

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	1
<b>Einführung</b> .....	3
1 Ausgangslage .....	3
2 Zielsetzung .....	4
3 Begriffsklärung .....	5
<b>1. Teil: Die betriebswirtschaftliche Dimension</b> .....	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** .....

von Roland Müller

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
	<b>3. Teil: Die politische Dimension</b> .....	103
	von Balz Hösly	
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
	<b>Anhang</b> .....	127
	Literaturverzeichnis .....	127
	Die Autoren .....	129