

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Einführung	3
1 Ausgangslage	3
2 Zielsetzung	4
3 Begriffsklärung	5
1. Teil: Die betriebswirtschaftliche Dimension	9
von <i>Martin Hilb</i>	
1 Keep it situational – Der VR eines öffentlichen Unternehmens als Change Agent.....	11
(A) Das «duale» Board System:	11
(B) Das «monistische» Board System:.....	12
(C) Der dritte Weg: der VR als Gestaltungs- und Controllingteam .	13
2 Keep it strategic – Der VR eines öffentlichen Unternehmens als Gestaltungsrat	14
2.1 VR-Zusammensetzung	15
2.2 VR-Kultur	16
2.3 VR-Struktur.....	18
2.4 VR-Erfolgsmassstäbe	19
3 Keep it integrated – Der VR eines öffentlichen Unternehmens als Team	22
3.1 Gezielte Gewinnung von VR- und GL-Mitgliedern.....	23
3.2 Gezieltes Feedback für VR- und GL-Mitglieder.....	27
3.3 Gezielte Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern	31
3.4 Gezielte Förderung von VR- und GL-Mitgliedern.....	33

4	Keep it controlled – Der VR eines öffentlichen Unternehmens als Controllingrat	35
4.1	Ziel der VR-Evaluation	35
4.2	Phasen der VR-Entwicklung	36
4.3	Instrumente zur VR-Selbst- und Fremdevaluation	37
4.4	Vorgehensweise bei der VR-Selbst- und Fremdevaluation	38
5	Folgerungen	39
6	Anhang zum 1. Teil	40
(1)	Leitplanken	41
(2)	Vor-Selektions-Controlling-Grundsatz	42
(3)	Leistungsbeurteilung	43
(4)	Prämien für a.o. Leistungen	45
(5)	Personal-Entwicklungs-Konzept	47
(6)	Feedback-Konzept	52
2. Teil: Die rechtliche Dimension	53	
<i>von Roland Müller</i>		
1	Ungenügende Gesetzliche Regelungen	53
1.1	Mangelnde Aktualität und Lücken in den gesetzlichen Regelungen	53
1.2	Notwendige Ergänzung von Hard Law durch Soft Law	54
2	Rahmengesetz für öffentliche Unternehmen	56
2.1	Situationsanalyse von öffentlichen Unternehmen als Ausgangspunkt	56
2.2	Allgemeine Bestimmungen eines Rahmengesetzes	57
2.3	Bestimmungen zur Steuerung und Überwachung	60
2.3.1	Vorschriften zur Führung	60
2.3.2	Vorschriften zur Kontrolle	63
2.3.3	Vorschriften zur Effizienz	64
2.3.4	Vorschriften zur Transparenz	65
2.4	Bestimmungen zur Aufsicht und Umsetzung	65

3 Empfehlungen zur Führung und Kontrolle	67
3.1 Empfehlungen der Regierung des Fürstentums Liechtenstein ..	67
3.2 Konkrete Empfehlungen für öffentliche Unternehmen.....	68
3.2.1 Empfehlungen zur Unternehmensstrategie.....	68
3.2.2 Empfehlungen zur Strategischen Führungsebene.....	69
3.2.2.1 Empfehlungen zur Zusammensetzung der Strategischen Führungsebene	69
3.2.2.2 Empfehlungen zu den Aufgaben der Strategischen Führungsebene	70
3.2.2.3 Empfehlungen zu den Aufgaben des Präsidenten der Strategischen Führungsebene.....	70
3.2.2.4 Empfehlungen zur Arbeitsweise der Strategischen Führungsebene	71
3.2.2.5 Empfehlungen zu den Ausschüssen der Strategischen Führungsebene	72
3.2.2.6 Empfehlungen zur Entschädigung der Strategischen Führungsebene	72
3.2.2.7 Empfehlungen zu Interessenkonflikten der Strategischen Führungsebene	73
3.2.3 Empfehlungen zur Operativen Führungsebene	73
3.2.3.1 Empfehlungen zur Zusammensetzung der Operativen Führungsebene.....	73
3.2.3.2 Empfehlungen zur Entschädigung der Operativen Führungsebene	74
3.2.3.3 Empfehlungen zu Interessenkonflikten der Operativen Führungsebene.....	74
3.2.4 Empfehlungen zum Zusammenwirken der Strategischen und Operativen Führungsebene	74
3.2.4.1 Grundsätze	74
3.2.4.1 Informationsfluss.....	75
3.2.5 Weitere Empfehlungen	75

4 Zusammenfassung der rechtlichen Aspekte	76
5 Anhang zum 2. Teil.....	78
(1) Erläuterungen zu den Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein	78
(2) Mögliche Disposition einer Eignerstrategie für Kantonalbanken	94
(3) Musterdokument – Eignerstrategie der Regierung des Fürstentums Liechtenstein für die Beteiligung an der Telecom Liechtenstein AG	97
3. Teil: Die politische Dimension	103
<i>von Balz Hösly</i>	
1 Einführung	103
2 Öffentliche Unternehmen und das Primat der Politik	104
2.1 Strategische Positionierung eines öffentlichen Unternehmens als Führungsaufgabe	104
2.2 Gefahr der Verpolitisierung von öffentlichen Unternehmen ..	106
2.2.1 Politische Obstruktion	106
2.2.2 Politische «Kleinkrämerei»	109
2.3 Keep it communicated – die kommunikative Dimension der Public Corporate Governance	110
3 Risikoumfeld des öffentlichen Unternehmens	112
3.1 «Make or Buy»?	112
3.2 Gewinn als Risiko	113
3.3 Veränderung als Herausforderung	115
4 Privatrechtliche Strukturen und Instrumente in öffentlichen Unternehmen	119
4.1 Demokratiedefizit öffentlicher Unternehmen?	119
4.2 Cherry Picking der öffentlichen Hand im Privatrecht	120
5 Integrierte New Public Corporate Governance	124
Anhang	127
Literaturverzeichnis	127
Die Autoren	129