

**Martin Hilb  
Balz Hösly  
Rolariä Müller**

# Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen

**(New Public Corporate Governance)**

**HAUPT VERLAG  
BERN • STUTTGART • WIEN**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>3</b>
1 Ausgangslage .....	3
2 Zielsetzung .....	4
3 Begriffsklärung .....	5
<b>1. Teil: Die betriebswirtschaftliche Dimension</b> .....	<b>9</b>
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 Strategie - 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
<b>2.</b>	<b>Teil: Die rechtliche Dimension.</b> . . . . .	<b>53</b>
	von <i>Roland Müller</i>	
1	Ungenügende Gesetzliche Regelungen . . . . .	53
	f. 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

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