

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	5
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	7
<b>1 Einleitung</b> .....	19
<b>2 Grundlagen</b> .....	35
<b>3 Public Corporate Governance in der Übersicht</b> .....	51
<b>4 Auslagerung von Aufgaben</b> .....	57
<b>5 Rechtsformen für die Auslagerung und Unternehmensgründung</b> ..	75
<b>6 Aufsicht und Controlling</b> .....	107
<b>7 Eignerrolle der öffentlichen Hand</b> .....	127
<b>8 Gewährleistung durch Leistungsvereinbarung und Finanzierung</b> ..	153
<b>9 Strategische Führungsebene: Funktion und Aufgaben</b> .....	171
<b>10 Strategische Führungsebene: Arbeit und Instrumente</b> .....	199
<b>11 Muster und Beispiele</b> .....	251
<b>Anhang</b> .....	273
Abbildungsverzeichnis .....	273
Tabellenverzeichnis .....	274
Quellenverzeichnis .....	275
Abkürzungsverzeichnis .....	280
Die Autoren .....	287

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>19</b>
1.1 Problemstellung .....	19
1.2 Zielsetzungen .....	21
1.3 Methodisches Vorgehen .....	22
1.4 Begriffsbestimmungen .....	22
1.4.1 Aufsicht .....	22
1.4.2 Ausgliederung .....	23
1.4.3 Auslagerung .....	23
1.4.4 Autonomie .....	24
1.4.5 Beteiligungscontrolling .....	24
1.4.6 Board of Directors .....	24
1.4.7 Corporate Governance .....	24
1.4.8 Eigner .....	25
1.4.9 Eignerstrategie .....	25
1.4.10 Eignerziele .....	25
1.4.11 Entpolitisierung .....	26
1.4.12 Gewährleistung .....	26
1.4.13 Hoheitliche Aufgaben .....	26
1.4.14 Konzessionsvertrag .....	26
1.4.15 Leistungsauftrag und Leistungsvereinbarung ...	26
1.4.16 Öffentliches Unternehmen .....	27
1.4.17 Operative Führungsebene .....	27
1.4.18 Public Corporate Governance .....	27
1.4.19 Public Governance .....	27
1.4.20 Staatliches Unternehmen .....	28
1.4.21 Strategische Führungsebene .....	28
1.4.22 Trägerstrategie .....	28
1.5 Abgrenzungen .....	28
1.5.1 Thematische Abgrenzungen .....	28
1.5.2 Führung einer Körperschaft .....	29
1.5.3 Start-up-Phase .....	29
1.5.4 Führung in der Krise .....	29
1.5.5 Konkret ausformulierte Muster .....	29

1.6	Zur Bedeutung von informellen Strukturen . . . . .	29
1.7	Die Bedeutung des Politischen in der Public Corporate Governance . . . . .	30
1.8	Einfache Grundstruktur . . . . .	33
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b> . . . . .	<b>35</b>
2.1	Einführung . . . . .	35
2.2	Die Funktion des Staates . . . . .	35
2.3	Gewährleistung, Leistung und Eigentum . . . . .	38
2.4	Corporate Governance für öffentliche Unternehmen – Public Corporate Governance . . . . .	40
2.5	Bedeutung und Nutzen der Public Corporate Governance . . . . .	44
2.6	Perspektiven der Public Corporate Governance . . . . .	47
<b>3</b>	<b>Public Corporate Governance in der Übersicht</b> . . . . .	<b>51</b>
3.1	Einführung . . . . .	51
3.2	PCG für Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung . . . . .	51
3.3	PCG für Unternehmen mit einer Minderheitsbeteiligung . . . . .	54
3.3.1	Übersicht. . . . .	54
3.3.2	Rechtliche Grundlage . . . . .	54
3.3.3	Aktionärbindungsvertrag . . . . .	55
3.3.4	Ziele der öffentlichen Hand . . . . .	55
3.3.5	Weitere Elemente bezüglich Governance von Minderheitsbeteiligungen . . . . .	56
<b>4</b>	<b>Auslagerung von Aufgaben</b> . . . . .	<b>57</b>
4.1	Einführung und Problemstellung . . . . .	57
4.2	Schnelltest zur Prüfung der Auslagerung von Aufgaben . . . . .	62
4.3	Praxisbeispiele . . . . .	64
4.3.1	Praxisbeispiel 1: Stadtwerk . . . . .	64
4.3.2	Praxisbeispiel 2: Grundbuchverwaltung . . . . .	67
4.4	Phasen der Auslagerung von Organisationen . . . . .	68
4.4.1	Ablauf . . . . .	68
4.4.2	Praxisbeispiel: Industrielle Werke Basel . . . . .	69
4.5	Folgeerscheinungen einer Auslagerung . . . . .	70
4.5.1	Einführung . . . . .	70
4.5.2	Umgang mit den Mitarbeitenden . . . . .	70
4.5.3	Zur Kommunikation im Prozess . . . . .	71

4.5.4	Fazit .....	71
4.5.5	Empfehlungen zu Auslagerungen .....	72
4.6	Checkliste .....	73
<b>5</b>	<b>Rechtsformen für die Auslagerung und Unternehmensgründung ..</b>	<b>75</b>
5.1	Einführung .....	75
5.2	Rechtsformen des öffentlichen und des privaten Rechts möglich .....	76
5.3	Besonderheiten von Rechtsformen des privaten Rechts	77
5.3.1	Privatrechtliche Aktiengesellschaft .....	77
5.3.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung .....	78
5.3.3	Genossenschaften .....	78
5.3.4	Vereine .....	79
5.4	Besonderheiten von Rechtsformen des öffentlichen Rechts .....	80
5.4.1	Öffentlich-rechtliche Körperschaften .....	80
5.4.2	Öffentlich-rechtliche Anstalten .....	81
5.4.3	Spezialgesetzliche Aktiengesellschaften .....	82
5.4.4	Öffentlich-rechtliche Stiftungen .....	83
5.5	Konkursmöglichkeit .....	84
5.5.1	Konkurs von Kantonen, Bezirken und Gemeinden .....	84
5.5.2	Konkurs von öffentlich-rechtlichen Anstalten des kantonalen Rechts .....	86
5.5.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	86
5.5.4	Bedeutungslosigkeit des Konkurses im öffentlichen Bereich .....	87
5.6	Wahl der geeigneten Rechtsform .....	88
5.6.1	Empfehlungen des Bundesrates .....	88
5.6.2	Wahl einer privatrechtlichen Rechtsform .....	89
5.6.3	Wahl einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform ...	91
5.6.4	Wahl einer spezialgesetzlichen Aktiengesellschaft .....	92
5.7	Kriterien für die Wahl der geeigneten Rechtsform ....	92
5.8	Praxisbeispiel: Bodensee-Arena AG, Kreuzlingen .....	93
5.9	Minderheitsbeteiligung der öffentlichen Hand .....	95
5.9.1	Einführung .....	95
5.9.2	Grundlagen zu einem Aktionärbindungsvertrag	95
5.10	Grundsätzliche Überlegungen zur Unternehmensgründung .....	100
5.10.1	Normierung .....	100

5.10.2	Gesetz .....	101
5.10.3	Statuten .....	102
5.10.4	Organisationsreglement .....	102
5.10.5	Empfehlungen zu Bürgschaften .....	104
5.11	Checklisten .....	104
<b>6</b>	<b>Aufsicht und Controlling .....</b>	<b>107</b>
6.1	Einführung und Begriffsklärung .....	107
6.2	Praxislösungen .....	109
6.3	Themen der Aufsicht .....	110
6.4	Instrumente für die Exekutive .....	111
6.4.1	Übersicht über alle Beteiligungen: Beteiligungsspiegel .....	112
6.4.2	Datenblatt je Beteiligung .....	112
6.4.3	Raster für das Reporting je Unternehmung und Grundlage für ein Führungscockpit. ....	113
6.5	Informationsfluss .....	115
6.5.1	Problematik .....	115
6.5.2	Die öffentliche Hand als Aktionär .....	115
6.5.3	Delegation des Staates in die SFE .....	116
6.5.4	Grenzen des Management-Informations- Systems .....	116
6.5.5	Vorrecht des Staates .....	117
6.6	Gruppen- und Konzernführung .....	117
6.6.1	Problemstellung .....	117
6.6.2	Haftung aus erwecktem Konzernvertrauen .....	120
6.6.3	Haftung als faktisches Organ .....	121
6.6.4	Lösungsansätze zur Führung einer Unternehmensgruppe .....	122
<b>7</b>	<b>Eignerrolle der öffentlichen Hand .....</b>	<b>127</b>
7.1	Einführung .....	127
7.2	Rechte und Pflichten des Eigners .....	128
7.2.1	Grundlagen und Zweck der Eignerstrategie .....	129
7.2.2	Eignerziele .....	129
7.3	Erarbeitung der Eignerstrategie .....	131
7.3.1	Vorbereitungsarbeiten .....	131
7.3.2	Durchführung .....	131
7.3.3	Informationen zur Erarbeitung .....	132
7.3.4	Inhalte einer Eignerstrategie .....	133
7.3.5	Abschluss .....	136

7.3.6	Praxisbeispiel: Eignerstrategie einer Universität (Auszug) .....	137
7.3.7	Empfehlungen zur Erarbeitung von Eignerstrategien. ....	138
7.4	Einsitznahme der Exekutive in der Strategischen Führungsebene .....	138
7.4.1	Einsatz von Amtes wegen .....	142
7.4.2	Einsetzung eines politischen Beirates .....	142
7.4.3	SFE-Mandat eines Exekutivmitgliedes in einem anderen Kanton .....	142
7.4.4	Empfehlungen zum Einsitz der Exekutive in der SFE .....	143
7.5	Eignerrolle in der Stiftung .....	143
7.5.1	Trägerstrategie .....	144
7.5.2	Wahl des Stiftungsrates .....	145
7.5.3	Aufgaben des Stiftungsrates .....	145
7.6	Grundlagen zur Rechnungslegung .....	145
7.7	Steuerungsaufgaben und -möglichkeiten des Parlamentes .....	147
7.7.1	Steuerungsschienen .....	148
7.7.2	Genehmigung der Eignerstrategie durch die Legislative .....	148
7.8	Checkliste .....	150
<b>8</b>	<b>Gewährleistung durch Leistungsvereinbarung und Finanzierung ..</b>	<b>153</b>
8.1	Einführung .....	153
8.2	Struktur der Leistungsvereinbarung .....	155
8.2.1	Leistungen: Grundsätzliche Varianten .....	155
8.2.2	Die Inhalte einer Leistungsvereinbarung .....	156
8.2.3	Der Weg zur Leistungsvereinbarung .....	158
8.2.4	Vorbereitung und grundsätzliche Überlegungen .....	158
8.2.5	Meeting Strategische Führungsebene und Vertreter der öffentlichen Hand .....	158
8.2.6	Klärung der Finanzierung .....	158
8.2.7	Klärung einer allfälligen Ausschreibung .....	159
8.2.8	Ausarbeitung Entwurf der Leistungsvereinbarung .....	159
8.2.9	Genehmigung der Leistungsvereinbarung .....	159
8.3	Finanzierungsmodelle .....	160
8.3.1	Kostendeckungsmodelle .....	160
8.3.2	Globalbudget .....	161

8.3.3	Reine Leistungsfinanzierung: Fallpauschale . . . .	162
8.3.4	Taxametermodell. . . . .	164
8.3.5	Defizitdeckung als Sonderfall . . . . .	165
8.3.6	Zusammenfassung und Ausblick. . . . .	166
8.4	Checkliste . . . . .	167
<b>9</b>	<b>Strategische Führungsebene: Funktion und Aufgaben. . . . .</b>	<b>171</b>
9.1	Einführung . . . . .	171
9.2	Struktur der Strategischen Führungsebene. . . . .	172
9.2.1	Grösse der SFE. . . . .	172
9.2.2	Zusammensetzung . . . . .	173
9.2.3	Anforderungsprofil als Grundlage der Suche . . .	174
9.2.4	Die Benennung der für die Suche verantwortlichen Personen/Nomination Committee . . . . .	176
9.2.5	Wahl der Strategischen Führungsebene . . . . .	177
9.2.6	Bildung von Ausschüssen . . . . .	177
9.2.7	Verhältnis zwischen Präsident SFE und Leiter OFE . . . . .	178
9.2.8	Empfehlungen zur Besetzung der SFE . . . . .	179
9.3	Aufgaben der Mitglieder der Strategischen Führungsebene . . . . .	179
9.3.1	Zwingende Aufgaben der SFE-Mitglieder . . . . .	179
9.3.2	Weitere Aufgaben der SFE-Mitglieder. . . . .	180
9.3.3	Oberleitung des Unternehmens . . . . .	180
9.3.4	Organisation des Unternehmens . . . . .	182
9.3.5	Finanzielle Führung . . . . .	182
9.3.6	Ernennung, Überwachung und Absetzung der Operativen Führungsebene . . . . .	182
9.3.7	Geschäftsbericht . . . . .	184
9.3.8	Gesellschafterversammlung . . . . .	184
9.3.9	Anrufung des Richters . . . . .	184
9.3.10	Empfehlungen zu Officialdelikten in der SFE . . .	185
9.4	Verantwortlichkeit der Mitglieder der Strategischen Führungsebene . . . . .	185
9.4.1	Verantwortlichkeit als Organe . . . . .	185
9.4.2	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit . . . . .	186
9.4.3	Strafrechtliche Verantwortlichkeit . . . . .	188
9.4.4	Besondere Haftungssituation bei öffentlichen Unternehmen. . . . .	189
9.4.5	Administrative Verantwortlichkeit . . . . .	190

9.4.6	Versicherungen für Organe von öffentlich-rechtlichen Unternehmen. ....	191
9.5	Grundlagen für die Honorierung der Mitglieder der Strategischen Führungsebene .....	192
9.5.1	Einführung und Problematik .....	192
9.5.2	3-Stufen-Modell .....	194
9.5.3	Beurteilung der aktuellen Situation in öffentlichen Unternehmen .....	196
9.5.4	Entschädigung für Vertreter von Amtes wegen. .	197
9.5.5	Entschädigungsreglement .....	198
<b>10</b>	<b>Strategische Führungsebene: Arbeit und Instrumente. ....</b>	<b>199</b>
10.1	Einführung .....	199
10.2	Instrumente für die Aufsicht in der SFE .....	199
10.2.1	Grundlagen .....	199
10.2.2	Sechs Schlüsselgrößen für gesunde öffentliche Unternehmen .....	201
10.2.3	Balanced Scorecard in öffentlichen Unternehmen .....	203
10.3	Unternehmensstrategie in öffentlichen Unternehmen ..	204
10.4	Risk Management .....	207
10.4.1	Einführung .....	207
10.4.2	Gesetzliche Grundlagen des Risk Managements	207
10.4.3	Begriffe und Entwicklung des Risk Managements .....	209
10.4.4	Notwendigkeit und Bedeutung des Risk Managements .....	214
10.4.5	Organisation und Umsetzung des Risk Managements .....	217
10.4.6	Angaben über die Durchführung einer Risiko-beurteilung. ....	224
10.5	Rechtsvertretung in der SFE .....	226
10.5.1	Thematik .....	226
10.5.2	Beizug von Rechtsvertretern .....	226
10.5.3	Teilnahme von Rechtsvertretern an Sitzungen der SFE .....	226
10.5.4	Ergebnis .....	227
10.6	Protokollführung in der SFE .....	227
10.6.1	Urkundeneigenschaft des Protokolls .....	227
10.6.2	Formelle Gestaltung des Protokolls .....	227
10.6.3	Sprache und Inhalt des Protokolls .....	228



10.6.4	Geheimhaltung und Einsichtsrecht .....	228
10.6.5	Verteilung und Aufbewahrung .....	229
10.6.6	Anforderungen an den Protokollführer .....	229
10.6.7	Materielle Anforderungen an Protokolle .....	233
10.7	Unternehmenskommunikation .....	238
10.7.1	Kommunikationsbeauftragter .....	238
10.7.2	Spielregeln für die reguläre Kommunikation .....	239
10.7.3	Kommunikation in der Krise .....	239
10.7.4	Empfehlungen zur Unternehmens- kommunikation .....	240
10.7.5	Spielregeln in der SFE .....	240
10.7.6	Stichentscheid des Präsidenten der SFE .....	241
10.8	Verhältnis zur Operativen Führungsebene .....	241
10.8.1	Klare Unabhängigkeiten .....	242
10.8.2	Führungsprozess .....	242
10.9	Herausforderungen für Mitglieder der Strategischen Führungsebene in öffentlichen Unternehmen .....	243
10.10	Checklisten .....	244
<b>11</b>	<b>Muster und Beispiele .....</b>	<b>251</b>
11.1	Eignerstrategie der Kantonalen Kommunikations AG ..	251
11.2	Entschädigungsreglement (SFE) .....	256
11.3	Checkliste zur Vorprüfung der Übernahme eines SFE- Mandats in einem öffentlichen Unternehmen .....	260
11.4	Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen (Fürstentum Liechtenstein) .	265
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>273</b>
	Abbildungsverzeichnis .....	273
	Tabellenverzeichnis .....	274
	Quellenverzeichnis .....	275
	Abkürzungsverzeichnis .....	280
	Sachregister .....	282
	Die Autoren .....	287