

Kuno Schedler
Roland Müller
Roger W. Sonderegger

Public Corporate Governance

Handbuch für die Praxis

Haupt Verlag
Bern Stuttgart Wien

c

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzungen.....	2
1.3	Methodisches Vorgehen.....	3
1.4	Begriffsbestimmungen.....	3
1.4.1	Ausgliederung.....	3
1.4.2	Auslagerung.....	4
1.4.3	Board of Directors.....	4
1.4.4	Corporate Governance.....	4
1.4.5	Eigner.....	5
1.4.6	Eignerstrategie.....	5
1.4.7	Eignerziele.....	5
1.4.8	Entpolitisierung.....	5
1.4.9	Hoheitliche Aufgaben.....	5
1.4.10	Operative Führungsebene.....	6
1.4.11	Public Corporate Governance.....	6
1.4.12	Public Governance.....	6
1.4.13	Strategische Führungsebene.....	6
1.5	Abgrenzungen.....	7
1.5.1	Führung einer Körperschaft.....	7
1.5.2	Start-up-Phase.....	7
1.5.3	Führung in der Krise (Turn around).....	7
1.5.4	Konkret ausformulierte Muster.....	7
1.6	Zur Bedeutung von informellen Strukturen.....	8
1.7	Die Bedeutung des Politischen in der Public Corporate Governance.....	9
2	Wissenschaftliche Grundlagen	13
2.1	Einführung.....	13

2.2	Die Funktion des Staates.....	13
2.3	Gewährleistung, Leistung und Eigentum.....	16
2.4	Corporate Governance für öffentliche Unternehmen - Public Corporate Governance.....	18
2.5	Bedeutung und Nutzen der Public Corporate Governance.....	24
2.6	Perspektiven der Public Corporate Governance.....	27
3	Auslagerung von Aufgaben	31
3.1	Einführung und Problemstellung.....	31
3.2	Schnelltest zur Prüfung der Auslagerung von Aufgaben.....	36
3.3	Praxisbeispiele.....	38
3.3.1	Praxisbeispiel 1: Stadtwerk.....	38
3.3.2	Praxisbeispiel 2: Grundbuchverwaltung.....	40
3.4	Empfehlungen und Checkliste.....	41
3.4.1	Empfehlungen.....	41
3.4.2	Checkliste.....	43
4	Rechtsformen für die Auslagerung und Unternehmensgründung	45
4.1	Einführung.....	45
4.2	Rechtsformen des öffentlichen und privaten Rechts möglich..	46
4.3	Besonderheiten von Rechtsformen des privaten Rechts.....	46
4.3.1	Aktiengesellschaften.....	47
4.3.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung.....	47
4.3.3	Genossenschaften.....	48
4.3.4	Vereine.....	48
4.4	Besonderheiten von Rechtsformen des öffentlichen Rechts.....	49
4.4.1	Öffentlich-rechtliche Körperschaften.....	49
4.4.2	Öffentlich-rechtliche Anstalten.....	50
4.4.3	Öffentlich-rechtliche Stiftungen.....	51
4.5	Konkurse in der öffentlichen Hand.....	52

4.5.1	Konkurs von Kantonen, Bezirken und Gemeinden...	52
4.5.2	Konkurs von öffentlich-rechtlichen Anstalten des kantonalen Rechts.....	54
4.5.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	55
4.5.4	Bedeutungslosigkeit des Konkurses im öffentlichen Bereich.....	56
4.6	Wahl der geeigneten Rechtsform.....	57
4.6.1	Empfehlungen des Bundesrates.....	57
4.6.2	Wahl einer privatrechtlichen Rechtsform.....	58
4.6.3	Wahl einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform.....	60
4.6.4	Wahl einer spezialgesetzlichen Aktiengesellschaft....	61
4.7	Kriterien für die Wahl der geeigneten Rechtsform.....	61
4.8	Praxisbeispiel: Bodensee-Arena AG, Kreuzungen.....	62
4.9	Grundsätzliche Überlegungen zur Unternehmensgründung... 64	
4.9.1	Ablauf.....	64
4.9.2	Praxisbeispiel: Industrielle Werke Basel.....	65
4.9.3	Normierung.....	65
4.9.4	Gesetz.....	67
4.9.5	Statuten.....	67
4.9.6	Organisationsreglement.....	68
4.10	Checklisten.....	69
5	Eignerrolle der öffentlichen Hand	75
5.1	Einführung.....	75
5.2	Rechte und Pflichten des Eigners.....	75
5.3	Governance-Modell der öffentlichen Unternehmung.....	76
5.3.1	Überblick über das Modell.....	76
5.3.2	Die Elemente des Modells im Einzelnen.....	77
5.3.3	Der äussere Controlling-Kreis.....	78
5.3.4	Eignerstrategie.....	79
5.3.5	Eignerziele.....	80

5.3.6	Praxisbeispiel 1: Strategische Ziele des Bundesrates für die Post.....	80
5.4	Grundlagen für die Erarbeitung einer Eigenerstrategie.....	84
5.4.1	Vorbereitungsarbeiten.....	84
5.4.2	Durchführung.....	84
5.4.3	Informationen zur Erarbeitung.....	85
5.4.4	Inhalte einer Eigenerstrategie.....	86
5.4.5	Abschluss.....	88
5.4.6	Praxisbeispiel 2: Eigenerstrategie einer Universität (Auszug).....	89
5.5	Grundlagen zur Rechnungslegung.....	90
5.6	Steuerungsaufgaben und -möglichkeiten des Parlamentes.....	92
5.6.1	Steuerungsschienen.....	92
5.6.2	Parlamentarische Kontrolle.....	93
5.7	Checkliste.....	94
6	Gewährleistung durch Leistungsvereinbarung und Finanzierung	99
6.1	Einführung.....	99
6.2	Struktur der Leistungsvereinbarung.....	101
6.2.1	Leistungen: Grundsätzliche Varianten.....	101
6.2.2	Die Inhalte einer Leistungsvereinbarung.....	102
6.3	Der Weg zur Leistungsvereinbarung.....	104
6.3.1	Vorbereitung und grundsätzliche Überlegungen....	104
6.3.2	Meeting Strategische Führungsebene und Vertreter der öffentlichen Hand.....	104
6.3.3	Klärung der Finanzierung.....	104
6.3.4	Klärung einer allfälligen Ausschreibung.....	105
6.3.5	Ausarbeitung Entwurf der Leistungsvereinbarung	105
6.4	Finanzierungsmodelle.....	105
6.4.1	Kostendeckungsmodelle.....	105

6.4.2	Globalbudget.....	107
6.4.3	Reine Leistungsfinanzierung: Fallpauschale.....	108
6.4.4	Taxametermodell.....	110
6.4.5	Defizitdeckung als Sonderfall.....	111
6.5	Checkliste.....	113
7	Die Strategische Führungsebene	115
7.1	Einführung.....	115
7.2	Struktur der Strategischen Führungsebene.....	116
7.2.1	Zusammensetzung.....	117
7.2.2	Politik in der Strategischen Führungsebene.....	118
7.2.3	Anforderungsprofil als Grundlage der Suche.....	121
7.2.4	Die Benennung der für die Suche verantwortlichen Personen / Nomination Committee.....	122
7.2.5	Wahl der Strategischen Führungsebene.....	124
7.2.6	Bildung von Ausschüssen.....	124
7.3	Aufgaben der Mitglieder der Strategischen Führungsebene ..	125
7.3.1	Zwingende Aufgaben der SFE-Mitglieder.....	125
7.3.2	Weitere Aufgaben der SFE-Mitglieder.....	125
7.3.3	Oberleitung des Unternehmens.....	127
7.3.4	Organisation des Unternehmens.....	128
7.3.5	Finanzielle Führung.....	129
7.3.6	Wahl und Einsetzung der Operativen Führungsebene.....	129
7.3.7	Geschäftsbericht.....	130
7.3.8	Gesellschafterversammlung.....	130
7.3.9	Anrufung des Richters.....	130
7.4	Verantwortlichkeit der Mitglieder der Strategischen Führungsebene.....	131
7.4.1	Verantwortlichkeit als Organe.....	131
7.4.2	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit.....	132

7.4.3	Strafrechtliche Verantwortlichkeit.....	134
7.4.4	Administrative Verantwortlichkeit.....	136
7.4.5	Versicherungen für Organe von öffentlich- rechtlichen Unternehmen.....	136
7.5	Die Unternehmensstrategie als Gegenstand der Aufsicht.....	138
7.5.1	Sechs Schlüsselgrössen für gesunde Unternehmen.	140
7.5.2	Unternehmensstrategien in öffentlichen Unternehmen.....	143
7.6	Risk Management.....	145
7.6.1	Gesetzliche Grundlagen des Risk Managements. . .	145
7.6.2	Begriffe und Entwicklung des Risk Managements..	148
7.6.3	Notwendigkeit und Bedeutung des Risk Managements.....	153
7.6.4	Organisation und Umsetzung des Risk Managements.....	156
7.6.5	Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung.....	162
7.7	Unternehmenskommunikation.....	164
7.7.1	Kommunikationsbeauftragter.....	164
7.7.2	Spielregeln für die reguläre Kommunikation.....	164
7.7.3	Kommunikation in der Krise.....	165
7.8	Grundlagen für die Honorierung der Mitglieder der Strategischen Führungsebene.....	165
7.8.1	1. Stufe: Grundsätzliche Festlegung gemäss den Hauptaufgaben.....	167
7.8.2	2. Stufe: Benchmark als Korrekturrahmen.....	168
7.8.3	3. Stufe: Abschliessende Überprüfung der Honorargerechtigkeit.....	169
7.8.4	Beurteilung der aktuellen Situation in öffentlichen Unternehmen.....	170
7.9	Führung auf der Strategischen und der Operativen Führungsebene.....	170

7.10	Leitung der Operativen Führung.....	174
7.10.1	Klare Unabhängigkeiten.....	174
7.10.2	Führungsprozess.....	174
7.11	Herausforderungen für Mitglieder der Strategischen Führungsebene in öffentlichen Unternehmen.....	177
7.12	Checklisten.....	179
	Literaturverzeichnis	185
	Abbildungsverzeichnis	189
	Tabellenverzeichnis	190
	Abkürzungsverzeichnis	191