen und weniger dazu tendieren, sich zu Organen zu entwickeln, die andernorts getroffene Entscheidungen nur noch mit ihrem Plazet versehen. Ein Bericht der Board-Mitglieder sollte dem Jahresabschluss beigefügt und den externen Abschlussprüfer*innen unterbreitet werden. Dieser Bericht sollte Informationen und Stellungnahmen zur Organisation, finanziellen und nichtfinanziellen Entwicklung, zu wesentlichen Risikofaktoren, Nachhaltigkeitsaspekten, wichtigen Ereignissen, Beziehungen mit Beschäftigten und anderen Stakeholdern sowie den Effekten von Weisungen des Eigentumsträgers enthalten.

VI.B. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten ihre Funktion, die Unternehmensstrategie zu überprüfen und auszurichten und die Geschäftsführung zu überwachen, auf der Grundlage der von den Anteilseignern festgelegten umfassenden Mandate und Erwartungen effektiv ausüben. Sie sollten befugt sein, den*die Vorsitzende*n der Geschäftsführung (CEO) zu bestellen und abzuberufen. Sie sollten die Vergütungsniveaus der Führungskräfte an den längerfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Anteilseigner ausrichten.

Um ihre Rolle zu erfüllen, sollten die Boards staatseigener Unternehmen aktiv 1. an der Entwicklung bzw. Billigung, Beobachtung und Überprüfung der Unternehmensstrategie im Rahmen der Gesamtziele des Unternehmens arbeiten, 2. geeignete Leistungsindikatoren festlegen und wesentliche Risikofaktoren identifizieren, 3. wirksame Risikomanagementregelungen und -verfahren im Hinblick auf finanzielle und operationelle Risiken, aber auch in Bezug auf andere Risiken in den Bereichen Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, Chancengleichheit, Arbeit, digitale Sicherheit, Schutz personenbezogener Daten und informationelle Selbstbestimmung, Wettbewerb, Umwelt- und Steuerangelegenheiten sowie Gesundheit und Sicherheit ausarbeiten und begleiten, 4. die Offenlegungs- und Kommunikationsverfahren beobachten und sicherstellen, dass die Jahresabschlüsse die Geschäftstätigkeit des staatseigenen Unternehmens und die damit verbundenen Risiken zutreffend widerspiegeln, 5. die Leistung der Geschäftsführung evaluieren und überwachen sowie 6. über die Vergütung des*der CEO entscheiden und eine effektive Nachfolgeplanung für die Mitglieder der Geschäftsführung leiten, um die Kontinuität im Bereich der wirtschaftlichen Tätigkeiten und der öffentlichen Politikziele zu gewährleisten. Nachfolgeplanung umfasst nicht nur Vorkehrungen für Eventualitäten, sondern könnte auch als langfristiges strategisches Instrument zur Talent- und Diversitätsförderung eingesetzt werden.

Zu den zentralen Funktionen der Boards staatseigener Unternehmen sollten die Bestellung und Abberufung des*der CEO gehören. Ohne diese Befugnis ist es für die Boards staatseigener Unternehmen schwierig, ihrem Überwachungsauftrag voll gerecht zu werden und für die Ergebnisse des Unternehmens Verantwortung zu übernehmen. In manchen Fällen können diese Aufgaben im Einvernehmen bzw. in Konsultation mit dem Eigentumsträger oder anderen Anteilseignern wahrgenommen werden. Selbst in solchen Situationen gilt es als gute Praxis, dass die Verantwortung für das Auswahlverfahren für den*die CEO letztlich beim Board bleibt. Der Staat sollte klar zum Ausdruck bringen, dass er vom Board erwartet,

für die Einstellung und das Verhalten von Mitgliedern der Geschäftsführung und Personen in anderen hochrangigen Positionen hohe Standards anzuwenden. Ihre Bestellung sollte auf professionellen Kriterien beruhen.

Wenn der Staat trotz dieser Empfehlung bei der Bestellung des*der CEO in voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen eine entscheidende Rolle spielt, sollte besonders darauf geachtet werden, dass die Bestellungen, wie bei allen anderen Bestellungsverfahren, auf professionellen Kriterien und einem wettbewerblichen Auswahlverfahren unter der Leitung des Boards beruhen und dass die Bestellungszeiträume von Wahlperioden unabhängig sind.

Insbesondere in großen staatseigenen Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, wird die Mitwirkung unabhängiger Expert*innen bei Auswahlverfahren für Mitglieder der Geschäftsführung als gute Praxis betrachtet. Das Board kann auch von einem Nominierungsausschuss unterstützt werden, der sich ausschließlich oder mehrheitlich aus unabhängigen Board-Mitgliedern zusammensetzt und damit betraut wird, die Anforderungsprofile für den*die CEO und andere Mitglieder der Geschäftsführung zu definieren und dem Board Vorschläge für die Besetzung dieser Positionen zu unterbreiten. Der Nominierungsausschuss kann zudem das Talentmanagement unterstützen und die Regeln für die Auswahl von Mitgliedern der Geschäftsführung überprüfen. Die Regeln und Verfahren zur Nominierung und Bestellung des*der CEO sollten transparent sein und die Verantwortungskette zwischen dem*der CEO, dem Board und dem Eigentumsträger respektieren. Sämtliche Vereinbarungen zwischen den Anteilseignern bezüglich der Nominierung des*der CEO sollten offengelegt werden. In den Ländern, in denen das Board über einen Fachausschuss verfügt, der für die Nominierung des*der CEO zuständig ist, darf dieser jedoch nicht mit dem Nominierungsausschuss verwechselt werden, der von der Anteilseignerversammlung eingerichtet wurde und dafür zuständig ist, der Anteilseignerversammlung Empfehlungen zur Nominierung der Board-Mitglieder zu unterbreiten.

Aus ihrer Verpflichtung, die Leistung der Geschäftsführung zu beurteilen und zu überwachen, folgt, dass die Boards staatseigener Unternehmen vorbehaltlich der in dem jeweiligen Staat geltenden Regeln über die Vergütung des*der CEO und anderer Mitglieder der Geschäftsführung entscheiden sollten. Die Vergütungspakete für Mitglieder der Geschäftsführung sollten wettbewerbsfähig, zugleich aber auch sorgfältig abgewogen sein, um zu verhindern, dass sie Mitgliedern der Geschäftsführung Anreize bieten, die mit den langfristigen Interessen des Unternehmens nicht vereinbar sind. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten gegebenenfalls sicherstellen, dass die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung an das wesentliche Risiko und die Unternehmensstrategie geknüpft und leistungsbezogen ist. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten außerdem sicherstellen, dass die jährliche Vergütung ordnungsgemäß offengelegt wird. Obergrenzen für die Vergütung der Führungskräfte staatseigener Unternehmen, sei es in absoluten Zahlen oder für bestimmte Vergütungskomponenten, können dafür sorgen, dass potenzielle negative Effekte von Vergütungssystemen, die mit den Erwartungen der Eigentümer nicht im Einklang stehen, begrenzt werden oder dass das Risiko überhöhter Vergütungen, die dem Ruf des Unternehmens schaden könnten, verringert wird. Die Vergütungssysteme sollten außerdem auf qualitativ hochwertigen Daten und Messgrößen beruhen. Leistungsindikatoren sollten Anreize für eine langfristige Perspektive schaffen, mit wesentlichen Elementen der Strategie des staatseigenen Unternehmens verbunden sein und auf qualitativ hochwertigen Daten und Messgrößen beruhen, die nach Möglichkeit geprüft und/oder gesichert sind. Auch wenn qualitative Ziele und Unterziele in bestimmten Fällen nützlich oder notwendig sein können, verlangt die gute Praxis, dass sie quantifizierbar, transparent und überprüfbar sind, um ihre Glaubwürdigkeit zu gewährleisten.

Die Einführung von Malus-Regelungen und Clawback-Klauseln gilt als gute Praxis. Solche Bestimmungen gestatten es dem Unternehmen, Vergütungen von Mitgliedern der Geschäftsführung einzubehalten bzw. zurückzufordern, wenn sie sich des Betrugs schuldig gemacht haben oder andere Unregelmäßigkeiten auftreten, z. B. wenn das Unternehmen gezwungen ist, seinen Jahresabschluss aufgrund wesentlicher Verstöße gegen die Rechnungslegungsvorschriften neu aufzustellen.

VI.C. Die Zusammensetzung der Boards staatseigener Unternehmen sollte ein objektives und unabhängiges Urteil ermöglichen. Alle Board-Mitglieder, einschließlich der öffentlichen Amtsträger, sollten auf der Grundlage von Qualifikationen, die für den Tätigkeitsbereich und das Geschäftsprofil des Unternehmens relevant sind, nominiert oder bestellt werden und die gleichen rechtlichen Verpflichtungen haben.

Als grundlegende Voraussetzung dafür, dass die Boards staatseigener Unternehmen eine starke Stellung innehaben, müssen sie so zusammengesetzt und strukturiert sein, dass sie in der Lage sind, sich ein objektives und unabhängiges Urteil zu bilden, die Arbeit der Unternehmensleitung zu überwachen und strategische Entscheidungen zu treffen. Alle Board-Mitglieder sollten nach dem Leistungsprinzip und auf der Basis ihrer persönlichen Integrität und beruflichen Qualifikationen anhand eines klaren, kohärenten und vorab definierten Kriterienkatalogs ausgewählt werden, der das Board als Ganzes, einzelne Board-Mandate und den Vorsitz erfasst. Die Auswahl sollte im Rahmen transparenter Verfahren erfolgen, die die Diversität garantieren, Hintergrundprüfungen vorsehen und gegebenenfalls Mechanismen enthalten, die darauf abzielen, potenzielle Interessenkonflikte in Zukunft zu vermeiden (z. B. durch Vermögens-erklärungen). Die Board-Mitglieder sollten auf der Basis ihrer Kernkompetenzen (z. B. Geschäftssinn, Finanzbildung sowie Fachwissen im Bereich Abschlussprüfung und Kontrolle) ausgewählt werden und über Fachkenntnisse und Erfahrung im Tätigkeitsbereich des Unternehmens verfügen. *Leitsatz II.F.2* enthält weitere Informationen zum Auswahl-, Nominierungs- und Bestellungsverfahren für Board-Mitglieder. Board-Mitglieder dürfen nicht als Vertreter*innen der Interessengruppen agieren, die sie bestellt haben. Laut Gesellschaftsrecht könnte es sich dabei um den Staat als Anteilseigner, das staatseigene Mutterunternehmen im Fall einer indirekten staatlichen Beteiligung oder staatliche und nichtstaatliche Anteilseigner in ihrer Gesamtheit handeln. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten auch vor jeder politischen Einflussnahme geschützt sein, die sie daran hindern könnte, sich auf die Verwirklichung der mit dem Staat und dem Eigentumsträger vereinbarten Ziele zu konzentrieren oder die ihre Unabhängigkeit gefährden könnte. Alle staatlichen Vertreter*innen, die als Board-Mitglied staatseigener Unternehmen ernannt oder bestellt wurden, sollten dieselben rechtlichen Verpflichtungen haben wie die anderen Board-Mitglieder. Für sie sollten beispielsweise weder de jure noch de facto Ausnahmen von der Eigen-verantwortung gelten.

Die Förderung der Diversität in der Board-Zusammensetzung sowie auf der Ebene der Geschäftsführung und in anderen hochrangigen Positionen, insbesondere was Geschlecht, Alter, geografische Herkunft, beruflichen Werdegang und Bildungshintergrund anbelangt, gilt als gute Praxis. Um ihren Aufgaben effektiv nachkommen zu können, müssen die Board-Mitglieder über ausreichend kaufmännisches, finanzielles und sektorbezogenes Fachwissen verfügen. In dieser Hinsicht kann im privaten Sektor erworbene Erfahrung nützlich sein. Die Board-Mitglieder müssen sich nach ihrer Bestellung möglicher-weise durch Schulungen oder anderweitig zusätzliche Kompetenzen aneignen. Anschließend können solche Maßnahmen den Board-Mitgliedern auch helfen, sich über einschlägige neue Gesetze und Vorschriften sowie sich verändernde Geschäfts- und sonstige Risiken auf dem Laufenden zu halten.

Es sollten Mechanismen zur Evaluierung und Sicherung der Wirksamkeit und Unabhängigkeit des Boards entwickelt werden. Dazu gehören beispielsweise Beschränkungen in Bezug auf die Mandatsdauer, die Zahl der Wiederbestellungen, die Zahl der Board-Mandate, die ein Board-Mitglied halten darf, sowie die Ausstattung mit den nötigen Ressourcen, um dem Board Zugang zu unabhängigen Informationen oder Fachwissen zu verschaffen. Staatseigene Unternehmen sollten die Boards und Ausschüsse ebenfalls evaluieren.

VI.D. In den Boards und den Fachausschüssen der Boards sollte eine angemessene Zahl un-abhängiger Board-Mitglieder vertreten sein.

Um die Objektivität der Boards staatseigener Unternehmen zu erhöhen, sollte eine angemessene Mindestzahl an unabhängigen Board-Mitgliedern vorgeschrieben sein. Einzelheiten zur angemessenen Zahl unabhängiger Board-Mitglieder in Fachausschüssen sind *Leitsatz VI.H* zu entnehmen. Zusätzlich zu

den Kriterien der Unabhängigkeit, die in der Definition des Begriffs „Leitungsorgane staatseigener Unternehmen“ in den *Leitsätzen* dargelegt sind, gilt es auch als gute Praxis, Personen auszuschließen, die durch eine eheliche, familiäre oder sonstige persönliche Beziehung mit Mitgliedern der Geschäftsführung oder kontrollierenden Anteilseignern des Unternehmens verbunden sind. Die unabhängigen Board-Mitglieder sollten ein ausreichendes Gegengewicht zu Vertreter*innen des Staates im Board bilden können.

Unabhängige Board-Mitglieder sollten über einschlägige Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, um die Effektivität der Boards staatseigener Unternehmen zu steigern. In staatseigenen Unternehmen, die wirtschaftlichen Tätigkeiten nachgehen, sollten sie möglichst aus dem privaten Sektor stammen, was zur Steigerung der Geschäftsorientierung der Boards beitragen kann. Zu den fachlichen Kompetenzen der Board-Mitglieder sollten Qualifikationen gehören, die mit dem Tätigkeitsbereich und dem Geschäftsprofil des staatseigenen Unternehmens in Zusammenhang stehen.

VI.E. Es sollten Mechanismen eingerichtet werden, um Interessenkonflikten vorzubeugen, die Board-Mitglieder davon abhalten können, ihren Pflichten objektiv nachzukommen, und um die politische Einflussnahme in Board-Verfahren zu begrenzen. Politikverantwortliche, die die Rahmenbedingungen staatseigener Unternehmen maßgeblich beeinflussen können, sollten den Boards dieser Unternehmen nicht angehören. Für ehemalige Politikverantwortliche sollten zuvor vereinbarte Karenzzeiten gelten. Öffentlich Bedienstete und andere Amtsträger können dem Board angehören, sofern ihre Nominierung nach dem Leistungsprinzip erfolgt und die Auflagen in Bezug auf Interessenkonflikte für sie gelten.

Korruptionsbekämpfungs- und Integritätsgesetze sollten uneingeschränkt auf die Board-Mitglieder staatseigener Unternehmen angewendet werden. Das Board sollte die Aufsicht über die Einführung und Anwendung von Maßnahmen zur Aufdeckung potenzieller Interessenkonflikte führen. Die Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung sollten den zuständigen Behörden jeden tatsächlichen oder potenziellen Interessenkonflikt unverzüglich melden und ihre Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Investitionen, Aktivitäten, Beschäftigungsverhältnisse und Zuwendungen angeben. Wenn es sich bei den Personen, die die Erklärungen abgeben, im rechtlichen Sinne um „Amtsträger“ handelt, können diese Erklärungen öffentlich zugänglich gemacht werden. Während der Dauer ihres Mandats sollten die Erklärungen der Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung regelmäßig aktualisiert werden, und alle Board-Mitglieder und Mitglieder der Geschäftsführung sollten etwaige tatsächliche oder potenzielle Interessenkonflikte unverzüglich dem Board gegenüber offenlegen, das zu entscheiden hat, wie sie zu bewältigen oder zu mindern sind.

Besondere Aufmerksamkeit sollte der Bewältigung von Interessenkonflikten und in diesem Kontext dem Wechsel zwischen öffentlichem und privatem Sektor gelten (auch als „Drehtüreffekt“ bekannt), indem insbesondere für ehemalige Politiker*innen und Amtsträger*innen vor ihrer Bestellung in Boards angemessene und begründete Karenzzeiten eingeführt werden. Um die Gefahr von Interessenkonflikten, politischen Eingriffen und sonstiger unzulässiger Einflussnahme durch den Staat auf ein Mindestmaß zu reduzieren, sollten die Boards die Verantwortung dafür übernehmen, ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Staat in seiner Rolle als Eigentümer sowie gegenüber anderen staatlichen Funktionen zu bewahren.

Die kollektive und individuelle Haftung der Board-Mitglieder sollte klar festgelegt sein. Alle Board-Mitglieder sollten gesetzlich verpflichtet sein, im besten Interesse des Unternehmens und unter Berücksichtigung der Ziele der Anteilseigner zu handeln. Sie sollten außerdem jegliche persönliche Beteiligung an dem staatseigenen Unternehmen offenlegen und die einschlägigen Bestimmungen über Insiderhandel befolgen.

Politikverantwortliche, die die Rahmenbedingungen staatseigener Unternehmen maßgeblich beeinflussen können, sollten den Boards dieser Unternehmen nicht angehören. Für ehemalige Politikverantwortliche sollten zuvor vereinbarte Karenzzeiten gelten. Öffentlich Bedienstete und andere Amtsträger können dem Board angehören, sofern die Anforderungen in Bezug auf Qualifikationen und Interessenkonflikte für sie gelten. Personen, die direkt mit der Exekutive – d. h. Staats- und Regierungschef*innen, Minister*innen,

Staatssekretär*innen, Leiter*innen von Regulierungsbehörden und ihren Stellvertreter*innen – verbunden sind, sollten keinen Sitz im Board haben, da dies ernsthafte Zweifel an der Unabhängigkeit ihres Urteils aufkommen lassen könnte.

Die Board-Mitglieder staatseigener Unternehmen sollten ihre Position nicht missbräuchlich zum Zweck der Parteienfinanzierung, Patronage, persönlichen Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen nutzen. Die staatlichen Anteilseigner sollten im Einklang mit international bewährten Praktiken handeln und die einschlägigen Bestimmungen der Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*) sowie des *OECD-Übereinkommens über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr* und der dazugehörigen Instrumente anwenden. Für staatseigene Unternehmen sollten spezifische Rechtsvorschriften aus dem Straf- und Verwaltungsrecht gelten, die Patronage, Parteienfinanzierung, persönliche Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen untersagen. Dies umfasst insbesondere auch Korruptionsbekämpfungsgesetze. Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen oder Personen sollten transparent erfolgen und offengelegt werden.

VI.F. Es gilt als gute Praxis, dass der*die Board-Vorsitzende unabhängig ist und dass diese Funktion getrennt von der Funktion des*der Vorsitzenden der Geschäftsführung (CEO) ausgeübt wird. Der*die Board-Vorsitzende sollte die Verantwortung für die effiziente Funktionsweise des Boards übernehmen und, gegebenenfalls in Koordinierung mit anderen Board-Mitgliedern, als Verbindungsglied für die Kommunikation mit dem staatlichen Eigentumsträger fungieren.

Dem*der Vorsitzenden des Boards kommt eine entscheidende Rolle bei der Förderung der Effizienz und Effektivität des Boards zu. Es ist Aufgabe des*der Board-Vorsitzenden, aus einer Gruppe von Einzelpersonen ein effektives Team aufzubauen. Dies erfordert spezifische Kompetenzen, u. a. Führungsstärke, die Fähigkeit, ein Team zu motivieren, unterschiedliche Ansichten und Ansätze nachzuvollziehen und Konflikte zu schlichten sowie persönliche Effektivität und Kompetenz. Bei voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen sollte der*die Board-Vorsitzende die zentrale Anlaufstelle zwischen dem Unternehmen und dem Eigentumsträger sein. Der*die Board-Vorsitzende kann dem Eigentumsträger auch Input aus den jährlichen Selbstevaluierungen des Boards vorlegen, um Kompetenzlücken in der Zusammensetzung des aktuellen Boards zu identifizieren und ihn bei den Nominierungs- und Bestellungsverfahren zu unterstützen.

Die Trennung der Funktion des*der Board-Vorsitzenden von der Funktion des*der CEO trägt dazu bei, ein angemessenes Kräftegleichgewicht sicherzustellen, verbessert die Rechenschaftspflicht und stärkt die Fähigkeit des Boards, objektive Entscheidungen ohne unzulässige Einflussnahme seitens der Geschäftsführung zu treffen. Durch eine klare und angemessene Definition der Aufgaben des*der Board-Vorsitzenden und des*der CEO können Situationen verhindert werden, in denen die Trennung der Ämter eine ineffiziente Opposition zwischen den beiden führenden Figuren des Unternehmens heraufbeschwört. Darüber hinaus sollte der*die Vorstandsvorsitzende (gegebenenfalls) nach der Pensionierung nicht den Vorsitz des Aufsichtsrats übernehmen.

In staatseigenen Unternehmen, wo es üblicherweise als notwendig betrachtet wird, das Board in seiner Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsführung zu bestärken, ist die Trennung der Ämter des*der Board-Vorsitzenden und des*der CEO besonders wichtig. Dem*der Board-Vorsitzenden kommt eine entscheidende Rolle dabei zu, die Arbeit des Boards zu lenken, dessen Effizienz zu sichern und die aktive Mitwirkung der einzelnen Board-Mitglieder bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung des staatseigenen Unternehmens zu fördern. Wenn die Ämter des*der Board-Vorsitzenden und des*der CEO personell getrennt sind, sollte dem*der Vorsitzenden des Boards auch eine Rolle dabei zufallen, sich mit dem Eigentumsträger über die Kompetenzen und Erfahrungen abzustimmen, die im Board vertreten sein sollten, damit dieses effektive Arbeit leisten kann.

VI.G. Wenn eine Arbeitnehmervertretung im Board vorgeschrieben oder gängige Praxis ist, sollten Mechanismen entwickelt werden, mit denen gewährleistet werden kann, dass diese Vertretung effektiv wahrgenommen wird und zur Kompetenz, zum Informationsstand und zur Unabhängigkeit des Boards beiträgt.

Ziel der Arbeitnehmervertretung im Board staatseigener Unternehmen ist es, die Rechenschaftspflicht gegenüber den Beschäftigten in ihrer Eigenschaft als Stakeholder zu stärken und den Informationsaustausch zwischen den Beschäftigten und dem Board zu erleichtern. Die Vertretung der Arbeitnehmer*innen kann dazu beitragen, die Diskussionen im Board zu bereichern und die Umsetzung von Board-Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu erleichtern. Wenn eine Arbeitnehmervertretung im Board staatseigener Unternehmen gesetzlich oder tarifvertraglich vorgeschrieben ist, sollte sie so organisiert sein, dass sie die Unabhängigkeit, die Kompetenz, den Informationsstand und die Diversität des Boards erhöht. Die Arbeitnehmervertreter*innen sollten dieselben Pflichten und Aufgaben haben wie alle anderen Board-Mitglieder, im besten Interesse des Unternehmens handeln und dabei gegebenenfalls den Interessen der Stakeholder Rechnung tragen, und sie sollten alle Anteilseigner gleichbehandeln. Die Vertretung der Arbeitnehmer*innen im Board staatseigener Unternehmen sollte nicht als eine Bedrohung der Unabhängigkeit des Boards verstanden werden.

Es sollten Verfahren eingerichtet werden, um den Arbeitnehmervertreter*innen im Board den Zugang zu Informationen, Weiterbildungen und Fachwissen zu erleichtern und ihre Unabhängigkeit von dem*der CEO und der Unternehmensleitung zu sichern. Dies beinhaltet geeignete, transparente und demokratische Bestellungsverfahren, eine verbindliche regelmäßige Berichterstattung an die Arbeitnehmer*innen – vorausgesetzt, die Vertraulichkeitsauflagen des Boards werden gebührend beachtet –, Weiterbildungen sowie klare Verfahren zur Regelung von Interessenkonflikten. Voraussetzung dafür, dass die Arbeitnehmervertreter*innen einen positiven Beitrag zur Arbeit des Boards leisten, sind auch Akzeptanz und konstruktive Kooperation seitens der anderen Board-Mitglieder und der Geschäftsleitung.

VI.H. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Einrichtung von Fachausschüssen in Betracht ziehen, die sich aus unabhängigen und qualifizierten Mitgliedern zusammensetzen, um das Board als Ganzes bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. Dies gilt vor allem für den Prüfungsausschuss – oder ein äquivalentes Organ – zur Überwachung der Offenlegung, interner Kontrollmechanismen und prüfungsbezogener Angelegenheiten. Je nach Größe, Struktur, Komplexität und Risikoprofil des staatseigenen Unternehmens kann das Board auch durch andere Ausschüsse, wie z. B. einen Vergütungs-, Nominierungs-, Risikomanagement- oder Nachhaltigkeitsausschuss, unterstützt werden. Die Mandate, Zusammensetzung und Arbeitsprozesse der Ausschüsse sollten klar definiert und vom Board offengelegt werden. Die volle Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen verbleibt beim Board. Die Einrichtung von Fachausschüssen sollte die Effizienz des Boards verbessern und die Verantwortung des Boards als Ganzes nicht einschränken.

Die Einrichtung von Board-Ausschüssen kann eine wesentliche Rolle dabei spielen, die Effizienz der Boards staatseigener Unternehmen zu steigern, ihre Kompetenz zu erhöhen, die Arbeit auf bestimmte Bereiche zu fokussieren sowie ihre zentrale Verantwortung zu unterstreichen. Board-Ausschüsse können auch ein wirkungsvolles Instrument sein, um die Mentalität und Denkweise im Board zu beeinflussen und seine Autorität und Legitimität in Bereichen zu stärken, in denen es zu Interessenkonflikten kommen kann, wie z. B. bei der Auftragsvergabe, bei Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen und bei Fragen der Vergütung. Die Einrichtung von Fachausschüssen in Boards, insbesondere in großen staatseigenen Unternehmen, gemäß den im privatwirtschaftlichen Sektor üblichen Praktiken, schafft einen Mehrwert, u. a. in den Bereichen Abschlussprüfung, Vergütung, Nominierung, Strategie, Ethik, Risikomanagement, Nachhaltigkeit, digitale Transformation und Beschaffung.

Wenn keine Fachausschüsse vorgesehen sind, sollten diese Bereiche weiter klar in den Zuständigkeitsbereich des Boards fallen und Board-Mitgliedern zugewiesen werden. Der Eigentumsträger kann Leitlinien

ausarbeiten, die definieren, in welchen Fällen die Einrichtung solcher Fachausschüsse in Erwägung zu ziehen ist. Grundlage dieser Leitlinien sollte eine Kombination aus verschiedenen Kriterien sein, wie Größe des staatseigenen Unternehmens, spezifische Risiken, denen es sich gegenübersieht, oder Kompetenzen, die in den Boards staatseigener Unternehmen besonders stark vertreten sein sollten.

Große staatseigene Unternehmen sollten zumindest über einen Prüfungsausschuss oder ein äquivalentes Organ verfügen, das sich mehrheitlich aus unabhängigen Board-Mitgliedern zusammensetzt, um die Offenlegung sowie die Wirksamkeit und Integrität des internen Kontrollsystems zu überwachen, insbesondere hinsichtlich der Innenrevision und prüfungsbezogener Angelegenheiten. Die Mitglieder dieser Organe sollten die Befugnis haben, sich mit allen Führungskräften des Unternehmens auszutauschen. Ihnen wird häufig die Verantwortung für die Aufsicht über das Risikomanagement übertragen, sofern diese nicht ganz oder teilweise einem Risikoausschuss zugewiesen wurde, wenn ein solcher existiert oder gesetzlich vorgeschrieben ist. Ob die Einrichtung eines separaten Risikoausschusses erforderlich ist, hängt von der Größe, der Struktur, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens ab. Je nach geltenden Kodizes oder Vorschriften können die Staaten die Einrichtung von Nominierungs- und Vergütungsausschüssen auf Basis des „Comply or Explain“-Prinzips empfehlen.

Entscheidend ist, dass diese Fachausschüsse von einem*r nicht der Geschäftsführung angehörenden Vorsitzenden geleitet werden und dass sie eine Mindestzahl an unabhängigen Mitgliedern oder ausschließlich unabhängige Mitglieder umfassen. Gute Praxis erfordert jedoch, dass sich die Fachausschüsse mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern zusammensetzen und dass ihr Vorsitz von einem unabhängigen Board-Mitglied übernommen wird. Wie groß der Anteil der unabhängigen Mitglieder sein soll, hängt von der Art des Ausschusses, möglichen Interessenkonflikten und dem Sektor ab, in dem das staatseigene Unternehmen tätig ist. Der Prüfungsausschuss sollte sich beispielsweise aus finanzkundigen Board-Mitgliedern und mehrheitlich unabhängigen Board-Mitgliedern zusammensetzen. Um Effizienz zu gewährleisten, sollte in der Zusammensetzung von Board-Ausschüssen sichergestellt sein, dass qualifizierte und kompetente Mitglieder mit einschlägigem Fachwissen vertreten sind. Wenn externe Sachverständige in den Board-Ausschüssen vertreten sind, die nicht in das Board bestellt wurden, können in einigen Staaten auch für sie treuhänderische Pflichten gelten. Laut Gesetz oder gemäß den Bedingungen des Boards sollten Ausschüsse Zugang zu den für ihre Aufgaben erforderlichen Informationen haben, eine angemessene Finanzierung erhalten und externe Sachverständige oder Berater*innen hinzuziehen können.

Um ihre allgemeine Nachhaltigkeitspolitik an der staatlichen Eigentumspraxis auszurichten, sollten staatseigene Unternehmen in Erwägung ziehen, Nachhaltigkeitsausschüsse einzurichten oder zumindest die Verantwortung für Nachhaltigkeitsfragen eindeutig innerhalb der Boards zu regeln. Diese Ausschüsse sollten über die nötigen Kompetenzen verfügen, um das Board im Hinblick auf soziale und ökologische Risiken, Chancen, Ziele und Strategien, insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Klimawandel, zu beraten. Als Reaktion auf besondere Erfordernisse oder Unternehmenstransaktionen können auch temporäre Ad-hoc- oder Sonderausschüsse eingerichtet werden.

Ausschüsse haben eine Überwachungs- und Beratungsfunktion. Es muss jedoch klar sein, dass die Verantwortung für Entscheidungen – sofern nicht gesetzlich anderweitig festgelegt – in vollem Umfang beim gesamten Board verbleibt, und die Aufsicht und Rechenschaftspflicht des Boards sollte unmissverständlich sein. Der Aufgabenbereich der Fachausschüsse sollte schriftlich festgelegt und offengelegt werden und ihre Pflichten, ihr Mandat, ihre Arbeitsmethoden und ihre Zusammensetzung definieren. Die Fachausschüsse sollten dem Board als Ganzes Bericht erstatten, und ihre Sitzungsprotokolle sollten allen Board-Mitgliedern zur Kenntnis gebracht werden.

VI.I. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten unter der Aufsicht des*der Board-Vorsitzenden regelmäßig methodische Evaluierungen durchführen, um ihre eigene Leistung und Effizienz zu beurteilen und zu untersuchen, ob sie über die richtige Kombination an persönlichen und Kompetenzprofilen verfügen, u. a. im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung und andere Diversitätskriterien.

Ein systematischer Evaluierungsprozess ist ein notwendiges Instrument zur Erhöhung der Professionalität des Boards und der Fachausschüsse staatseigener Unternehmen, weil er die Zuständigkeiten des Boards wie auch die Pflichten seiner Mitglieder klarer herausstellt. Ein solcher Prozess spielt auch eine wichtige Rolle bei der Ermittlung der erforderlichen Kompetenzen und des Profils der Board-Mitglieder. Zu berücksichtigen sind dabei Diversitätskriterien wie Geschlecht, Alter oder andere demografische Merkmale sowie die Erfahrung und Expertise in Bereichen wie Rechnungswesen, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Risikomanagement oder in bestimmten Sektoren. Um die Geschlechterdiversität zu fördern, sollten staatseigene Unternehmen die Geschlechterzusammensetzung des Boards und der Unternehmensleitung sowie die Ausrichtung auf geltende Quoten oder freiwillige Zielvorgaben offenlegen. Staatseigene Unternehmen sollten darüber hinaus zusätzliche, komplementäre Maßnahmen in Betracht ziehen, um den weiblichen Führungsnachwuchs innerhalb des Unternehmens zu fördern, und andere Politikmaßnahmen verstärken, die auf eine Verbesserung der Diversität von Board und Geschäftsführung abzielen. Komplementäre Maßnahmen können von staatlichen, privaten und öffentlich-privaten Initiativen ausgehen. Sie umfassen beispielsweise Advocacy- und Sensibilisierungsmaßnahmen, Networking, Mentoring und Schulungsprogramme, die Gründung von Interessenvertretungen (Frauenorganisationen und Unternehmensverbände) oder Peer-Pressure durch Zertifizierungen, Auszeichnungen oder Listen von gleichstellungskonformen Unternehmen sowie eine Überprüfung der Rolle des Nominierungsausschusses und der Methoden für die Personalgewinnung. Staatseigene Unternehmen könnten auch Leitlinien oder Vorschriften entwickeln, um andere Formen von Diversität zu fördern, z. B. im Hinblick auf Erfahrung, Alter und andere demografische Merkmale.

Der Evaluierungsprozess ist zudem ein nützlicher Anreiz für die Board-Mitglieder, genügend Zeit und Mühe auf ihre Aufgaben als Board-Mitglied zu verwenden. Die Evaluierung sollte sich auf die Gesamtleistung des Boards als kollegiales Gremium beziehen. Sie kann auch die Effektivität der einzelnen Board-Mitglieder und den von ihnen jeweils geleisteten Beitrag berücksichtigen. Allerdings darf die individuelle Evaluierung der einzelnen Board-Mitglieder nicht auf Kosten der angestrebten und notwendigen Kollegialität der Arbeit des Boards gehen. Es gilt als gute Praxis, dass die Evaluierung in einen verbindlichen Aktionsplan mit Abhilfemaßnahmen mündet und dass die im Rahmen dieses Plans erzielten Ergebnisse jährlich oder regelmäßig überprüft werden.

Die Evaluierung des Boards sollte unter der Verantwortung des*der Vorsitzenden und gemäß den sich weiter entwickelnden guten Praktiken durchgeführt werden. Sie sollte Aspekte wie die Größe und Zusammensetzung des Boards sowie die Vergütung seiner Mitglieder umfassen. Die Evaluierungen können auch dazu dienen, effektive und angemessene Einführungs- und Schulungsprogramme für neue und bereits amtierende Board-Mitglieder auszuarbeiten. Bei der Durchführung der Evaluierung können die Boards staatseigener Unternehmen den Rat externer, unabhängiger Expert*innen wie auch des Eigentumsträgers einholen. Es gilt als gute Praxis, dass das Board regelmäßig eine Evaluierung des*der Board-Vorsitzenden, des Boards als Ganzes, seiner Ausschüsse und der einzelnen Board-Mitglieder sowie mindestens alle drei Jahre eine externe Prüfung vornimmt.

Die Ergebnisse der Board-Evaluierungen können auch eine nützliche Informationsquelle für künftige Nominierungs- und Bestellungsverfahren von Board-Mitgliedern darstellen. Dabei gilt es allerdings, das richtige Gleichgewicht zu finden: Die Evaluierungen des Boards können dafür genutzt werden, den Eigentumsträger auf die Notwendigkeit aufmerksam zu machen, in Zukunft Board-Mitglieder mit spezifischen Kompetenzen zu bestellen, die in einem gegebenen Board eines staatseigenen Unternehmens benötigt werden. Sie sollten generell jedoch nicht als Instrument verwendet werden, um einzelne, bereits amtierende Board-Mitglieder „auszusondern“. Dies könnte sie davon abhalten, bei den Diskussionen des Boards eine aktive und vielleicht entscheidende Rolle zu übernehmen.

VI.J. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Risikomanagementsysteme aktiv überwachen. Sie sollten sicherstellen, dass diese Systeme neu bewertet und an die Gegebenheiten der staatseigenen Unternehmen angepasst werden, um die Relevanz und Leistungsfähigkeit der internen Kontrollen, Regelungen und Verfahren zu sichern.

Der Staat sollte darauf hinwirken, dass die Überwachung der Risikomanagementsysteme durch die Boards und Aufsichtsorgane staatseigener Unternehmen und die Umsetzung dieser Systeme durch die Geschäftsleitung den staatlichen Erwartungen und gegebenenfalls den Anforderungen an börsennotierte Unternehmen entsprechen. Soweit Anteilseigner diesbezüglich Erwartungen formulieren, sollte das Board diesen Anteilseignern gegenüber für seine Aufsicht über das Risikomanagement rechenschaftspflichtig sein.

Die Bestimmung des Risikoprofils und der Risikokultur des Unternehmens und die Überwachung seines Risikomanagementsystems, einschließlich interner Kontrollmechanismen, sind von wesentlicher Bedeutung für das Board und eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Dies beinhaltet die Aufsicht über die Rechenschaftspflichten und Zuständigkeiten für die Risikosteuerung. Dabei geht es darum, Art und Umfang der Risiken zu bestimmen, die das Unternehmen bei der Verfolgung seiner Ziele einzugehen bereit ist, und festzulegen, wie die Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit und den Beziehungen des Unternehmens ergeben, gesteuert werden können. Die Aufsicht durch das Board liefert der Geschäftsführung somit entscheidende Leitlinien für den Umgang mit Risiken, um dem angestrebten Risikoprofil des Unternehmens zu entsprechen.

Bei der Erfüllung dieser Schlüsselfunktionen sollte das Board sicherstellen, dass wesentliche Nachhaltigkeitsfragen berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck sollten die Boards dafür sorgen, dass ihr Risikomanagement geeignete Mechanismen vorsieht, um bedeutende externe unternehmensrelevante Risiken zu bewältigen. Darüber hinaus sollte das Board sicherstellen, dass das Risikomanagement risikoabhängige Due-Diligence-Prüfungen umfasst, die den Unternehmen helfen, tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu ermitteln, zu verhindern und zu mindern, sowie Rechenschaft darüber abzulegen, wie diesen Auswirkungen begegnet wird.

In Reaktion auf regulatorische Anforderungen oder Empfehlungen zum Risikomanagement sowie auf neuartige Risiken haben einige Unternehmen einen Risikoausschuss eingerichtet und/oder die Rolle des Prüfungsausschusses ausgeweitet, um das Board bei der Überwachung des Risikomanagements zu unterstützen. Das Board selbst sollte jedoch in letzter Instanz für die Aufsicht über das Risikomanagement des Unternehmens und die Sicherung der Integrität der Berichtssysteme verantwortlich sein. In einigen Staaten ist eine Berichterstattung des*der Board-Vorsitzenden über den internen Kontrollprozess vorgesehen. Unternehmen mit hohen bzw. komplexen Risiken (finanzieller und nichtfinanzieller Art), wie etwa Konzerne, sollten die Einführung ähnlicher Berichtssysteme, z. B. eine direkte Berichterstattung gegenüber dem Board, für das konzernweite Risikomanagement und die Aufsicht über Kontrollmechanismen in Betracht ziehen.

Anmerkungen zu Kapitel VII: Staatseigene Unternehmen und Nachhaltigkeit

Der Corporate-Governance-Rahmen sollte Anreize für staatliche Eigentumsträger und staatseigene Unternehmen setzen, ihre Entscheidungen so zu treffen und ihre Risiken so zu steuern, dass die Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit staatseigener Unternehmen gestärkt und eine langfristige Wertschöpfung gewährleistet wird. Wenn der Staat Nachhaltigkeitsziele verfolgt, sollte er als Eigentümer konkrete und ambitionierte Nachhaltigkeitserwartungen an die staatseigenen Unternehmen stellen, u. a. in Bezug auf die Rolle des Boards, Offenlegung und Transparenz sowie verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. In der Eigentümerpolitik sollte die Verantwortung der staatseigenen Unternehmen gegenüber den Stakeholdern in vollem Umfang anerkannt werden.

Das Engagement von Staat und Wirtschaft zugunsten von Nachhaltigkeit und verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln nimmt deutlich zu. Die jüngsten Krisen haben aufgezeigt, wie wichtig es ist, neue Risiken zu erkennen und Chancen zu nutzen, um die Resilienz gegenüber unerwarteten Schocks durch die Einführung nachhaltigerer und resilienterer Maßnahmen, Strategien und Praktiken zu steigern. Aus diesem Grund nimmt weltweit die Zahl der Länder zu, die in Anlehnung an das Pariser Klimaabkommen und die Ziele für nachhaltige Entwicklung Nachhaltigkeit ganz oben auf die politische Tagesordnung setzen und sich auf höchster Ebene zum Übergang zu einer nachhaltigen und resilienten klimaneutralen bzw. CO_2-armen Wirtschaft verpflichten. Dies erfordert von den Unternehmen, einschließlich der staatseigenen Unternehmen, dass sie auf die raschen Veränderungen in ihrem Regulierungs- und Geschäftsumfeld reagieren, die potenziellen Risiken steuern und die Chancen voll ausschöpfen, die derartige Übergangspfade mit sich bringen. Der Staat als Eigentümer hat eine Verantwortung dafür und ein Interesse daran sicherzustellen, dass staatseigene Unternehmen gerüstet sind, um sich neuen Entwicklungen anzupassen und neuen Schocks zu begegnen. Er sollte staatseigenen Unternehmen angemessene Anreize bieten, ihre Entscheidungen so zu treffen und ihre Risiken und Chancen so zu steuern, dass ihre Nachhaltigkeit und Resilienz erhöht und eine langfristige Wertschöpfung sichergestellt wird. Neben den Erwartungen der staatlichen Eigentümer können sich staatseigene Unternehmen auch freiwillige Ziele setzen oder als Reaktion auf die wachsenden Forderungen von nichtstaatlichen Anteilseignern, Marktteilnehmern und Stakeholdern gute Praktiken einführen und anwenden.

Staatseigene Unternehmen spielen in ihren Volkswirtschaften zwar häufig eine zentrale Rolle, scheinen zugleich aber auch Nachhaltigkeitsrisiken in besonderem Maße ausgesetzt zu sein. Insbesondere aufgrund der Art und sektoralen Verteilung ihrer Aktivitäten und ihrer Governancestrukturen, und vor allem wegen ihrer starken Konzentration in Sektoren, in denen sich die Emissionsreduktion schwierig gestaltet, machen die Aktivitäten staatseigener Unternehmen im Allgemeinen einen erheblichen Teil der globalen Treibhausgasemissionen aus und gehen mit erhöhten Umweltrisiken und einer größeren Gefahr von Menschenrechtsverletzungen und Korruption einher. Darüber hinaus sind staatseigene Unternehmen offenbar klimabedingten physischen Risiken und Transformationsrisiken stark ausgesetzt, insbesondere der Gefahr eines CO_2-intensiven Lock-in-Zustands, da staatseigene Unternehmen oft große Infrastrukturanbieter oder CO_2-intensive Unternehmen sind. Diese Risiken können durch Staatsbeteiligungen auf den Staat übertragen werden, z. B. über niedrigere oder volatilere Dividenden, Schulden, die nicht bedient

werden können, wenn implizite oder explizite Garantien vorliegen, oder über Transformationsrisiken, wenn Investitionen aufgrund eines zu hohen CO_2-Ausstoßes zu Stranded Assets führen können. Die Exposition gegenüber solchen Risiken kann daher ein Hindernis für die Erfüllung ehrgeiziger nationaler und internationaler Nachhaltigkeitsverpflichtungen darstellen, insbesondere im Bereich des Klimawandels. Wichtig ist, dass diese Risiken auch Auswirkungen auf die langfristige Leistungsfähigkeit und Wertschöpfung staatseigener Unternehmen sowie die Verwirklichung öffentlicher Politikziele haben können, was wiederum direkte Folgen für den Staatshaushalt sowie Einzelpersonen und Unternehmen hat, die auf Waren und Dienstleistungen staatseigener Unternehmen angewiesen sind.

In einem günstigen Umfeld und mit geeigneten Anreizen können staatseigene Unternehmen, darunter staatseigene Banken und andere öffentliche Finanzinstitute, bei der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und der Erleichterung eines gerechten Übergangs ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen, indem sie z. B. CO_2-arme Alternativen anbieten oder finanzieren.

In der Tat erkennen immer mehr Länder weltweit an, dass staatseigene Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen können und sollten. Dies ergibt sich auch aus der allgemeinen Annahme, dass der Staat seine Eigentumsrechte an staatseigenen Unternehmen im Interesse der Öffentlichkeit ausübt, die letztlich der eigentliche Anteilseigner ist. Im Einklang mit der *OECD-Empfehlung zur Rolle des Staates bei der Förderung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns* [OECD/LEGAL/0486] sollten die Regierungen mit gutem Beispiel vorangehen und Maßnahmen ergreifen, um verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in ihrer Rolle als Wirtschaftsakteure und bei der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeiten zu fördern und exemplarisch vorzuführen. Entsprechend sollten staatseigene Unternehmen dazu angehalten werden, die Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln einzuhalten, um jeden potenziell schädlichen Effekt auf die Umwelt und die Gesellschaft zu adressieren, zu vermeiden oder zu mindern. Unter gewissen Umständen kann der Staat auch beschließen, staatseigenen Unternehmen spezifische ökologische und soziale Ziele aufzuerlegen, die seine Nachhaltigkeitsagenda unterstützen würden, insbesondere in den Bereichen Energie, Beschäftigung oder Verkehr. Sofern diese Ziele mit gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen gleichzustellen sind, sollten sie per Gesetz oder Verordnung klar vorgeschrieben sein. Ihre Kosten und Finanzierungsmechanismen sollten geeigneten Transparenz- und Offenlegungsstandards unterliegen, um gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle zu gewährleisten.

In seiner Rolle als Eigentümer sollte der Staat in staatseigenen Unternehmen nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken und eine langfristige Wertschöpfung fördern und unterstützen, indem er insbesondere geeignete Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt und nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken sowohl in den Corporate-Governance-Rahmen staatseigener Unternehmen als auch in seine eigenen Eigentümerstrategien und -praktiken integriert. Konkret sollte der Staat die Einbeziehung der Stakeholder als eine Kernaufgabe der staatseigenen Unternehmen betrachten. Außerdem sollte er den Dialog mit den Stakeholdern über seine eigene Eigentümerpolitik erleichtern, um einen Meinungsaustausch über relevante wirtschaftliche, soziale oder ökologische Aspekte zu ermöglichen.

VII.A. Die vom Staat aufgestellten Nachhaltigkeitsziele sollten integraler Bestandteil der Eigentümerpolitik und -praxis des Staates sein.

Zur Gewährleistung der Politikkohärenz sollte sich die staatliche Eigentümerpolitik und -praxis an den allgemeineren nationalen Zielen für nachhaltige Entwicklung und den diesbezüglichen internationalen Verpflichtungen orientieren. In ihrer Rolle als aktive Eigentümer können staatliche Eigentumsträger auch auf freiwilliger Basis entscheiden, Nachhaltigkeitsziele und -unterziele in die Erwartungen an ihr Unternehmensportfolio zu integrieren.

Dazu gehört auch die Entwicklung einer Gesamtstrategie – mit einem detaillierten Aktionsplan und einem klaren Zeitplan – um sicherzustellen, dass die Investitionen, Infrastrukturen und Technologien der staatseigenen Unternehmen den Übergang hin zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaft fördern. Die Strategie sollte auch eine angemessene Investitions-, Kapitalstruktur- und Haushaltsplanung umfassen, um den Einsatz der für die Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele verfügbaren Ressourcen zu optimieren

und so den langfristigen Nutzen für die Anteilseigner und letztlich für die Gesellschaft zu maximieren. Im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsstrategie kann der staatliche Eigentümer u. a. Anreize für öffentlich-private Partnerschaften setzen und die staatseigenen Unternehmen ermutigen, nachhaltige Innovationen, Kreislaufwirtschaft, erneuerbare Energien und Energieeffizienz zu fördern. Dort, wo der Staat für seine voll in Staatsbesitz befindlichen Unternehmen wesentliche Nachhaltigkeitsziele verabschiedet hat oder Verpflichtungen eingegangen ist, sollte er die Unternehmen gegebenenfalls dazu ermutigen, glaubwürdige Klimaschutzpläne und insbesondere Anpassungspläne zu entwickeln. Außerdem sollte er sie anhalten, bei den Dekarbonisierungsanstrengungen sowie generell bei Klimaschutzmaßnahmen, wie der Wiederherstellung der Natur und dem Gewässerschutz, eine aktive Rolle zu übernehmen. Wichtig ist, dass der Staat als Eigentümer Nachhaltigkeitsziele in seine langfristige Shareholder- und Investmentstrategie einbezieht, gleichzeitig aber die Exposition seines Portfolios gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken besonders aufmerksam verfolgt. Besonders zu beachten sind Dividendenausfälle, künftige Schuldenlasten oder Situationen, in denen Transformationsrisiken aufgrund eines zu hohen CO_2-Ausstoßes zu Stranded Assets führen können. Derartige Evaluierungen von Nachhaltigkeitsrisiken sollten staatseigenen Unternehmen und ihren Boards zur Prüfung vorgelegt werden.

Der Staat kann das Potenzial staatseigener Unternehmen zur Förderung der Nachhaltigkeitsagenda erkennen, insbesondere anhand ihrer Kapazität, CO_2-arme Alternativen bereitzustellen und Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Nachhaltigkeit zu leiten. Die staatseigenen Banken und andere öffentliche Finanzinstitute können ebenfalls eine Rolle spielen, indem sie Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in ihre Kredit- und Finanzierungspraktiken einbeziehen. Wenn Anreize für staatseigene Unternehmen oder andere Marktteilnehmer geschaffen werden, sollte der Wahrung gleicher Wettbewerbsbedingungen jedoch besondere Aufmerksamkeit gelten, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden. Wettbewerbsverzerrende Effekte sollten nicht mit Nachhaltigkeitsbegründungen gerechtfertigt werden.

Aufgrund ihres multidimensionalen Charakters sollten nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen und Strategien ressortübergreifend – in Koordinierung mit den zuständigen staatlichen Stellen und in Konsultation mit maßgeblichen Stakeholdern – ausgearbeitet werden. Eine effiziente Koordinierung auf gesamtstaatlicher Ebene dürfte dazu beitragen, die potenzielle Gefahr von Interessenkonflikten oder politischen Eingriffen in staatseigenen Unternehmen zu verringern und so die Trennung zwischen der Eigentümerfunktion des Staates und seinen anderen Governanceaufgaben, insbesondere seiner Rolle als Wirtschaftsregulierer oder politischer Entscheidungsträger, aufrechtzuerhalten.

Dies bedeutet:

VII.A.1. Es sollten konkrete und ambitionierte Nachhaltigkeitserwartungen für staatseigene Unternehmen aufgestellt werden, die mit der Eigentümerpolitik und -praxis im Einklang stehen. Dabei sollte der Staat die Rechte aller Anteilseigner respektieren und alle Anteilseigner fair behandeln.

In seiner Rolle als aktiver Eigentümer sollte der Staat ambitionierte Erwartungen für staatseigene Unternehmen definieren und kommunizieren, um die Nachhaltigkeit und Resilienz sowie die langfristige Wertschöpfung dieser Unternehmen zu fördern. Diese auf höchster Ebene formulierten Erwartungen sollten sich in der staatlichen Eigentümerpolitik und/oder anderen maßgeblichen Grundsatzdokumenten niederschlagen und mit den übergeordneten Nachhaltigkeitszielen und -verpflichtungen des Staates, einschließlich internationaler Zusagen, übereinstimmen. Sie betreffen u. a. Offenlegung und Transparenz, die Rolle und Pflichten des Boards sowie Erwartungen des Staates in Bezug auf die Einhaltung der Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sowie die Einbeziehung der Stakeholder. Für Unternehmen einer bestimmten Größe und/oder mit einem spezifischen Risikoprofil kann der Staat beispielsweise auch Erwartungen in Bezug auf die Governancestrukturen des Boards (d. h. die Einrichtung von Nachhaltigkeitsausschüssen) und dessen Zusammensetzung (d. h. Berücksichtigung von Kompetenzen im Bereich der Nachhaltigkeit unter den Qualifikationen der Board-Mitglieder) formulieren.

Auch wenn es zu den Pflichten des Staates gehört, Erwartungen zu formulieren und einen Gesetzes- und Regulierungsrahmen einzurichten, der garantiert, dass staatseigene Unternehmen die Nachhaltigkeitserwartungen der Regierung erfüllen, sollten die Boards weiterhin dafür zuständig sein, die Ziele und Umsetzungsrahmen staatseigener Unternehmen zur Förderung der Nachhaltigkeit auszuarbeiten. Die Erwartungen des Staates sollten nicht als Obergrenze für die Nachhaltigkeitsbemühungen der Portfolios an staatseigenen Unternehmen verstanden werden. Letztere sollten über einen gewissen Spielraum verfügen, um mit gutem Beispiel voranzugehen.

Ist der Staat nicht der alleinige Eigentümer, sollte er seine Erwartungen auf transparente Weise durch seine staatliche Eigentümerpolitik, auf Anteilseignerversammlungen und durch die effektive Ausübung seiner Anteilseignerrechte kommunizieren. Dabei sollte der Staat die Rechte der anderen Anteilseigner respektieren und die anderen Anteilseigner fair behandeln. Auch wenn die Erwartungen des Staates an die Unternehmen unterschiedlich sein können, je nachdem, ob der Staat alleiniger, Mehrheits- oder Minderheitsanteilseigner ist, sind Klarheit und Transparenz seiner Erwartungen als Eigentümer eine wichtige Ausgangsbasis, um die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Geschäftstätigkeit und Entscheidungsfindung der einzelnen staatseigenen Unternehmen zu fördern. Ohne einen klaren Rahmen wird staatseigenen Unternehmen u. U. ein Anreiz geboten, Regeln nicht einzuhalten.

An das gesamte Portfolio an Unternehmen sollten hohe Erwartungen gestellt werden, die gegebenenfalls sektorübergreifende wie auch sektorspezifische Überlegungen enthalten sollten. Je nach Eigentumsrahmen und -praxis kann der Staat durch sektorspezifische Vorschriften, Erwartungsschreiben, Dialog und/oder individuelle Mandate einzelner staatseigener Unternehmen auch spezifischere Nachhaltigkeitsziele festlegen. In diesem Prozess sollte der Staat von übermäßigen oder passiven Eingriffen in die Geschäftsführung staatseigener Unternehmen absehen und den staatseigenen Unternehmen völlige operative Autonomie zur Verwirklichung der gesetzten Ziele gewähren.

Wenn neue Nachhaltigkeitsanforderungen zu einer grundlegenden Veränderung des Gesamtauftrags eines staatseigenen Unternehmens führen oder wenn dem Unternehmen neue Zuständigkeiten übertragen werden, die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen gleichkommen, sollten diese Pflichten klar definiert und der Öffentlichkeit gegenüber offengelegt werden. Ihre Nettokosten sollten auf transparente Weise gedeckt werden.

VII.A.2. Die Erwartungen des Staates im Bereich der Nachhaltigkeit sollten in einem regelmäßigen Dialog mit den Boards kommuniziert und präzisiert werden.

Die staatlichen Eigentumsträger sollten den auf höchster Ebene formulierten Erwartungen nachkommen, indem sie aktiv mit den Boards einzelner staatseigener Unternehmen und gegebenenfalls anderen Anteilseignern in Kontakt treten, um gegenseitiges Verständnis aufzubauen und zu festigen und potenzielle Zielkonflikte zu bewältigen. Ein solcher Dialog, der mehrere Diskussionsrunden und Klarstellungen mit den Anteilseignern rechtfertigen kann, dürfte auch die Umsetzung der Erwartungen voranbringen, indem er dafür sorgt, dass die Boards staatseigener Unternehmen die Nachhaltigkeitserwartungen effektiv in sinnvolle Strategien und Ziele für die Geschäftsleitung ummünzen.

Zu diesem Zweck sollten die staatlichen Eigentumsträger in einem regelmäßigen Dialog mit den Boards der einzelnen staatseigenen Unternehmen stehen, um ihre Nachhaltigkeitserwartungen mitzuteilen und gegebenenfalls ihre Meinungen zu diesen Erwartungen und/oder diesbezüglichen Risiken und Chancen auszutauschen. Bei Unternehmen, die sich nicht vollständig in Staatsbesitz befinden, sollte der Staat seine Erwartungen im Rahmen der Ausübung seiner Anteilsrechte in den Anteilseignerversammlungen oder Board-Sitzungen unter gebührender Achtung der anderen Anteilseigner kommunizieren und/oder klarstellen.

VII.A.3. Die Ausrichtung staatseigener Unternehmen an den Nachhaltigkeitserwartungen und die damit verbundenen Ergebnisse sollten regelmäßig bewertet, überwacht und offengelegt werden.

Der Staat sollte die Umsetzung der an staatseigene Unternehmen gerichteten allgemeinen Nachhaltigkeitserwartungen überwachen. Zu diesem Zweck sollte der Staat die Nachhaltigkeitserwartungen angemessen in das bestehende Berichtssystem integrieren, um in der Lage zu sein, die Leistung staatseigener Unternehmen regelmäßig zu evaluieren und die Einhaltung der an sie auf höchster Ebene gerichteten Erwartungen und der geltenden gesetzlichen und regulatorischen Auflagen zu überwachen. Der Staat sollte allen staatseigenen Unternehmen seine Erwartungen im Bereich der Berichterstattung klar mitteilen und der breiten Öffentlichkeit seine Nachhaltigkeitserwartungen und die erzielten Ergebnisse offenlegen, u. a. auch im Gesamtbericht.

Regelmäßige Leistungsprüfungen können den Eigentumsträgern helfen, sich ein klares Bild von den Nachhaltigkeitsfragen in Bezug auf ihre Portfolios und einzelne Unternehmen zu verschaffen und in voller Sachkenntnis neue Leistungsziele festzulegen oder anzupassen. Der Staat sollte auch in Erwägung ziehen, die Leistung seines Portfolios als Ganzes zu evaluieren und zu untersuchen, wie es zu einer langfristigen Wertschöpfung beitragen kann. Um seine Analyse zu untermauern, kann der Staat beispielsweise die Exposition seines Unternehmensportfolios gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken messen und/oder die Nachhaltigkeitsleistung staatseigener Unternehmen im Portfolio oder im Vergleich zu anderen Unternehmen bewerten. Der Staat kann diese Erkenntnisse nutzen, um Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen zu evaluieren und zu priorisieren und sachlich fundierte Erwartungen zu formulieren.

VII.B. Der Staat sollte von den Boards staatseigener Unternehmen erwarten, dass sie bei der Ausübung ihrer Schlüsselfunktionen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen angemessen Rechnung tragen.

Auch wenn dem Staat in seiner Funktion als Eigentümer eine wichtige Rolle dabei zukommt, von oben den Ton anzugeben, sollte er von den staatseigenen Unternehmen verlangen, selbst die Verantwortung dafür zu tragen, dass diese Erwartungen des Staates effektiv in die Strategie und Geschäftstätigkeit des Unternehmens eingebunden sind. Selbst wenn auf höchster Ebene keine formellen Nachhaltigkeitserwartungen formuliert werden, sollten staatseigene Unternehmen bemüht sein, bei globalen Trends eine Vorreiterrolle einzunehmen und Initiativen zu ergreifen, die der Leistungsfähigkeit und Resilienz des Unternehmens auf lange Sicht zugutekommen würden. Staatseigene Unternehmen sollten über internationale Entwicklungen und gute Praktiken auf dem Laufenden bleiben, indem sie u. a. regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen und einen regelmäßigen Austausch und Dialog mit den Beschäftigten und anderen maßgeblichen Stakeholdern führen.

Der Staat sollte sicherstellen, dass die Boards staatseigener Unternehmen über uneingeschränkte operative Autonomie verfügen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen, insbesondere auch im Bereich der Nachhaltigkeit. Ihnen sollte ein klares Mandat und letztlich die Verantwortung für die Leistung des Unternehmens zugewiesen werden. Sie sollten angemessenen Berichts- und Monitoringmechanismen unterliegen. Insbesondere sollten die Boards staatseigener Unternehmen ihre eigenen Nachhaltigkeitsstrategien und -ziele im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens formulieren. Gegebenenfalls sollten sie einen Katalog strategischer Nachhaltigkeitsindikatoren und -ziele festlegen, um ihre Leistungen daran zu messen und darüber Bericht zu erstatten.

Die Boards staatseigener Unternehmen sollten außerdem wirksame Governancestrukturen und interne Kontrollen gewährleisten, die am Risikomanagementrahmen ausgerichtet sind und auch Due-Diligence-Prozesse vorsehen können. Ihr Ziel sollte darin bestehen, nicht nur die finanziellen und operativen Risiken zu ermitteln und zu bewältigen, sondern auch die Risiken in den Bereichen Menschenrechte, Beschäftigung, Umwelt und Steuerangelegenheiten zu erfassen. Damit ihre Unternehmensstrategie (im Bereich Nachhaltigkeit) effektiv ist, sollten staatseigene Unternehmen ihre Anstrengungen auch auf Risiken kon-

zentrieren, die mit ihren eigenen Aktivitäten zusammenhängen. Dies umfasst die Risiken in Bezug auf ihre Geschäftstätigkeit, ihre Waren oder Dienstleistungen bzw. Geschäftsbeziehungen sowie ihre Tochtergesellschaften und Lieferketten.

Um ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement auf Unternehmensebene zu gewährleisten, sind folgende Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung:

VII.B.1. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten die Entwicklung, Umsetzung und Offenlegung wesentlicher Nachhaltigkeitsziele und -unterziele im Rahmen der Unternehmensstrategie prüfen und steuern.

Die Boards sollten die Nachhaltigkeitserwartungen und -ziele der Anteilseigner effektiv in ihre Geschäftsstrategien integrieren und zu diesem Zweck spezifische Zielvorgaben und Indikatoren aufstellen. Nachhaltigkeitsstrategien und/oder -pläne sollten integraler Bestandteil der Gesamtgeschäftsstrategie des Unternehmens sein und sich daran orientieren. Sie sollten außerdem mit den geltenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, einschließlich der Berichtspflichten, im Einklang stehen und die Interessen der Stakeholder, einschließlich der Beschäftigten, sowie die Interessen des Unternehmens und seiner Anteilseigner berücksichtigen. Effektive Nachhaltigkeitspläne und -strategien können dazu beitragen, dass sich Nachhaltigkeitserwartungen in sachdienlichen Verbesserungen der Geschäftspraktiken niederschlagen und so das allgegenwärtige „Greenwashing“ und „Social Washing“ vermeiden helfen.

Nachhaltigkeitsziele und -unterziele sollten sich auf kohärente, vergleichbare und verlässliche Messgrößen stützen und mit den Erwartungen der Anteilseigner sowie den geltenden gesetzlichen, vertraglichen und regulatorischen Anforderungen im Einklang stehen. Die Nutzer und insbesondere die Anleger und maßgeblichen Stakeholder, wie die Beschäftigten, können so sicher sein, dass die ihnen erteilten Informationen glaubwürdig sind. Die Informationen sollten regelmäßig offengelegt werden, damit die Anteilseigner, Anleger und Stakeholder die Glaubwürdigkeit des angekündigten Ziels und der von der Geschäftsführung erzielten Fortschritte beurteilen können. Die Offenlegung kann beispielsweise Zwischenziele für langfristige Zielsetzungen, die jährliche und kohärente Mitteilung wichtiger Nachhaltigkeitskennzahlen und etwaige Korrekturmaßnahmen des Unternehmens bei Zielverfehlungen umfassen.

VII.B.2. Staatseigene Unternehmen sollten Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Risikomanagement- und internen Kontrollsysteme integrieren und hierfür u. a. risikobasierte Due-Diligence-Prüfungen vorsehen.

Die Überwachung der Geschäftsleitung und der Minderung von Risiken, einschließlich Nachhaltigkeitsrisiken, gehört zu den Hauptaufgaben des Boards und ist für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Das Risikomanagementsystem eines staatseigenen Unternehmens sollte die wesentlichen externen unternehmensrelevanten Risiken (z. B. Gesundheitskrisen) abdecken. Darüber hinaus sollte es risikoabhängige Due-Diligence-Prüfungen umfassen, um im Einklang mit den *OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln* tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu ermitteln, zu verhüten und zu mindern sowie Rechenschaft darüber abzulegen, wie diesen Auswirkungen begegnet wird. Um effektiv zu sein, sollte die risikobasierte Due-Diligence-Prüfung durch zusätzliche Maßnahmen zur Verankerung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns in Strategien und Managementsystemen flankiert werden.

Durch die Durchführung risikoabhängiger Due-Diligence-Prüfungen wird sichergestellt, dass sich das staatseigene Unternehmen nicht darauf beschränkt, einfach nur die wesentlichen Risiken für das Unternehmen selbst zu ermitteln und zu bewältigen, sondern darüber hinaus auch die Risiken negativer Auswirkungen miteinbezieht. Hierzu gehören tatsächliche und potenzielle negative

Auswirkungen auf die Menschenrechte, die Arbeitsrechte (z. B. Kinderarbeit, Zwangs- oder Pflichtarbeit) und die Umwelt (z. B. Klimawandel, Umweltverschmutzung, Verlust biologischer Vielfalt). Eine wirksame Vermeidung und Minderung negativer Effekte kann den staatseigenen Unternehmen wiederum helfen, den langfristigen Wert dieser Unternehmen für die Gesellschaft zu maximieren, die Beziehungen zu den Stakeholdern zu verbessern und ihren Ruf zu schützen. Staatseigene Unternehmen können auch Due-Diligence-Prüfungen durchführen, um gesetzliche Auflagen in spezifischen Bereichen zu erfüllen, wie u. a. Arbeitsgesetzgebung, Umwelt, Corporate Governance, Strafrecht bzw. Korruptionsbekämpfung.

Die wachsende Teilnahme staatseigener Unternehmen an globalen Märkten und grenzüberschreitenden Aktivitäten lässt auch zunehmende Bedenken hinsichtlich sozialer und ökologischer Risiken in Verbindung mit ihren globalen Lieferketten aufkommen. Daher sollten staatseigene Unternehmen die zahlreichen gesetzlichen und regulatorischen Entwicklungen berücksichtigen, die derzeit in verschiedenen Staaten erörtert werden, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der Menschenrechts- und Umweltauflagen in Lieferketten.

VII.B.3. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten bei der Beurteilung und Überwachung der Leistung der Geschäftsführung Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.

Bei der Ausübung seiner Funktionen sollte das Board die Leistung der Geschäftsführung effektiv beurteilen und überwachen und sicherstellen, dass sie die strategischen Ziele des Unternehmens, einschließlich der Nachhaltigkeitsziele, sachdienlich verfolgt. Die Boards staatseigener Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Unternehmensleitung über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, um Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen zu verstehen und zu steuern und das Unternehmen in Richtung wertschöpfender Strategien zu lenken, insbesondere wenn diese Risiken oder Chancen für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sein könnten.

Die Boards staatseigener Unternehmen können weitere Anreize für die Mitglieder der Geschäftsführung schaffen, im langfristigen Interesse des Unternehmens und seiner Anteilseigner zu handeln, indem sie nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in die Vergütungspläne der Führungskräfte aufnehmen. In solchen Fällen sollten die Boards die in *Leitsatz VI.B* beschriebenen Vergütungs- und Anreizpraktiken befolgen.

Zwischen den Interessen der Anteilseigner und den langfristigen Nachhaltigkeitszielen abzuwägen, ist für das Board und die Geschäftsführung häufig schwierig, da langfristige Nachhaltigkeitsziele schwer zu messen sind und die Datenlage häufig unklar und unsicher ist. Die Einführung einer Business-Judgement-Rule (gesetzlich verankertes Haftungsprivileg) oder einer ähnlichen Bestimmung kann Boards ermutigen, Nachhaltigkeitsfaktoren zu berücksichtigen, indem sie die Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung gegen Prozessrisiken absichert, wenn diese eine unternehmerische Entscheidung gewissenhaft, mit gebührender Sorgfalt, angemessen informiert und ohne Interessenkonflikte getroffen haben.

VII.C. Der Staat sollte darauf dringen, dass die staatseigenen Unternehmen angemessene nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattungs- und Offenlegungspflichten auf Basis kohärenter, vergleichbarer und verlässlicher Informationen erfüllen.

Solide Berichterstattungs- und Offenlegungsstandards in staatseigenen Unternehmen in Bezug auf Governance, Strategie, Risikomanagement und nichtfinanzielle Ergebnisse, einschließlich nachhaltigkeitsbezogener Informationen und Kennzahlen (wie z. B. Treibhausgasemissionen oder Tarifbindung) werden für Anteilseigner, Anleger, Beschäftigte und andere maßgebliche Stakeholder, einschließlich der breiten Öffentlichkeit, immer relevanter und wichtiger. Diese Standards sind auch wichtig, um die Rechenschaftspflicht der Boards und Führungskräfte staatseigener Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit zu stärken, und sie ermöglichen es dem Staat, als sachkundiger Eigentümer zu agieren, indem er ein klareres Bild von der Leistung staatseigener Unternehmen vermittelt.

Der Staat sollte von staatseigenen Unternehmen nichtfinanzielle Berichterstattung und Offenlegung verlangen, um zu zeigen, wie sie den Nachhaltigkeitserwartungen gerecht werden und einen Mehrwert für den Staat, die Anteilseigner und die Bürger*innen schaffen. Sie sollten ausdrücklich dazu verpflichtet werden, im Einklang mit hohen international anerkannten Qualitätsstandards zeitnah und auf zugängliche Weise klare, korrekte und vollständige wesentliche Informationen zu nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen, Aktivitäten, Risiken, Zielen und Leistungsmessgrößen bereitzustellen und offenzulegen. Neben den in den Anmerkungen zu *Leitsatz V.A* als wesentlich betrachteten Informationen können sich diese beispielsweise auf Umwelt-, Sozial- und Governancefragen sowie die Einhaltung der einschlägigen gesetzlichen Verpflichtungen oder spezifischen Richtlinien in den Bereichen Menschenrechte, Gesundheit, Sicherheit, Vielfalt, Verbrauchersicherheit, Beschäftigung, Korruptionsbekämpfung und nachhaltige Geschäftspraktiken beziehen. Die Kohärenz und Interoperabilität zwischen der regionalen bzw. nationalen nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegung und international anerkannten Standards kann dennoch ein gewisses Maß an Flexibilität hinsichtlich zusätzlicher lokaler Offenlegungspflichten zulassen, insbesondere bei Fragen, deren Wesentlichkeitscharakter von besonderen geografischen Merkmalen oder den Auflagen des jeweiligen Staates abhängen kann.

Darüber hinaus sollten staatseigene Unternehmen gegebenenfalls Informationen über wichtige, die Beschäftigten und andere Stakeholder betreffende Fragen zur Verfügung stellen, die wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens oder bedeutende Auswirkungen auf die Stakeholder haben können. Die Offenlegung kann die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten betreffen, darunter Aspekte wie Vergütung, Tarifbindung und Mechanismen der Arbeitnehmervertretung, sowie die Beziehungen zu anderen Stakeholdern wie Gläubigern, Lieferanten, Kunden und Gemeinschaften, die von den Aktivitäten staatseigener Unternehmen betroffen sind – unter besonderer Berücksichtigung marginalisierter und schutzbedürftiger Gruppen.

Einige Länder verlangen die Offenlegung detaillierter Angaben zur Belegschaft. Informationen zur Personalpolitik, z. B. im Hinblick auf Mitarbeiterschulung und -weiterbildung, Fluktuationsraten und Belegschaftsaktienprogramme, können den Marktteilnehmern und anderen Stakeholdern wichtige Rückschlüsse auf die Wettbewerbsstärke des betreffenden Unternehmens gestatten.

VII.C.1. Die nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung und Offenlegung sollte sich an qualitativ hochwertigen international anerkannten Standards orientieren, die die Kohärenz und Vergleichbarkeit der offengelegten Nachhaltigkeitsinformationen zwischen Märkten, Staaten und Unternehmen erleichtern.

Auch wenn anerkannt ist, dass eine „Standardlösung“ ihre Grenzen hat, können staatliche Eigentumsträger beschließen, Berichtsstandards und Leistungsindikatoren zu harmonisieren oder zu standardisieren, um eine größere Kohärenz, Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit nachhaltigkeitsbezogener Angaben zwischen Unternehmen und Märkten zu gewährleisten. Zu diesem Zweck können Berichts- und Offenlegungsvorschriften einen Mindestkatalog an vordefinierten Indikatoren in Verbindung mit bestehenden Rahmenkonzepten vorsehen oder die Anwendung (spezifischer) international anerkannter Berichtsstandards verlangen, um die Qualität der Berichterstattung zu gewährleisten und die Diskrepanz zwischen den Berichtspraktiken in Grenzen zu halten. Hierfür sollten die staatlichen Eigentumsträger mit den sich wandelnden international anerkannten Standards Schritt halten, darunter insbesondere den *G20/OECD-Grundsätzen der Corporate Governance* und den *OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln*, den *Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte* sowie dem *UN Global Compact* und der *Agenda 2030*. Der Einsatz wissenschaftsbasierter Zielmessgrößen sollte gefördert werden, insbesondere wenn die offengelegten Daten Klimaschutzpläne betreffen (d. h. sich z. B. auf die Reduzierung der Treibhausgasemissionen oder den Verlust an biologischer Vielfalt beziehen). Eine stärkere Harmonisierung kann auch die Rolle des Staates als aktiver und sachkundiger Eigentümer

unterstützen, indem sie Vergleiche von Nachhaltigkeitsinformationen zwischen staatseigenen Unternehmen und anderen Unternehmen ermöglicht.

Viele Länder empfehlen oder verlangen, dass staatseigene Unternehmen Wesentlichkeit standardmäßig aus der Sicht eines rational handelnden Anlegers definieren sollten, während andere empfehlen oder vorschreiben, dass das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit als Standard für staatseigene Unternehmen gelten sollte. Die Informationen sollten zeitnah offengelegt werden und gemäß international anerkannten Berichtsstandards rückblickende und zukunftsorientierte wesentliche Informationen enthalten.

Staatseigene Unternehmen sollten auf Kohärenz zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung, Finanzberichterstattung und sonstigen Unternehmensinformationen achten. Analog dazu sollte der Staat staatseigenen Unternehmen auch Hinweise dazu geben, wo nachhaltigkeitsbezogene Informationen darzulegen sind, z. B. im Jahresbericht (d. h. in einem umfassenden Bericht) oder in einem Sonderbericht. Außerdem sollte er seine Erwartungen hinsichtlich der Veröffentlichung und Zugänglichkeit der Berichte klar formulieren. Soweit möglich sollte ein integrierter Berichtsansatz bevorzugt werden, da dadurch der Zusammenhang zwischen der Strategie eines Unternehmens und seinem Engagement für nachhaltige Entwicklung deutlich wird.

VII.C.2. Die schrittweise Einführung obligatorischer jährlicher Prüfzertifikate, die von unabhängigen, kompetenten und qualifizierten Zertifizierungsdienstleistern unter Einhaltung qualitativ hochwertiger international anerkannter Prüfstandards vergeben werden, sollte in Betracht gezogen werden.

Eine unabhängige Qualitätssicherung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöht das Vertrauen in die Richtigkeit und Qualität der übertragenen Daten und trägt daher dazu bei, die Rechenschaftspflicht sowohl der staatseigenen Unternehmen als auch des Staates gegenüber der Öffentlichkeit zu erhöhen. Zertifizierungsdienste können den Unternehmen helfen, Kosten und rechtliche Risiken im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu reduzieren. Sie können auch dazu beitragen, die Erwartungen der Anteilseigner und relevanten Stakeholder, einschließlich der Beschäftigten, zu erfüllen und das Unternehmen vor Prozessrisiken schützen. Eine Qualitätssicherung kann die Rolle des Staates als aktiver und sachkundiger Eigentümer stärken, indem sie das Vertrauen in die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Glaubwürdigkeit erhöht und zugleich eine genauere Beurteilung der Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen in seinem Portfolio ermöglicht.

Der Staat sollte von staatseigenen Unternehmen unter gebührender Berücksichtigung ihrer Größe und Betriebsbedingungen erwarten, dass sie ihre Nachhaltigkeitsoffenlegung in begrenztem oder angemessenem Umfang von einem unabhängigen und qualifizierten Zertifizierungsdienstleister bestätigen lassen. Die Methodik sollte robust sein und darauf abzielen, die Richtigkeit und Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung staatseigener Unternehmen zu gewährleisten. Die Prüfung sollte sich auf die Nachhaltigkeitsergebnisse des Unternehmens und nicht nur auf den Bericht selbst konzentrieren, wenngleich es wichtig bleibt, sicherzustellen, dass dieser zuverlässig ist und einschlägigen gesetzlichen Anforderungen genügt. Wenn eine entsprechende Qualitätssicherung für alle offengelegten Nachhaltigkeitsinformationen nicht möglich oder zu kostspielig ist, kann eine Prüfpflicht für die wichtigsten nachhaltigkeitsbezogenen Kennzahlen oder Angaben, wie z. B. die Treibhausgasemissionen, in Erwägung gezogen werden. Um das Vertrauen des Boards in die Integrität der Berichterstattung des staatseigenen Unternehmens zu erhöhen, kann das Board die interne Revision beauftragen, die Nachhaltigkeitsinformationen zu prüfen.

Langfristig sollte jedoch eine stärkere Konvergenz zwischen der Prüfung von Jahresabschlüssen und nachhaltigkeitsbezogenen Angaben das Ziel sein. Insbesondere wäre es sinnvoll, den Berichtszeitraum für Jahresabschlüsse und nachhaltigkeitsbezogene Angaben anzugleichen.

VII.D. Der Staat sollte in seiner Funktion als Eigentümer von den staatseigenen Unternehmen verlangen, hohe Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln einzuhalten und effiziente Mechanismen für ihre Umsetzung einzuführen. Dabei sollte er der Verantwortung der staatseigenen Unternehmen gegenüber den Stakeholdern in vollem Umfang Rechnung tragen und die staatseigenen Unternehmen verpflichten, über ihre Beziehungen zu den Stakeholdern Bericht zu erstatten. Diese Erwartungen des Staates als Eigentümer sollten der Öffentlichkeit gegenüber auf klare und transparente Weise offengelegt werden.

Der Gesetzes- und Regulierungsrahmen für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, dem staatseigene Unternehmen unterliegen, entwickelt sich stetig weiter. In vielen Unternehmen ist die Einhaltung von Verhaltensmaßstäben ein wesentliches Element der Geschäftstätigkeit. Wie privatwirtschaftliche Unternehmen haben auch staatseigene Unternehmen ein kommerzielles Interesse daran, Reputationsrisiken zu minimieren und als „guter Unternehmensbürger" wahrgenommen zu werden. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln wird darüber hinaus zunehmend als ein zentrales Element einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaft angesehen, da es harmonische Beziehungen zwischen Unternehmen und anderen Teilen der Gesellschaft fördert und dem Ziel der langfristigen Wertschöpfung dient.

Folglich sollten staatseigene Unternehmen die Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in allen Bereichen ihrer Geschäftstätigkeit und entlang der gesamten Lieferkette einhalten, insbesondere in Bezug auf Menschenrechte, Beschäftigung und die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern, Umwelt, Korruptionsbekämpfung, Verbraucherinteressen, Wissenschaft, Technologie und Innovation sowie Wettbewerb und Besteuerung. Ihr Handeln sollte an den einschlägigen internationalen Instrumenten orientiert sein, darunter die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln*, die so weit wie möglich umgesetzt werden sollten, die *ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit,* die *Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik* der ILO und die *Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte*.

Von zentraler Bedeutung für die Corporate Governance ist die Stakeholderbeteiligung, die auch ein wesentliches Merkmal verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns und eine Komponente des Due-Diligence-Prozesses ist. Die staatlichen Eigentumsträger und die staatseigenen Unternehmen sollten die Bedeutung der Beziehungen zu den Stakeholdern, insbesondere zu den Beschäftigten, Gläubigern, Kunden, Zulieferern und betroffenen Gemeinschaften, für den Aufbau nachhaltiger, finanziell gesunder und verantwortungsvoller Unternehmen anerkennen. Die Beziehungen zu den Stakeholdern sind für staatseigene Unternehmen, die öffentliche Politikziele verfolgen, besonders wichtig. Aufgrund der Art ihrer Aktivitäten können staatseigene Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die makroökonomische Entwicklung des Landes und die Gemeinschaften haben, in denen sie tätig sind. Zudem berücksichtigen zahlreiche Anleger bei ihren Investitionsentscheidungen zunehmend auch Fragen der Stakeholderbeziehungen, da sie sich der damit verbundenen potenziellen Prozessrisiken bewusst sind. Daher ist es wichtig, dass sich der Eigentumsträger und die staatseigenen Unternehmen über die Auswirkungen im Klaren sind, die eine aktive Stakeholderpolitik auf die Nachhaltigkeit und Resilienz des Unternehmens sowie auf die Verwirklichung seiner langfristigen strategischen Ziele und seinen Ruf haben kann.

Zu diesem Zweck sollten staatseigene Unternehmen transparent über Stakeholderaspekte und ihre Zusammenarbeit mit den Stakeholdern berichten. Dadurch wird das Vertrauen gestärkt und der Ruf verbessert. Diese Berichterstattung umfasst u. a. Fortschrittsberichte für Projektbetroffene sowie Berichte über die Einbeziehung von Stakeholdern und die Ergebnisse der Stakeholderbeteiligung. Diese Informationen können in Unternehmensberichten oder eigenständigen Dokumenten veröffentlicht werden.

Dabei gilt insbesondere:

VII.D.1. Die staatlichen Stellen, die staatlichen Eigentumsträger und die staatseigenen Unternehmen sollten die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Stakeholder anerkennen und wahren. Wenn die Interessen der Stakeholder gesetzlich geschützt sind, sollten die Beschäftigten und andere Stakeholder die Möglichkeit haben, effektiv, zu vertretbaren Kosten und ohne übermäßige Verzögerung gegen eine Verletzung ihrer Rechte vorzugehen.

Als dominierender Anteilseigner kann der Staat die Entscheidungsfindung in Unternehmen kontrollieren und sich in einer Position befinden, in der er Entscheidungen zu treffen hat, die für Stakeholder von Nachteil sind. Daher ist es wichtig, Mechanismen und Verfahren zum Schutz der Rechte der Beschäftigten, der betroffenen Gemeinschaften und anderer relevanter Stakeholder einzuführen. Der Eigentumsträger und die staatseigenen Unternehmen sollten die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Stakeholder anerkennen und diesbezüglich eine klare Politik verfolgen.

Auch wenn sich die Stakeholder je nach Unternehmen und dessen Aktivitäten unterscheiden, handelt es sich in der Regel um Beschäftigte, Gläubiger, Kunden, Zulieferer und betroffene Gemeinschaften. Die Rechte der Stakeholder sind weitgehend durch gesetzliche (z. B. Arbeits-, Wirtschafts-, Handels-, Umwelt- und Insolvenzrecht) oder vertragliche Bestimmungen geregelt, die von den Unternehmen eingehalten werden müssen. Damit der Entscheidungsprozess effektiv ist, sollten die Unternehmen je nach inländischem Recht auch jene Stakeholder einbeziehen, mit denen sie keine vertraglichen Beziehungen unterhalten, da sie sonst Gefahr laufen, wichtige Aspekte bei der inhaltlichen Ausarbeitung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien, -ziele und -berichte außer Acht zu lassen.

Der Rechtsrahmen sollte transparent sein und es den Stakeholdern ermöglichen, sich abzusprechen und zu vertretbaren Kosten und ohne übermäßige Verzögerung gegen eine Verletzung ihrer Rechte vorzugehen. Hinzu kommt, dass Whistleblower*innen, Einzelpersonen oder Organisationen, die rechtliches Fehlverhalten (z. B. in Bezug auf Sozial- oder Umweltbestimmungen, Korruption oder Menschenrechte) aufseiten des Staates oder staatseigener Unternehmen melden, gesetzlich geschützt sein sollten.

Einige Staaten können bestimmten Stakeholdern durch einen Rechtsstatus, Vorschriften, Vereinbarungen/Verträge oder bestimmte Governancestrukturen, wie z. B. Arbeitnehmervertretungen in den Boards staatseigener Unternehmen, Sonderrechte in staatseigenen Unternehmen einräumen. Alle Sonderrechte oder Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung, die Stakeholdern eingeräumt werden, sollten explizit festgelegt sein. Unabhängig davon, welche Rechte den Stakeholdern per Gesetz oder anderweitig eingeräumt und von den staatseigenen Unternehmen gewährleistet werden müssen, sollten die Entscheidungsbefugnisse der Unternehmensorgane, namentlich der Anteilseignerversammlung und des Boards, unangetastet bleiben. Um eine aktive und langfristige wertschöpfende Zusammenarbeit mit den Stakeholdern zu fördern, sollten die staatlichen Eigentumsträger und staatseigenen Unternehmen sicherstellen, dass die Stakeholder, und insbesondere die Beschäftigten und betroffenen Gemeinschaften, zeitnah und regelmäßig Zugang zu relevanten, hinreichenden und verlässlichen Informationen erhalten, damit sie ihre Rechte wahrnehmen und effektiv gegen eine Verletzung ihrer Rechte vorgehen können. Die Beschäftigten sollten ferner die Möglichkeit haben, ihre Befürchtungen über rechtswidrige oder unethische Praktiken in gutem Glauben dem Board gegenüber frei zu äußern, ohne dass dies ihre Rechte gefährdet.

VII.D.2. Staatseigene Unternehmen sollten eine konstruktive Stakeholderbeteiligung entwickeln und fördern, um die Nachhaltigkeit voranzubringen und eine gerechte Transformation sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für Personen oder Gruppen, die ein Interesse an den Aktivitäten eines Unternehmens haben oder davon betroffen sein könnten.

Ein regelmäßiger und kontinuierlicher Dialog mit den Stakeholdern sollte in die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung einfließen und in der Geschäftsstrategie der staatseigenen Unternehmen berücksichtigt werden. Eine konstruktive Stakeholderbeteiligung kann eine gerechte Transformation begünstigen (d. h. einen Übergang zu einer umweltfreundlicheren Wirtschaft, der so gerecht und inklusiv wie möglich gestaltet ist), indem u. a. die Rechte der Arbeitnehmer*innen und ihre Lebensgrundlage gesichert werden. Ein solcher Dialog kann bei unterschiedlichen Fragen nützlich sein, besonders wichtig ist er jedoch bei Entscheidungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und Resilienz eines Unternehmens, die kurzfristig zwar zu Mittelabflüssen führen können, aber langfristig vorteilhaft sind. Er kann dem Unternehmen auch helfen zu beurteilen, welche Nachhaltigkeitsaspekte so wesentlich sind, dass sie angegangen und offengelegt werden sollten.

Um diesen Dialog und die Stakeholderbeteiligung zu fördern, sollten auf Basis der einschlägigen Gesetze oder Vorschriften geeignete Plattformen eingerichtet werden. Eine konstruktive Stakeholderbeteiligung bezieht sich im Allgemeinen auf einen anhaltenden Dialog mit den Stakeholdern, der aus einem interaktiven Prozess mit wechselseitiger Kommunikation besteht, vom guten Willen der Akteure auf beiden Seiten abhängt und den Ansichten der Stakeholder Rechnung trägt (d. h. zu konkreten Ergebnissen führt).

Um eine konstruktive und effektive Stakeholderbeteiligung zu gewährleisten, ist es wichtig, sicherzustellen, dass sie zeitgerecht erfolgt und für die Stakeholder zugänglich, angemessen und sicher ist. Potenzielle Barrieren für die Einbindung vulnerabler oder sozial ausgegrenzter Stakeholder sollten erkannt und beseitigt werden. Zu diesem Zweck sollten Mechanismen eingerichtet werden, die eine anonyme Meldung von rechtlichem Fehlverhalten ermöglichen. Unethische und illegale Praktiken von Führungskräften des Unternehmens können nicht nur die Rechte der Stakeholder verletzen, sondern auch dem Ruf des Unternehmens schaden. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen eine vertrauliche Whistleblowing-Politik mit Verfahren und Schutzklauseln für Hinweise auf illegale und unethische Verhaltensweisen ausarbeiten, die entweder von den Beschäftigten – persönlich oder über ihre Vertretungsorgane – oder von externen Hinweisgeber*innen vorgebracht werden. Das Board sollte angehalten werden, diese Personen und Vertretungsorgane zu schützen und ihnen direkten, vertraulichen Zugang zu einem unabhängigen Board-Mitglied – häufig ein Mitglied des Prüfungs- oder Ethikausschusses – zu ermöglichen. Einige Unternehmen setzen eine Ombudsperson ein, um entsprechenden Hinweisen nachzugehen. Die zuständigen Behörden haben zudem vertrauliche Telefon- und E-Mail-Kontaktmöglichkeiten für Verdachtsmeldungen eingerichtet. Auch wenn sich in einigen Ländern die Arbeitnehmervertretungen darum kümmern, die Unternehmensführung über derartige Bedenken der Belegschaft zu informieren, sollten die Beschäftigten nicht daran gehindert werden, im Alleingang zu handeln, und sie sollten deshalb auch nicht weniger geschützt sein.

Falls zeitnahe Abhilfemaßnahmen ausbleiben oder ein plausibles Risiko besteht, dass Hinweise auf Gesetzesverstöße negative Konsequenzen haben könnten, sind die Beschäftigten und andere Stakeholder angehalten, in gutem Glauben erfolgende Verdachtsmeldungen an die zuständigen Behörden zu richten. Viele Staaten sehen auch die Möglichkeit vor, Anliegen im Zusammenhang mit Fragen der Umsetzung der *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln* bei der zuständigen Nationalen Kontaktstelle für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zu melden. Das Unternehmen sollte von diskriminierenden oder disziplinarischen Maßnahmen gegen diese Stakeholder absehen.

VII.D.3. Die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung sollte gefördert werden. Wenn Beschäftigte und andere Stakeholder am Corporate-Governance-Prozess beteiligt sind, sollten sie zeitnah und regelmäßig Zugang zu relevanten, hinreichenden und verlässlichen Informationen erhalten.

Inwieweit die Beschäftigten Einfluss auf die Corporate Governance nehmen können, hängt von den nationalen Gesetzen und Gepflogenheiten ab und kann auch zwischen den staatseigenen Unternehmen variieren. Im Kontext der Corporate Governance können Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung für die staatseigenen Unternehmen sowohl direkt als auch indirekt – über die Bereitschaft der Mitarbeitenden, in firmenspezifische Kompetenzen zu investieren – von Vorteil sein. Beispiele für solche Verfahren sind die Arbeitnehmervertretung in den Boards und Governancemechanismen wie die gewerkschaftliche Interessenvertretung, nationale oder lokale Tarifverhandlungen und Betriebsräte, über die der Standpunkt der Arbeitnehmer*innen bei bestimmten wichtigen Entscheidungen berücksichtigt werden kann. In internationalen Übereinkommen und Normen wird zudem das Recht der Arbeitnehmenden auf Unterrichtung, Anhörung und Verhandlungen anerkannt. Insbesondere, wenn die Gesetze und die Corporate-Governance-Regelwerke die Beteiligung von Arbeitnehmenden und anderen Stakeholdern vorsehen, ist es wichtig, dass diese Zugang zu Informationen erhalten, die sie für die Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten benötigen.

Als Anreize zur Leistungssteigerung existieren in vielen Ländern Mitarbeiteraktienprogramme oder andere Mechanismen zur Gewinnbeteiligung. Pensionsverpflichtungen sind häufig auch ein Element der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen früheren und gegenwärtigen Beschäftigten.

VII.D.4. Staatliche Eigentumsträger und staatseigene Unternehmen sollten Maßnahmen ergreifen, um hohe Integritätsstandards zu gewährleisten und zu verhindern, dass staatseigene Unternehmen zum Zweck der Parteienfinanzierung, Patronage, persönlichen Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen genutzt werden.

Die staatlichen Beteiligungen konzentrieren sich auf Hochrisikosektoren, wie z. B. Rohstoffindustrie und Infrastruktur, in denen sich der öffentliche und der private Sektor bei der Vergabe von wertvollen Konzessionen und großen öffentlichen Beschaffungsprojekten überschneiden. In vielen Volkswirtschaften erbringen staatseigene Unternehmen auch weiterhin wesentliche öffentliche Dienstleistungen, und einige staatseigene Unternehmen operieren nach wie vor wie öffentliche Institutionen, obwohl sie wirtschaftliche Ziele verfolgen und am Markt miteinander konkurrieren. Aufgrund dieses Zusammenspiels verschiedener Faktoren sind staatseigene Unternehmen u. U. besonders anfällig gegenüber Korruption und missbräuchlicher Nutzung zum Zweck der Parteienfinanzierung, Patronage, persönlichen Bereicherung oder Bereicherung nahestehender Unternehmen oder Personen. Die Kosten für die Staatskasse und die negativen Effekte einer Fehlallokation von Ressourcen im Zusammenhang mit Korruption im Sektor der staatseigenen Unternehmen können das Vertrauen der Bürger*innen in öffentliche Einrichtungen untergraben.

Die staatlichen Eigentümer sollten die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um zu verbieten, dass staatseigene Unternehmen als Instrumente zur Finanzierung von politischen Aktivitäten und Wahlkampfspenden genutzt werden, und sie sollten von den staatseigenen Unternehmen erwarten, dass sie sich an die Gesetze für Lobbying-Aktivitäten halten, indem sie beispielsweise ein Lobbytreffen im entsprechenden Register anmelden. Auch in anderen Hochrisikobereichen sollten geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Das gilt für Bereiche wie die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, die Vergütung der Mitglieder des Boards und der Geschäftsführung, Interessenkonflikte, Hospitality, Spenden an gemeinnützige Organisationen und Sponsoring, Geschenke, Begünstigung, Vetternwirtschaft oder Klüngelei, Bestechungsgeldzahlungen, Bestechungsgeldforderungen und Schmiergelderpressung.

Der Staat und staatseigene Unternehmen werden ermutigt, die Leitsätze für Korruptionsbekämpfung und Integrität in staatseigenen Unternehmen (*Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*) so weit wie möglich umzusetzen. Die darin enthaltenen Bestimmungen ergänzen dieses Instrument.

OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024

Die OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen enthalten konkrete Leitlinien, die den Politikverantwortlichen dabei helfen, den gesetzlichen, regulatorischen und institutionellen Rahmen der Eigentumsausübung und Governance von staatseigenen Unternehmen zu evaluieren und zu verbessern. Sie benennen die Grundvoraussetzungen für eine Professionalisierung in diesen Bereichen und liefern praktische Hinweise für die Umsetzung auf nationaler Ebene. Die Leitsätze stellen sicher, dass staatseigene Unternehmen zu Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Sicherheit und Resilienz beitragen, indem sie weltweit einheitliche Wettbewerbsbedingungen und hohe Standards für Integrität und unternehmerisches Handeln gewährleisten.

DRUCKFASSUNG ISBN 978-92-64-71264-5
PDF ISBN 978-92-64-47072-9