

**Corporate Governance  
für Organisationen und Unternehmen  
im öffentlichen Sektor  
des Landes Liechtenstein**

Bericht der Arbeitsgruppe Corporate Governance  
im Auftrag der Regierung des  
Fürstentums Liechtenstein

**PD Dr.iur. Roland Müller  
Präsident der Arbeitsgruppe**

Vaduz, den 13. August 2007

## VORWORT

Der vorliegende Bericht basiert auf einer fundierten Analyse aller Organisationen und Unternehmen im öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein, welche im Sinne der OECD Guidelines als State-Owned Enterprises (SOE's) qualifiziert werden können. Dies sind konkret Organisationen und Unternehmen, welche das Land vollständig oder mehrheitlich beherrscht, sei dies durch Kapitalbeteiligung, Stimmenverhältnisse oder finanzielle Unterstützung mit der Möglichkeit, die Zusammensetzung der strategischen Führungsebene entscheidend mitzubestimmen. Zudem wurden die international bestehenden Codes und Berichte im Zusammenhang mit SOE's auf die Möglichkeit einer Adaption auf liechtensteinische Verhältnisse geprüft.

Auf Grund dieser Vorarbeiten wurden von der Arbeitsgruppe Vorschläge und Empfehlungen erarbeitet, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der staatlichen Verantwortung zum Handeln als Eigentümer (insbesondere bei der Bestellung der strategischen Führungsebene und der Vorgabe von Zielen) und der notwendigen Zurückhaltung bei der politischen Einflussnahme (insbesondere im Hinblick auf die operative Geschäftstätigkeit) zu fördern. Im Fokus der Vorschläge standen die vier Bereiche: Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz. Dabei wurde den erheblichen Unterschieden der betroffenen Unternehmen und den Besonderheiten des Landes Liechtenstein angemessen Rechnung getragen.

Die Arbeitsgruppe wurde durch die Regierung des Fürstentums Liechtenstein wie folgt zusammengesetzt:

- **PD Dr. Roland Müller**, Staad, Vorsitzender des Ausschusses, Rechtsanwalt und Privatdozent an der Universität St.Gallen
- **Thomas Lorenz**, Gamprin-Bendern, Sekretär und Mitglied des Ausschusses, Leiter Stabsstelle Finanzen der Regierung des Fürstentums Liechtenstein
- **Dr. Alexander Ospelt**, Schaan, Mitglied der Arbeitsgruppe, Verwaltungsratspräsident der Liechtensteinischen Kraftwerke
- **Benno Büchel**, Balzers, Mitglied der Arbeitsgruppe, Verwaltungsratsvizepräsident der Liechtenstein TeleNet AG
- **Thomas Büchel**, Schaan, Mitglied der Arbeitsgruppe, Stiftungsratspräsident Liechtensteinisches Landesspital

Der Bericht wurde neutral und objektiv verfasst. Schlussfolgerungen aus der Unternehmensanalyse und Empfehlungen zum weiteren Vorgehen entsprechen der ausschliesslichen und einstimmigen Meinung der Arbeitsgruppe.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	6
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	11
<b>Materialienverzeichnis</b> .....	14
<b>TEIL 1 EINLEITUNG</b> .....	<b>15</b>
I. <i>Ausgangslage und Anlass zum Bericht</i> .....	15
1.    Problematik der Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen .....	15
2.    Vorarbeiten der Regierung des Fürstentums Liechtenstein .....	17
3.    Postulat der Vaterländischen Union .....	18
II. <i>Auftrag und Zielsetzungen der Arbeitsgruppe</i> .....	19
1.    Auftrag der Regierung an die Arbeitsgruppe.....	19
2.    Vorgehensweise zur Erarbeitung des Berichtes.....	19
a)    Überblick über die Vorgehensweise .....	19
b)    Durchgeführte Interviews .....	20
3.    Zielsetzungen des Berichtes .....	21
III. <i>Gliederung und Abgrenzungen</i> .....	22
1.    Gliederung des Berichtes .....	22
2.    Abgrenzungen.....	23
3.    Betroffene Unternehmen .....	23
a)    Grundlage der Abgrenzung .....	23
b)    Beherrschung durch Kapitaleinsatz .....	24
c)    Beherrschung durch Finanzierung und Beteiligung in der Unternehmensleitung ..	24
<b>TEIL 2 BEDEUTUNG DER CORPORATE GOVERNANCE</b> .....	<b>26</b>
I. <i>Ursprung und Inhalt des Begriffs Corporate Governance</i> .....	26
1.    Entstehung des Begriffs Corporate Governance.....	26
2.    Übersetzung des englischen Begriffs Corporate Governance .....	26
3.    Doppelte Funktion der Corporate Governance .....	27
II. <i>Entwicklung der Corporate Governance</i> .....	28
1.    Entwicklung des Cadbury Report und des Combined Code in Grossbritannien .....	28
2.    Die nachfolgende internationale Entwicklung der Corporate Governance .....	29
3.    Die Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz .....	30
4.    Die Entwicklung der Corporate Governance in der OECD.....	31
III. <i>Auswirkungen der Corporate Governance</i> .....	32
1.    Auswirkungen auf die Führungsspitze .....	32
2.    Hard Law und Soft Law .....	33
3.    Besondere Bedeutung der Corporate Governance.....	33
a)    Gewaltentrennung als Forderung der Corporate Governance .....	33
b)    Die unentziehbaren und undelegierbaren Aufgaben des Verwaltungsrates .....	37
c)    Transparenzvorschriften für kotierte Aktiengesellschaften.....	38
4.    Besondere Bedeutung für nicht börsenkotierte Unternehmen.....	39
a)    Überblick über die Auswirkungen auf nicht börsenkotierte Unternehmen .....	39
b)    Auswirkungen auf die Festlegung der Organisation .....	40
c)    Auswirkungen auf die Finanzplanung und Finanzkontrolle.....	41
d)    Auswirkungen auf die Kreditwürdigkeit der Gesellschaft .....	41
e)    Auswirkungen auf eine allfällige Zertifizierung.....	41
f)    Auswirkungen auf einen allfälligen Unternehmensverkauf .....	42
g)    Auswirkungen auf Verantwortlichkeitsprozesse .....	42

<b>TEIL 3</b>	<b>CORPORATE GOVERNANCE IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR.....</b>	<b>44</b>
<i>I.</i>	<i>Abgrenzung zur Corporate Governance im privaten Sektor.....</i>	<i>44</i>
<i>II.</i>	<i>Umfang des öffentlicher Sektors .....</i>	<i>45</i>
1.	Der Begriff der öffentlichen Hand.....	45
2.	Der Begriff des öffentlichen Unternehmens.....	45
a)	Öffentliche Unternehmen im Überblick.....	45
b)	Öffentlich-rechtliche Körperschaften .....	46
c)	Öffentlich-rechtliche Anstalten .....	46
d)	Öffentlich-rechtliche Stiftungen.....	47
<i>III.</i>	<i>Aktuelle Berichte zur Corporate Governance im öffentlichen Sektor .....</i>	<i>47</i>
1.	Bericht des schweizerischen Bundesrates.....	47
2.	Bericht der Stadt Luzern betreffend Beteiligungs- und Beitragscontrolling .....	49
3.	Bericht des Kantons St. Gallen zur Staatshaftung .....	50
<i>IV.</i>	<i>Empfehlungen zur Public Corporate Governance .....</i>	<i>51</i>
1.	OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.....	51
2.	EU-Richtlinie 2006/111/EG der Kommission vom 16. November 2006.....	51
3.	Nationale Codes for Public Corporate Governance.....	52
<b>TEIL 4</b>	<b>SITUATION DER PUBLIC CORPORATE GOVERNANCE IM LAND LIECHTENSTEIN .....</b>	<b>54</b>
<i>I.</i>	<i>Gesetzliche Grundlagen und Haftungsregelungen.....</i>	<i>54</i>
1.	Überblick über die massgebenden gesetzlichen Grundlagen.....	54
2.	Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR).....	54
3.	Amtshaftungsgesetz.....	55
4.	Spezialgesetze.....	56
a)	Unvollständige Regelung durch Spezialgesetze .....	56
b)	Alters- und Hinterlassenenversicherung.....	56
c)	Invalidenversicherung .....	57
d)	Familienausgleichskasse.....	57
e)	Liechtenstein Bus Anstalt.....	58
f)	Stiftung Erwachsenenbildung Liechtenstein .....	58
g)	Finanzmarktaufsicht .....	59
h)	Liechtensteinische Gasversorgung .....	59
i)	Hochschule Liechtenstein.....	60
j)	Kunstmuseum Liechtenstein .....	61
k)	Kunstschule Liechtenstein.....	62
l)	Liechtensteinische Landesbank .....	62
m)	Liechtensteinische Landesbibliothek.....	63
n)	Liechtensteinisches Landesmuseum.....	63
o)	Liechtensteinisches Landesspital.....	64
p)	Liechtensteinische Kraftwerke .....	64
q)	Liechtensteinische Musikschule.....	65
r)	Pensionsversicherung .....	65
s)	Liechtensteinische Post AG.....	66
t)	Liechtensteinischer Rundfunk .....	67
u)	Tourismus .....	67
5.	Organhaftung der Mitglieder der strategischen Führungsebene.....	68
a)	Der Organbegriff nach AHG und PGR .....	68
b)	Anwendbarkeit von AHG oder PGR.....	69
c)	Voraussetzungen für eine Haftung der Organe .....	71
d)	Merkmale der Haftung nach AHG im Überblick .....	72
e)	Haftung und Verantwortlichkeit nach PGR im Überblick .....	73
f)	Spezialfall LLB .....	73
g)	Sonderfall TAK .....	74
6.	Versicherungen für die Organe von öffentlich-rechtlichen Unternehmen .....	74

II.	<i>Detailanalyse der betroffenen Unternehmen</i> .....	76
1.	Überblick über die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews .....	76
2.	Erkenntnisse im Bereich Führung .....	76
a)	Einheitliches Wahlgremium für die strategische Führungsebene .....	76
b)	Organstruktur.....	78
c)	Zusammensetzung der strategischen Führungsebene.....	78
d)	Konstituierung der strategischen Führungsebene.....	80
e)	Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsstruktur .....	81
f)	Amtsdauer, Alters- und Amtszeitbeschränkung.....	82
g)	Stellvertretung auf Stufe der strategischen Führungsebene.....	83
h)	Doppelmandat auf strategischer und operativer Führungsebene.....	83
i)	Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder der strategischen Führungsebene .....	84
j)	Interessenkollision, Ausstandsregelung und In-sich-Geschäfte .....	85
k)	Wahlgremium für die operative Führungsebene .....	86
l)	Verantwortlichkeit und Haftung.....	87
3.	Erkenntnisse im Bereich Kontrolle.....	87
a)	Eignerstrategie.....	87
b)	Festlegung und Offenlegung der Entschädigungen.....	88
c)	Auskunftsrecht.....	89
4.	Erkenntnisse im Bereich Effizienz .....	90
a)	Sitzungsanzahl.....	90
b)	Anzahl Mitglieder der strategischen Führungsebene .....	90
c)	Aus- und Weiterbildung .....	91
d)	Leistungsbeurteilung .....	91
e)	Nachfolgeplanung.....	92
5.	Erkenntnisse im Bereich Transparenz .....	92
a)	Geschäftsbericht und Reporting .....	92
b)	Geheimhaltungsregelung.....	92
<b>TEIL 5</b>	<b>VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE.....</b>	<b>94</b>
I.	<i>Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation im Überblick</i> .....	94
II.	<i>Anpassung der Spezialgesetze</i> .....	95
III.	<i>Erlass eines Rahmengesetzes für öffentliche Unternehmen</i> .....	96
IV.	<i>Erarbeitung eines Code for Public Corporate Governance</i> .....	97
V.	<i>Flankierende Massnahmen</i> .....	98
<b>TEIL 6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>99</b>
I.	<i>Management Summary</i> .....	99
II.	<i>Beantwortung des Postulats</i> .....	100
III.	<i>Empfehlungen für das weitere Vorgehen</i> .....	100

## ANHÄNGE

Anhang 1: Übersicht über die betroffenen Unternehmen.....	101
Anhang 2: Interview-Fragebogen.....	103
Anhang 3: Reporting gemäss Beteiligungscontrolling der Regierung.....	112
Anhang 4: Zusammenfassung Best Board Practice Label.....	117
Anhang 5: Eigentümerstrategie des Kantons Bern bezüglich Spitalzentren.....	119
Anhang 6: Zusammenfassung D&O-Versicherung.....	126

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angeführten Ort
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (LR 210.0)
Abl.	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften (Brüssel)
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AHG	Amtshaftungsgesetz (LR 170.32)
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVG	[Schweizerisches] BG über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (SR 831.10)
AJP	Aktuelle Juristische Praxis (Lachen)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BankG	Bankengesetz
BBP	Best Board Practice
Bd.	Band
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (SR 954.1)
betr.	betreffend
BG	[Schweizerisches] Bundesgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa / ungefähr
CEO	Chief Executive Officer
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
Co.	Compagnie
CS	Credit Suisse
D&O	Director's & Officer's [Liability Insurance]
d.h.	das heisst
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
ders.	derselbe
dies.	dieselbe/dieselben
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor
EBIT	earnings before interest and taxes
EBL	Erwachsenenbildung Liechtenstein
EbLG	Gesetz über die Stiftung "Erwachsenenbildung Liechtenstein"

---

EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
etc.	et cetera / und so weiter
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
exkl.	exklusive
f.	folgende
FAK	Familienausgleichskasse
FAKG	Gesetz über die Familienzulagen
ff.	fortfolgende
FIN	Finanzdirektion
FL	Fürstentum Liechtenstein
FMA	Finanzmarktaufsicht
FMAG	Gesetz über die Finanzmarktaufsicht (Finanzmarktaufsichtsgesetz)
FN	Fussnote
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Generalversammlung
HJ	Halbjahr
HL	Stiftung Hochschule Liechtenstein
HLG	Gesetz über die Hochschule Liechtenstein
HR	Handelsregister
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.d.R.	in der Regel
i.w.S.	im weiteren Sinn
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
ISO	International Standardization Organization
IV	Invalidenversicherung
IVG	Gesetz über die Invalidenversicherung
KFKG	Kantonales Finanzkontrollgesetz

---

KML	Kunstmuseum Liechtenstein
KMLG	Gesetz über die "Stiftung Kunstmuseum Liechtenstein"
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KonTraG	[Deutsches] Bundesgesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Bundesgesetzblatt I/1998, 786 ff.)
KSL	Kunstschule Liechtenstein
KSLG	Gesetz betreffend die Errichtung der Stiftung "Kunstschule Liechtenstein"
KVG	Krankenversicherungsgesetz
LAK	Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe
Landt.	Landtag
LB	Liechtensteinische Landesbibliothek
LBA	Liechtenstein Bus Anstalt
LBAG	Gesetz über die Errichtung und Organisation der Anstalt "Liechtenstein Bus Anstalt"
LED	Liechtensteinischer Entwicklungsdienst
LES	Liechtensteinische Entscheidungssammlung
LGBl	Landesgesetzblatt
LGV	Liechtensteinische Gasversorgung
LGVG	Gesetz über die Liechtensteinische Gasversorgung
lit.	litera
LKW	Liechtensteinische Kraftwerke
LLB	Liechtensteinische Landesbank AG
LLBG	Gesetz über die Liechtensteinische Landesbank
LLM	Liechtensteinisches Landesmuseum
LLS	Liechtensteinisches Landesspital
LLSG	Gesetz über das Liechtensteinische Landesspital
LMS	Liechtensteinische Musikschule
LMSG	Gesetz über die Liechtensteinische Musikschule
LPS	Liechtenstein Politische Schriften
LQS	Liechtensteinische Gesellschaft für Qualitätssicherungs-Zertifikate AG
LR	systematische Sammlung der liechtensteinischen Rechtsvorschriften
LRF	Liechtensteinischer Rundfunk
LRFG	Gesetz über den "Liechtensteinischen Rundfunk"
LTN	Liechtenstein TeleNet AG
LTou	Liechtenstein Tourismus
LVG	Gesetz über die allgemeine Landesverwaltungspflege
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
MA	Mitarbeiter



---

max.	maximal
min.	minimal
Mio.	Million
MIS	Management-Informationssystem
N	Note
NR	Nationalrat
Nr.	Nummer
NT	Neue Trägerschaften
NYSE	New York Stock Exchange
NZZ	Neue Zürcher Zeitung (Zürich)
ö.r.	öffentlich-rechtlich
ÖAWG	Gesetz über die Vergabe öffentlicher Bau-, Liefer- und Dienstleistungsaufträge
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGH	Oberster Gerichtshof
öOGH	Österreichischer Oberster Gerichtshof
OR	[Schweizerisches] Obligationenrecht (SR 220)
PCGK	Public Corporate Governance Kodex
PG	Postgesetz (LR 783.0)
PGR	Personen- und Gesellschaftsrecht (LR 216.0)
PK	Pensionsversicherung für das Staatspersonal
POG	Postorganisationsgesetz
Post	Liechtensteinische Post AG
ProL	Stiftung Pro Liechtenstein
prov.	provisorisch
PVG	Gesetz über die Pensionsversicherung für das Staatspersonal
RA	Ressort Antrag (Regierungsbeschluss)
Reg.	Regierung
REMA	Reengineering Mailprocessing
resp.	respektive
REPRAX	Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis im Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (Zürich)
RLCG	Corporate Governance-Richtlinie
RRB	Regierungsratsbeschluss
RSZ	Regionale Spitalzentren
Rz.	Randziffer
S.	Seite
SBR	Student Business Review (St.Gallen)

---

SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SIL	Stiftung Image Liechtenstein
SOE	State-Owned Enterprise
sog.	so genannt
SpVG	Spitalversorgungsgesetz
SQS	Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme
SR	Systematische Rechtssammlung des [schweizerischen] Bundesrechtes
SSHW	Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht
SSPHW	St. Galler Studien zum Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht
ST	Der Schweizer Treuhänder (Zürich)
StGH	Staatsgerichtshof des Fürstentums Liechtenstein
SWX	Swiss Exchange/Schweizer Börse
SZA	Schriften zum neuen Aktienrecht bzw. Schriften zum Aktienrecht (Zürich)
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (Zürich)
TAK	Genossenschaft Theater am Kirchplatz
TouG	Tourismus-Gesetz
Tsd.	tausend
u.a.	unter anderem (anderen)
U.S.	United States
u.U.	unter Umständen
USA	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident
VZS	Vollzeitstellen
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZBJV	Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins (Bern)
ZBR	Zürcher Beiträge zur Rechtswissenschaft (Zürich)
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
ZPO	Zivilprozessordnung

## LITERATURVERZEICHNIS

- BERSET MARIE-FRANCE, L'administrateur non directeur de la société anonyme en droit suisse et américain, Diss. Neuenburg 1988 (zit. BERSET).
- BANDLE DANIEL, L'Assurance D&O, Analyse de l'assurance responsabilité civile des dirigeants de sociétés en droit suisse, comparée aux solutions en droits français et anglais, Diss. Lausanne, Lausanne 1999 (zit. BANDLE).
- BÄRTSCHI HARALD, Verantwortlichkeit im Aktienrecht, SSHW Bd. 210, Diss. Zürich, Zürich 2001 (zit. BÄRTSCHI).
- BÖCKLI PETER, CORPORATE GOVERNANCE: The Cadbury Report and the Swiss Board Concept of 1991, in: SZW 68 (1996) 149 ff. (zit. BÖCKLI, Cadbury Report).
- ders.*, Corporate Governance: Der Stand der Dinge nach den Berichten "Hampel", "Viénot" und "OECD" sowie dem deutschen "KonTraG", in: SZW 71 (1999) 1 ff. (zit. BÖCKLI, Corporate Governance).
- ders.*, Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen, in: ST 74 (2000) 133 ff. (zit. BÖCKLI, Schnellstrassen und Holzwege).
- ders.*, Revisionsfelder im Aktienrecht und Corporate Governance, in: ZBJV 138 (2002) 709 ff. (zit. BÖCKLI, Revisionsfelder).
- ders.*, Schweizer Aktienrecht, 3. Aufl., Zürich 2004 (zit. BÖCKLI, Aktienrecht).
- BÖCKLI PETER/HUGUENIN CLAIRE/DESSEMONTET FRANÇOIS, Expertenbericht der Arbeitsgruppe "Corporate Governance" zur Teilrevision des Aktienrechts, SZA Bd. 21, Zürich 2004 (zit. BÖCKLI/HUGUENIN/DESSEMONTET).
- BÜHLER PETER/SCHWEIZER MARKUS, Was bedeutet der Sarbanes-Oxley Act für die Swiss Corporate Governance, in: ST 76 (2002) 997 ff. (zit. BÜHLER/SCHWEIZER).
- DIEZI ALFRED, Versicherbarkeit der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, SSHW Bd. 62, Zürich 1982 (zit. DIEZI).
- DRUEY JEAN NICOLAS, Die Information des Outsiders in der Aktiengesellschaft, in: von Büren Roland/Hausheer Heinz/Wiegand Wolfgang (Hrsg.), Grundfragen des neuen Aktienrechts, Bern 1993, 69 ff. (zit. DRUEY, Outsider).
- GASSNER HANS-WERNER, Rechnungslegung, Eigenmittel und Klumpenrisiken – Neue Vorschriften für liechtensteinische Banken, Balzers 2002 (zit. GASSNER, Rechnungslegung, Eigenmittel und Klumpenrisiken).
- ders.*, Rechnungslegung, Die neuen Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen des liechtensteinischen Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR), Balzers 2000 (zit. GASSNER, neue Rechnungslegungsvorschriften).
- ders.*, Das Audit Committee – Überwachungsinstrument für Bank-Verwaltungsräte?, Balzers 2000 (zit. GASSNER, Audit Committee).
- ders.*, Umweltveränderungen und ihre Auswirkungen auf Banken – Erhöhte Anforderungen an die Risikoüberwachung, Balzers 2001 (zit. GASSNER, Umweltveränderungen und ihre Auswirkungen).

- GMEINER FABIENNE, *Steuerung und Kontrolle öffentlicher Beteiligungen: Praxisbeispiel Fürstentum Liechtenstein*, Vaduz 2004 (zit. GMEINER).
- HÄFELIN ULRICH/MÜLLER GEORG/UHLMANN FELIX, *Allgemeines Verwaltungsrecht*, 5. Aufl., Zürich 2006 (zit. HÄFELIN/MÜLLER/UHLMANN).
- HAUSER DIRK, *Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen*, Diss. Stuttgart, 2004 (zit. HAUSER).
- HOFSTETTER KARL, *Corporate Governance in der Schweiz - Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe*, Economiesuisse, Zürich 2002 (zit. HOFSTETTER, *Corporate Governance Bericht*).
- ders.*, *Erkenntnisse aus der Corporate Governance-Diskussion in der Schweiz*, in: ST 76 (2002) 975 ff. (zit. HOFSTETTER, *Erkenntnisse*).
- ders.*, *Neue Schweizer Corporate Governance bietet Gestaltungsspielraum*, in: Ernst & Young (Hrsg.), *Praxis Special - Corporate Governance*, Zürich 2002 (zit. Hofstetter, *Neue Schweizer Corporate Governance*).
- HÜTTE KLAUS, *Fragen rund um die Versicherbarkeit aktienrechtlicher Verantwortlichkeitsansprüche*, in: AJP 11/98 (1998) 1294 ff. (zit. HÜTTE).
- LUTERBACHER THIERRY, *Verantwortlichkeit und Versicherung*, in: Baer Charlotte M. (Hrsg.), *Aktuelle Fragen zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit*, Bern 2003 (zit. LUTERBACHER).
- MÜLLER ROLAND, *Corporate Governance und KMU*, in: Vater/Bender/Hildenbrand (Hrsg.) *Corporate Governance*, Bern/Stuttgart/Wien 2004 (zit. MÜLLER, *Corporate Governance*).
- ders.* *Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer*, Zürich 2005 (zit. MÜLLER, *Verwaltungsrat als Arbeitnehmer*).
- ders.*, *Unsorgfältige Führung eines Verwaltungsratsmandates*, in: *Schaden-Haftung-Versicherung*, hrsg. von Peter Münch/Thomas Geiser, Basel/Genf/München 1999, §17 S. 825 ff. (zit. MÜLLER, *unsorgfältige Führung*).
- NOBEL PETER, *Corporate Governance - Der Brückenschlag vom Aktionariat zum Verwaltungsrat zum Management*, in: INDEX 3/98 (1998), 8 ff. (zit. NOBEL, *Brückenschlag*).
- ders.*, *Corporate Governance - Möglichkeiten und Schranken gesellschaftsrechtlicher Gestaltung*, in: ST 69 (1995) 1057 ff. (zit. NOBEL, *Corporate Governance*).
- ders.*, *Grundsätze der OECD zu Corporate Governance*, in: SZW 71 (1999) 244 ff. (zit. NOBEL, *Grundsätze der OECD*).
- ders.*, *Board Management Compensation*, Zürich 2007 (zit. NOBEL, *Board Management Compensation*).
- PAULSEN TERJE/MEIERHOFER PETER, *Vom Sklaven zum Aufseher der eigenen Risiken*, in: ST 78 (2004) 1066 ff.
- PFITZER NORBERT/OSER PETER/ORTH CHRISTIAN (Hrsg.), *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*, 2. Aufl., Stuttgart 2005 (zit. PFITZER/OSER/ORTH).
- PIC JEAN-JACQUES, *A glance at Corporate Governance around the world*, Paris 1997 (zit. PIC).
- RHOADS CHRISTOPHER, *OECD pushes Global Guidelines for Governance of Corporations*, in: *The Wall Street Journal Europe* vom 12. Januar 2004, Nr. 239, A2 (zit. RHOADS).

- 
- RUFFNER MARKUS, Die ökonomischen Grundlagen eines Rechts der Publikumsgesellschaft, Zürich 2000 (zit. RUFFNER).
- RUIGROK WINFRIED, Corporate Governance in Switzerland: The case for further reforms, in: SBR 2002, 22 ff.
- SANWALD RETO, Aktuelle parlamentarische Vorstösse im Bereich des Gesellschaftsrechts, in REPRAX 3/01 (2001) 26 ff.
- SCHWEINGRUBER PASCAL, Die Versicherung der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit in der Schweiz, Zürich 1997 (zit. SCHWEINGRUBER, Versicherung).
- SELE CYRILL, Corporate Governance in einer börsenkotierten Bank, Bern 2003 (zit. SELE).
- VON DER CRONE CASPAR/ROTH KATJA, Der Sarbanes-Oxley Act und seine extraterritoriale Bedeutung, in: AJP 2/03 (2003) 131 ff. (zit. VON DER CRONE/ROTH).
- WALDBURGER MARTIN, Die Gleichbehandlung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, SSPHW Bd. 66, Diss. St.Gallen, Bern/Stuttgart/Wien 2002 (zit. WALDBURGER).
- WALSH MARK/THEISING THOMAS, Die exterritoriale Anwendung der US-Standards zu Corporate Governance in Europa, in: SWZ 75 (2003) 84 ff (zit. WALSH/THEISING).
- WILLE HERBERT, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, Liechtenstein Politische Schriften, Band 38, Vaduz 2004 (zit. WILLE, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht).
- WOLFERS ARNOLD, Die Verwaltungsorgane der Aktiengesellschaft, ZBR Bd. 66, Zürich 1917 (zit. WOLFERS).
- WUNDERER FELIX ROLF, Der Verwaltungsrats-Präsident, SSHW Bd. 163, Zürich 1995 (zit. Wunderer, VR-Präsident).
- ZEHNDER EGON P., Corporate Governance in den USA, in: NZZ vom 23./24.10.1999, Nr.247, S. 29 (zit. ZEHNDER, Corporate Governance in den USA).

## MATERIALIENVERZEICHNIS

*Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) vom 13. September 2006, Bern 2006 (zit. Bundesrat, Bericht).*

*Bericht der Regierung des Kantons St. Gallen zur Staatshaftung für Regierungsvertreterinnen und -vertreter in privatrechtlicher AG oder Genossenschaft vom 14. Dezember 2004, St. Gallen 2004 (zit. Regierung des Kantons St. Gallen, Bericht).*

*Bericht und Antrag des Stadtrates der Stadt Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 22. Oktober 2003, Luzern 2003 (zit. Stadtrat der Stadt Luzern, Bericht).*

*Corporate Governance Kodex für die Beteiligungen des Landes Brandenburg an privatrechtlichen Unternehmen vom 19. Juli 2005, Ministerium der Finanzen, Potsdam 2005.*

*Erläuternder Bericht der Eidgenössischen Finanzverwaltung zum Corporate-Governance-Bericht des Bundesrates vom 13. September 2006, Bern 2006.*

*Hinweise der Senatsverwaltung für Finanzen für Beteiligungen des Landes Berlin an Unternehmen vom 3. Mai 2005, Berlin 2005.*

*Mitteilung des Abgeordnetenhauses Berlin betreffende Transparenz im Umgang mit den landeseigenen Unternehmen vom 4. April 2004, Drucksache 15/3359, Berlin 2004.*

*OECD Principles of Corporate Governance vom 12. Januar 2004.*

*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned-Enterprises, Paris 2005.*

*Public Corporate Governance für die Landeshauptstadt Stuttgart - Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den städtischen Beteiligungsgesellschaften, Stadtkämmerei Stuttgart 2006.*

*Richtlinie 2006/111 der EU-Kommission vom 16. November 2006 betr. Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen sowie über die finanzielle Transparenz innerhalb bestimmter Unternehmen.*

*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, economiesuisse, Zürich 2002 (zit. SCBP).*

## TEIL 1 EINLEITUNG

### I. Ausgangslage und Anlass zum Bericht

#### 1. Problematik der Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen

Die Verfassung des Fürstentums Liechtenstein räumt in Art. 78 Abs. 4 dem Landtag das Recht ein, besondere Körperschaften des öffentlichen Rechts mit der Besorgung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Aufgaben zu betrauen. Diese Bestimmung stellt die Grundlage zur Schaffung öffentlich-rechtlicher Unternehmungen dar. Von dieser Möglichkeit hat der Landtag in der Vergangenheit rege Gebrauch gemacht und eine Vielzahl öffentlich-rechtlicher Unternehmen geschaffen. Die damit verbundene Auslagerung öffentlicher Aufgaben von der zentralen Landesverwaltung in eine selbständige oder unselbständige rechtliche Einheit kann dabei unterschiedlich motiviert sein.<sup>1</sup> In jedem Fall handelt es sich jedoch bei den übertragenen Aufgaben um solche von öffentlichem Interesse, weshalb der Regierung in der Verfassung diesbezüglich ausdrücklich die Oberaufsicht zugewiesen wurde. Wer die Oberaufsicht ausüben muss, sollte nach Auffassung der Arbeitsgruppe aber auch für die Wahl der strategischen Führungsebene zuständig sein.

Nebst den spezialgesetzlich errichteten öffentlich-rechtlichen Unternehmen ist das Land auch über gesetzliche Ermächtigung an privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen beteiligt, wie z.B. an der Liechtenstein TeleNet AG oder der Stiftung Liechtensteinischer Entwicklungsdienst. Und schliesslich gibt es Fälle, in welchen sich das Land in der strategischen Führung beteiligt, weil das private Unternehmen eine wichtige Aufgabe im öffentlichen Interesse wahrnimmt und massgeblich durch öffentliche Gelder finanziert wird, wie z.B. die Genossenschaft Theater am Kirchplatz.

Die betrachteten Unternehmen stehen dabei – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – im Fokus der Öffentlichkeit. Speziell wenn es sich dabei um Unternehmen handelt, welche einen gesetzlichen Grundversorgungsauftrag erfüllen und dabei teilweise oder gänzlich in Konkurrenz zu privaten Unternehmen treten, muss die Aufmerksamkeit u.a. darauf gerichtet werden, dass keine ungerechtfertigten Wettbewerbsvorteile entstehen. Wie weit dabei aber öffentlich-rechtliche Unternehmen ebenso wie Behörden zur notwendigen Transparenz gegenüber Bürgern und Medien verpflichtet sind, ist umstritten.<sup>2</sup>

Die grosse Unterschiedlichkeit und Bedeutung der übertragenen Aufgaben sowie die damit verbundene hohe Heterogenität des staatlichen Beteiligungsportfeuillees stellen eine grosse Her-

---

<sup>1</sup> Mögliche Kriterien für Entscheidungsgrundlagen zur Auslagerung von Aufgaben an verselbständigte Einheiten sind im Bericht des Schweizerischen Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben vom 13. September 2006 auf den Seiten 15 f. aufgezeigt und erörtert: Gewährleistung der Markt- und Konkurrenzfähigkeit, Anpassungen an Entwicklungen im Ausland, verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, Erhöhung der unternehmerischen Autonomie, Effizienzsteigerung, Erhöhung der Akzeptanz gegenüber der Kundschaft, Ermöglichung von Beteiligungen Dritter.

<sup>2</sup> Im Zusammenhang mit der entsprechenden Diskussion um "Public Corporate Governance" in Deutschland ist ein Urteil des Bundesgerichtshofes von Bedeutung. Auf Klage des Bundes der Steuerzahler (Aktenzeichen: II ZR 294/04) entschied der Bundesgerichtshof, dass kommunale Betriebe genau wie Behörden verpflichtet sind, der Presse Auskunft zu geben, zum Beispiel über die Höhe der Sitzungsgelder von Aufsichtsräten. Das gilt auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung, welche öffentliche Aufgaben erfüllen und bei denen die öffentliche Hand massgeblichen Einfluss ausübt.

ausforderung für die politische Führung dar. So reicht das Spektrum von der an der Schweizer Börse kotierten Liechtensteinischen Landesbank AG mit all den zu beachtenden banken- und börsenrechtlichen Vorschriften bis hin zur unselbständigen Liechtenstein Bus Anstalt, welche faktisch über gar keine eigene strategische Führungsebene verfügt. Diese Spannweite zeigt eindrücklich auf, wie schwierig sich die Aufgabe darstellt, Regelungen zur Corporate Governance für alle betroffenen Unternehmen zu finden, ohne für jede Unternehmung eine Einzelfalllösung zu etablieren.

Während die Regierung gemäss Verfassung zur Oberaufsicht aller öffentlich-rechtlichen Unternehmen verpflichtet ist, besteht derzeit eine uneinheitliche Regelung, wer für die Wahl bzw. Abwahl der entsprechenden strategischen und teilweise auch der operativen Organe zuständig ist. Damit einher geht nach dem heutigen Rekrutierungssystem für diese Funktionsträgerinnen und -träger in den meisten Fällen eine parteipolitische Einflussnahme. Die Mehrheit der Mitglieder der strategischen Führungsebenen wird den Wahlgremien (Regierung oder Landtag) von den politischen Parteien vorgeschlagen. Damit besteht die Gefahr, dass notwendige oder wünschenswerte fachliche bzw. soziale Kompetenzen nicht oder zu wenig stark berücksichtigt werden. Ähnliches gilt in jenen Fällen, wo Personen von Amtes wegen Einsitz in ein strategischen Führungsorgan nehmen müssen, wie dies z.B. im Fall der Stiftung Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe der Fall ist.

Die Arbeitsgruppe hält fest, dass sie den bestehenden Funktionsträgerinnen und -trägern in keiner Weise deren Qualifikationen für die entsprechenden Aufgaben absprechen will. Aus objektiver Sicht jedoch führt ein auf die optimale fachliche und sozialkompetenzmässig ausgerichtete Zusammensetzung ausgerichteter Auswahlprozess zur besseren Lösung für ein ausgewogenes Führungsorgan. Das richtige Wahlgremium und der Vorgang des Rekrutierungs- und Wahlprozesses ist eine der zentralen Fragen, welche die Arbeitsgruppe zu bearbeiten hatte. Damit einher geht die wichtige Frage des rechtlich korrekten Verfahrens zur Abwahl bestehender Funktionsträgerinnen und -träger, wie der bekannte Fall beim Liechtensteinischen Rundfunk eindrücklich aufzeigte.<sup>3</sup> Unterschiedliche Auffassungen über das Vorgehen und die Kompetenzen bei der Abwahl von Verwaltungsratsmitgliedern führten zur unhaltbaren Situation, dass letztlich eine über das Maximum hinaus gehende, aber dennoch rechtmässig gewählte Anzahl an Mandatsträgern vorhanden war. Klare und verbindliche Verfahrensvorschriften sollten zukünftig verhindern, dass erneut solche Situationen eintreten können.

---

<sup>3</sup> In der Landtagssitzung vom 23.11.2005 wurden der Präsident und ein Mitglied des Verwaltungsrates des Liechtensteinischen Rundfunks mit dem Vorwurf der groben Pflichtverletzung abberufen. Daraufhin wurden die beiden abberufenen Verwaltungsratsmitglieder aus dem Öffentlichkeitsregister gestrichen. Am 14. Dezember 2005 nahm der Landtag eine Ersatzwahl vor und die neuen Verwaltungsräte wurden in das Öffentlichkeitsregister eingetragen. Die abberufenen Mitglieder reichten daraufhin beim Staatsgerichtshof Beschwerde gegen die Abberufungsbeschlüsse des Landtags ein wegen Verletzung von Rechten, die durch die Verfassung und durch die EMRK gewährleistet bzw. garantiert werden. Der Staatsgerichtshof hat in seiner Sitzung vom 1.9.2006 der Beschwerde Folge gegeben und erkannt, dass die Beschwerdeführer in ihren verfassungsmässig garantierten Rechten verletzt waren (Entscheidung StGH 2005/97). Gleichzeitig wurden die angefochtenen Beschlüsse des Landtags vom 23.11.2005 durch den Staatsgerichtshof aufgehoben. Nachdem der Landtag zu diesem Zeitpunkt bereits Nachwahlen vorgenommen hatte, entstand die unklare Situation, welche Verwaltungsräte nun die gesetzlich gewählten Organe des Liechtensteinischen Rundfunks waren. Im Landtag konnte keine Einigung darüber erzielt werden, ob die Ersatzwahlen nun ebenfalls aufgehoben waren und ob die ursprünglich abberufenen Verwaltungsratsmitglieder wieder im Öffentlichkeitsregister einzutragen waren (Sitzung des Landtags vom 26. Oktober 2006). Am 2. März 2007 informierten die ursprünglich abberufenen Verwaltungsratsmitglieder den Landtag über ihren sofortigen Rücktritt als Präsident resp. Mitglied des Verwaltungsrates, nachdem ein von ihnen eingeholtes Gutachten zum Schluss kam, dass ihnen kein rechts- und sorgfaltspflichtwidriges Handeln oder Verhalten angelastet werden könne. Durch diese Rücktritte entspannte sich die Frage bezüglich der Gültigkeit der Ersatzwahlen.



Weitere Hauptthemen für die Führung öffentlich-rechtlicher Unternehmen bilden die Fragen der Organstruktur der Beteiligungsunternehmen sowie der Kontrollmöglichkeiten seitens des Staates (Transparenz). Dabei nimmt die Thematik der Eignerstrategie ebenfalls eine zentrale Stellung ein. Dass die strategische Ausrichtung eines Beteiligungsunternehmens mit der Eigenvertretung abgestimmt werden sollte, steht sicher ausser Frage. Zu lösen ist jedoch das Vorgehen, welches adäquat auf die jeweilige Bedeutung, Zielsetzung und das wirtschaftliche Umfeld abgestimmt sein sollte, was eine weitere Komplexität für die Führung der öffentlich-rechtlichen Unternehmen bedeutet. Diesbezüglich stellt sich der aktuelle Stand der Dinge bei den einzelnen Beteiligungsunternehmen sehr unterschiedlich dar.

Zusammenfassend stellt die Arbeitsgruppe fest, dass die Hauptprobleme der öffentlich-rechtlichen Unternehmen in Bezug auf strategische Unternehmensführung im Land Liechtenstein in folgenden Bereichen bestehen:

- Unterschiedliche und z.T. ungeeignete Gremien zur Wahl und Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsebene
- Fehlende oder ungenügende Eignerstrategie mit verbindlichen und klaren Vorgaben an die strategische Führungsebene
- Keine optimale Zusammensetzung der strategische Führungsebene bezüglich fachlichen und sozialen Kompetenzen auf Grund eines vorgegebenen Anforderungsprofils
- Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der strategischen Führungsebene und ungenügende Abgrenzung zur operativen Führungsebene

## **2. Vorarbeiten der Regierung des Fürstentums Liechtenstein**

Die Regierung hat am 5. September 2006 ein Konzept für die Einführung eines politischen Beteiligungscontrollings verabschiedet. Die Zielsetzung des Konzeptes umfasste dabei die folgenden drei Themenbereiche:

- Abstimmung der strategischen Ausrichtung zwischen den Beteiligungsunternehmen und der Regierung;
- unterjährige periodische Kurzinformationen über die Strategieumsetzung, die finanzielle Entwicklung sowie die Hauptaktivitäten des Berichtsjahres;
- sowohl für die Regierung/Landesverwaltung als auch für die Beteiligungsunternehmen möglichst rationelle und effiziente Umsetzung.

In einer ersten Projektphase wurde eine Bestandesaufnahme mit der Fragestellung durchgeführt, inwieweit die einzelnen Beteiligungsunternehmen über die notwendigen Daten und Informationen zur Einführung eines standardisierten Reportings zuhanden der Regierung verfügen. Des Weiteren wurde erhoben, ob die einzelnen Beteiligungsunternehmen Aktivitäten in Bezug auf die strategische Ausrichtung etabliert haben und in der Lage sind, über die Strategieumsetzung periodisch Bericht zu erstatten. Im Dezember 2006 hat die Regierung das Resultat dieser Bestandesaufnahme zur Kenntnis genommen und darauf basierend am 23. Januar 2007 den Beschluss gefasst, ein periodisches Reportingsystem für zwei Gruppen von Beteiligungsunternehmen einzuführen, wobei zwischen den vorwiegend marktstätigen Wirtschaftsunternehmen (z.B. LKW, Post AG) einerseits und den übrigen Beteiligungsunternehmen (z.B. Liechtensteinische Landesbibliothek, Liechtensteinisches Landesspital, usw.) unterschieden wird. Nicht einbezogen wurden dabei öffentliche Unternehmen, bei welchen kaum ein unternehmerischer Spielraum besteht und deren Aufgabenbereich in erster Linie auf Gesetzes- und Verordnungsstufe sehr eindeutig geregelt ist. Dazu gehören die AHV/IV/FAK-Anstalten sowie die Stiftung Pensionsversicherung für das Staatspersonal. Auch die Liechtensteinische Landes-

bank AG und die Anstalt Finanzmarktaufsicht (FMA) sind nicht Teil des von der Regierung beschlossenen Konzeptes. Regierung und Landtag haben die FMA sehr bewusst so weit wie möglich von Dritteinflüssen befreit gestaltet. Die Aufsicht wird in diesem Fall vom Landtag (Organwahlen, Budget- und Rechnungsgenehmigung) wahrgenommen. Der Einbezug der FMA in ein Beteiligungscontrolling-Konzept der Regierung ist somit weder gewünscht noch faktisch möglich. Bei der Liechtensteinischen Landesbank AG hingegen sind es börsenrechtliche Vorschriften, welche die Gleichbehandlung der Marktteilnehmer verlangen und damit eine einseitige Information an die Regierung als Eignervertretung des Landes verbieten. Aus diesem Grund konnte auch die LLB nicht in das geplante Konzept mit eingebunden werden.

Aufgrund des vom Landtag an die Regierung überwiesenen Postulats zur Erstellung eines Corporate-Governance-Berichtes wurde die Frage der Strategieabstimmung zwischen den Beteiligungsunternehmen und der Regierung vorläufig zurückgestellt. Der Bericht wird sich zur Rolle der Regierung im Bezug auf die Strategieerarbeitung bei verschiedenen Arten von Beteiligungsunternehmen äussern und die Regierung wollte zu diesem Zeitpunkt keine Beschlüsse in Sachen Strategieabstimmung fassen, um nicht das Risiko einzugehen, dass diese nicht mit der von der Regierung zuhanden des Landtags zu verabschiedenden Postulatsbeantwortung konform gehen.

### **3. Postulat der Vaterländischen Union**

In der Sitzung vom September 2006 hat der Landtag das folgende Postulat an die Regierung überwiesen:

*Die Regierung wird eingeladen, zuhanden des Landtags einen umfassenden Corporate-Governance-Bericht für Organisationen und Unternehmen im öffentlichen Sektor zu erarbeiten, in welchem ausgehend von einer vergleichenden Aufarbeitung der aktuell in Liechtenstein bestehenden Situation einheitliche Grundsätze, Leitsätze und Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den staatlichen Organisationen und Unternehmen aufgezeigt sowie entsprechende Massnahmen samt einer Umsetzungsplanung dargestellt werden.*

Zur Begründung führen die Postulanten vorab an, dass die Frage der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) in den 90er Jahren aufgrund der in den Medien dargestellten Unternehmensskandale im Ausland vermehrt ins öffentliche Bewusstsein gerückt sei. Zu Diskussionen Anlass gaben insbesondere das Nebeneinander verschiedener Bilanzierungssysteme, ein Mangel an zuverlässiger und transparenter Information sowie nicht überzeugende Unternehmensführungskulturen. In den letzten Jahren hat sich die Thematik auch auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, woraus im September 2005 die "OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned enterprises" resultierten. Die OECD-Empfehlungen wurden mittlerweile von vielen Staaten, Städten und Gemeinden als Grundlage für die Erarbeitung einheitlicher Grundsätze, Leitsätze und Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle für staatliche Organisationen und Unternehmen verwendet. Aufgrund jüngster Diskussionen im Zusammenhang mit staatlichen Unternehmen und Organisationen erachten die Postulanten Corporate Governance auch für Liechtenstein als von hoher Bedeutung. Es wird weiters aufgezeigt, dass im Unterschied zu privaten Unternehmungen im öffentlichen Sektor stets die politische Ebene zu berücksichtigen ist. Auch bei an selbständige Unternehmen ausgelagerten Aufgaben verbleibt der Politik der Auftrag, bei gleichzeitigem Effizienz- und Renditeinteresse die Erfüllung des übertragenen Auftrags sicherzustellen und zu überwachen. Nachdem mit der Auslagerung von Aufgaben die Möglichkeit der Politik, auf operative Entscheide Einfluss zu nehmen, nicht mehr gegeben ist, ist die mittel- und langfristige, auf strategische Inhalte ausgerichtete Steuerung umso höher zu gewichten. Die Postulanten stellen fest, dass die Übertragung von Aufgaben bis heute ohne systematische und verbindliche Entscheidungshilfe erfolgte. Insbe-

sondere hinsichtlich Rechtsform, Zahl, Funktion, Grösse und Zusammensetzung der Organe, Wahl und Abberufung der Organe als auch Kontroll- und Aufsichtsaufgaben von Regierung und Landtag wurden für die öffentlichen Betriebe des Landes stark unterschiedliche Ansätze gewählt. Aus den genannten Gründen erachten es die Postulanten an der Zeit, für Liechtenstein einen umfassenden Corporate-Governance-Bericht zu erarbeiten, aus welchem die heutige Ausgestaltung der Steuerungselemente bei den staatlichen Organisationen und Unternehmen ersichtlich sind und gestützt darauf einheitliche Grundsätze, Leitsätze und Standards zur Steigerung von Effizienz, Transparenz und Kontrolle aufgezeigt werden. Der Bericht soll zudem aufzeigen, wie die vorgeschlagenen Grundsätze, Leitsätze und Standards in der Rechtslandschaft des Landes umgesetzt werden sollen.

## **II. Auftrag und Zielsetzungen der Arbeitsgruppe**

### **1. Auftrag der Regierung an die Arbeitsgruppe**

Zur Beantwortung des vom Landtag entgegengenommenen Postulats betreffend Corporate Governance für Organisationen und Unternehmen im öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein hat die Regierung in ihrer Sitzung vom 9. Januar 2007 eine Arbeitsgruppe mit den nachfolgenden Mitgliedern bestellt und die notwendigen finanziellen Mittel bewilligt:

- Dr. Roland Müller, Staad (Vorsitz)
- Thomas Lorenz, Leiter Stabsstelle Finanzen der Regierung
- Drei Vertreter öffentlich-rechtlicher Unternehmen

Als Vertreter öffentlich-rechtlicher Unternehmen konnten zur Mitarbeit in der Arbeitsgruppe die folgenden Personen gewonnen werden:

- Benno Büchel, Verwaltungsratsvizepräsident der Liechtenstein TeleNet AG
- Thomas Büchel, Stiftungsratspräsident des Liechtensteinischen Landesspitals
- Dr. Alexander Ospelt, Verwaltungsratspräsident der Liechtensteinischen Kraftwerke

### **2. Vorgehensweise zur Erarbeitung des Berichtes**

#### *a) Überblick über die Vorgehensweise*

Im Vorfeld zur eigentlichen Berichtserarbeitung wurde eine Analyse der betroffenen Unternehmen bezüglich Rechtsform, gesetzlicher Grundlage, Beteiligungsverhältnisse, Zweckbestimmungen, usw. durchgeführt und auf diese Weise ein erster Überblick über die aktuelle Situation gewonnen.<sup>4</sup> Die Arbeitsgruppe traf sich am 16.3.2007 zu ihrer konstituierenden Sitzung, an welcher die Vorgehensweise zur Berichtserarbeitung festgelegt wurde. Unter anderem wurde die Zielsetzung des Berichts der Arbeitsgruppe klar umschrieben und im Folgenden mit der Regierung als Auftraggeberin abgestimmt, um ein klares und einheitliches Verständnis über den Auftrag der Arbeitsgruppe zu schaffen. Diverse Literatur zur Corporate Governance diente der Arbeitsgruppe als Grundlage für die weitere Bearbeitung. Die Arbeitsgruppe traf sich sodann zu vier weiteren Sitzungen und verabschiedete den definitiven Bericht im Juli 2007.

---

<sup>4</sup> Eine Übersicht über die betroffenen Unternehmen mit den Kriterien Rechtsform, oberstem Führungsorgan, Budgetgenehmigung, Geschäftsbericht, Staatsbeitrag und Gewinnablieferung findet sich hinten im Anhang 1 auf Seite 101.

*b) Durchgeführte Interviews*

Um nebst den formalen gesetzlichen Bestimmungen auch einen Überblick zu erhalten, wie die verschiedenen Themenbereiche der Corporate Governance in der Praxis verstanden und gelebt werden, hat die Arbeitsgruppe beschlossen, mit einer repräsentativen Anzahl der betroffenen Unternehmen Interviews durchzuführen.<sup>5</sup> Zu den Interviews wurden grundsätzlich die Präsidenten/Präsidentinnen der strategischen Führungsebenen geladen, wobei diese in einzelnen Fällen von Vertretern der Geschäftsleitungen begleitet wurden. Mit den Unternehmensspitzen der folgenden 15 Beteiligungsunternehmen wurden im Mai 2007 jeweils rund einstündige Interviews durchgeführt (in zeitlicher Reihenfolge):

**Unternehmen**

- Liechtensteinisches Landesspital
- Liechtenstein TeleNet AG
  
- Liechtensteinische Kraftwerke
- Finanzmarktaufsicht
- Liechtensteinische Post AG
- Genossenschaft Theater am Kirchplatz
- Liechtensteinische Landesbank AG
- Liechtensteinische Gasversorgung
- Liechtensteinische Musikschule
  
- Liechtensteinischer Rundfunk
  
- AHV/IV/FAK-Anstalten
- Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe
- Hochschule Liechtenstein
  
- Liechtenstein Bus Anstalt
  
- Liechtensteinisches Kunstmuseum

**Interviewpartner**

- T. Büchel, Stiftungsratspräsident
- Dr. C. Gassner, Verwaltungsratspräsidentin,
- B. Büchel, Verwaltungsratsvizepräsident
- Dr. A. Ospelt, Verwaltungsratspräsident
- R. Melliger, Aufsichtsratsvorsitzender
- Dr. D. Marxer, Verwaltungsratspräsident
- R. Negele, Aufsichtsratsvorsitzender
- Dr. H.W. Gassner, Verwaltungsratspräsident
- J. Büchel, Verwaltungsratspräsident
- Dr. G. Biedermann, Stiftungsratspräsidentin
- K. Beck, Musikschuldirektor
- C. Latenser, Verwaltungsratspräsident
- S. Ritter, Verwaltungsratsvizepräsident
- H. Büchel, Verwaltungsratspräsident
- G. Ott, Stiftungsratspräsident
- Regierungsrat H. Qaderer, Hochschulratsvorsitzender
- K. Näscher, Rektor
- Regierungsrat Dr. M. Meyer, zuständiges Regierungsmitglied
- Dr. P. Goop, Stiftungsratspräsident

Für die Auswahl der zu befragenden Unternehmen war in erster Linie die Unternehmensgrösse massgebend. Zudem sollten sämtliche vorhandenen Rechtsformen vertreten sein. Als Verantwortliche auf strategischer Ebene standen die Regierungsräte H. Qaderer (Hochschule Liechtenstein) und Dr. M. Meyer (Liechtenstein Bus Anstalt) ebenfalls als Interviewpartner zur Verfügung. Sämtliche Angefragten erklärten sich spontan zum geplanten Interview bereit, wofür ihnen seitens der Arbeitsgruppe auch an dieser Stelle noch einmal herzlich gedankt wird.

Die Antworten auf die gestellten Fragen wurden schriftlich festgehalten, aus Vertraulichkeitsgründen aber nicht im Rahmen dieses Berichtes publiziert. Sie werden jedoch der Regierung zur Dokumentation vollständig übergeben.

Die durchgeführten Interviews waren äusserst aufschlussreich und erlaubten es der Arbeitsgruppe, einerseits einen Einblick in die gelebte Praxis der Unternehmensführungen zu erhalten und andererseits die persönlichen Meinungen der Führungsspitzen zu wichtigen Fragen der Corporate Governance zu erfahren. Daraus liessen sich fortlaufend die wichtigsten Erkenntnisse zur Optimierung der heutigen Situation festhalten, was für die weitere Berichtserarbeitung

<sup>5</sup> Der Interview-Fragebogen ist hinten im Anhang 2 auf Seite 103 abgedruckt.

von grossem Nutzen war. So basieren viele der nachfolgenden Empfehlungen der Arbeitsgruppe auf den Feststellungen und Diskussionen anlässlich der durchgeführten Interviews.

### 3. Zielsetzungen des Berichtes

Unter Berücksichtigung des Postulates und des Auftrages werden mit dem vorliegenden Bericht folgende Ziele anvisiert:

1. Erläuterung des Begriffs und der Bedeutung sowie der Entwicklung der Corporate Governance im Allgemeinen und für öffentliche Unternehmen im Speziellen, um ein einheitliches Verständnis aller politischen Akteure und Unternehmensvertretungen zu erreichen;
2. Untersuchung und Wertung der bestehenden Regelungen (zusätzlich beim LKW der in erster Lesung beratenen Gesetzesrevision) bei den öffentlichen Unternehmen des Landes Liechtenstein in Bezug auf Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz, um einen allfälligen Handlungsbedarf festzustellen;
3. Aufzeigen der generellen Möglichkeiten zur eventuellen Verbesserung der Situation der öffentlichen Unternehmen des Landes Liechtenstein im Allgemeinen und unter Berücksichtigung international bereits vorhandener Codes for Corporate Governance for State-Owned Enterprises;
4. Empfehlungen zur konkreten Optimierung von Führung und Kontrolle sowie Effizienz und Transparenz von öffentlichen Unternehmen des Landes Liechtenstein im Sinne von einheitlichen Grundsätzen, Leitsätzen und Standards abgeben unter Berücksichtigung der liechtensteinischen Besonderheiten, wie z.B. Grösse des Landes oder Struktur der politischen Institutionen;
5. Vorschlag zur Umsetzung der Empfehlungen gemäss Zielsetzung 4 unter Berücksichtigung des notwendigen Verfahrens im Zusammenhang mit der Postulatsbeantwortung.

Der vorliegende Bericht könnte nach Auffassung der Arbeitsgruppe zusätzlich zu den genannten Zielen Anstoss geben für eine vertiefte Diskussion über Corporate Governance im Land Liechtenstein und Problempunkte bei der Führung und Kontrolle sowie bei der Transparenz von Unternehmen im Allgemeinen aufzeigen.

Die Arbeitsgruppe hat nach eingehender Beratung unter Berücksichtigung des resultierenden Aufwandes und des erteilten Auftrages ausdrücklich folgende Punkte von der Zielsetzung des Berichtes ausgeschlossen:

- Überprüfung der Möglichkeiten zur Privatisierung von Unternehmen, welche heute unter die Kategorie "State-Owned Enterprises" fallen
- Überprüfung der Möglichkeiten zur Verstaatlichung von Unternehmen, welche heute nicht unter die Kategorie "State-Owned Enterprises" fallen
- Überprüfung der Rechtsform aller betroffenen Unternehmen auf Angemessenheit; der Bericht enthält lediglich die Feststellung der Rechtsform, aber keine Empfehlung zur möglichen Optimierung
- Keine betriebswirtschaftliche Beurteilung der betroffenen Unternehmen, z.B. bezüglich Kapitalausstattung, Verzinsung oder Besteuerung.

### III. Gliederung und Abgrenzungen

#### 1. Gliederung des Berichtes

Der vorliegende Bericht wurde zum besseren Verständnis in sechs weitgehend selbständige Teile gegliedert. Dabei wurde dem Auftrag der Regierung Rechnung getragen, den Begriff und die Bedeutung der Corporate Governance in einem separaten Teil vorzustellen.

Im *ersten Teil* des Berichtes wird zuerst die grundsätzliche Problematik der Führung und Kontrolle von öffentlich-rechtlichen Unternehmen aufgezeigt, bevor auf den aktuellen Anlass zur Ausarbeitung des Berichtes eingegangen wird. Konkrete Angaben zum Auftrag, zu den von der Regierung akzeptierten Zielsetzungen und zu den Abgrenzungen schliessen diesen Einleitungsteil ab.

Der *zweite Teil* soll zum besseren Verständnis der Corporate Governance beitragen. Hier werden zuerst Ursprung, Inhalt und Entwicklung der Corporate Governance vorgestellt. Anschliessend werden die Auswirkungen der Corporate Governance im Allgemeinen sowie die besondere Bedeutung der Corporate Governance für nicht börsennotierte Unternehmen aufgezeigt.

Der *dritte Teil* befasst sich mit den Besonderheiten der Corporate Governance im öffentlichen Sektor. Hier wird zuerst der Umfang des öffentlichen Sektors klargestellt. Dann werden exemplarisch drei aktuelle Berichte zur Corporate Governance im öffentlichen Sektor der Schweiz vorgestellt. Zum Schluss folgt in diesem Teil eine Kurzdarstellung der bereits heute vorhandenen massgebenden Empfehlungen zur Public Corporate Governance.

Der *vierte Teil* zeigt die aktuelle Situation der betroffenen Unternehmen im Land Liechtenstein auf. Nach einer Kurzvorstellung der massgebenden Gesetzesgrundlagen und einem Exkurs zur Organhaftung werden die Ergebnisse aus den geführten 15 Interviews für die Bereiche Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz einzeln erörtert. Soweit möglich werden jeweils konkrete Empfehlungen zu den erkannten Problempunkten abgegeben. Dies ist der Hauptteil des vorliegenden Berichtes.

Im *fünften Teil* werden konkrete Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die gefundenen Schwachstellen unterbreitet. Zur Diskussion gestellt werden Änderungen in den Spezialgesetzen, der Erlass eines Rahmengesetzes, die Herausgabe eines eigenständigen Code mit Richtlinien und Handlungsempfehlungen sowie die Prüfung weiterer Massnahmen ohne Erlass von zusätzlichen Vorschriften.

Der *sechste und letzte Teil* enthält ein Management Summary zur raschen Übersicht über die wichtigsten Erkenntnisse und Vorschläge. Abschliessend unterbreitet die Arbeitsgruppe Empfehlungen für das weitere Vorgehen in der Hoffnung, dass die in diesem Bericht enthaltenen konkreten Vorschläge zur Verbesserung der Corporate Governance im öffentlichen Sektor auch tatsächlich umgesetzt werden.

In den *Anhängen* zum Bericht finden sich wichtige Unterlagen zur Ergänzung der Ausführungen. So werden im Anhang 1 die Eigenheiten der betroffenen Unternehmen übersichtlich dargestellt. Im Anhang 2 ist der vollständige Interview-Fragebogen als Grundlage der Analyse abgedruckt. Der Anhang 3 enthält das für das eingeführte Beteiligungscontrolling bereits verwendete Reportformular<sup>6</sup> zur Verbesserung der Transparenz. Im Anhang 4 werden die wesentlichen

---

<sup>6</sup> Aufgrund relevanter Unterschiede wurde das Reporting für zwei Gruppen von Beteiligungsunternehmen differenziert gestaltet. Im Anhang 3 wird als Beispiel der Kommentar zur periodischen Berichterstattung der Gruppe 1 wiedergegeben, dazu gehören: Liechtensteinische Gasversorgung, Liechtensteinische Kraftwerke, Liechtensteinische Post AG, Liechtensteinische Rundfunkanstalt, LTN Liechtenstein TeleNet AG und Liechtenstein Bus Anstalt.

Angaben zum Best Board Practice Label als Möglichkeit zur Zertifizierung der strategischen Führungsebene zusammengefasst. Sehr hilfreich für die konkrete Umsetzung der Empfehlungen bezüglich Eignerstrategie dürfte der Anhang 5 sein; hier wird im Detail eine vollständige Eignerstrategie für ein Spital mit detailliertem Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat wiedergegeben. Schliesslich werden im letzten Anhang 6 die Eckdaten einer Organhaftpflichtversicherung als Haftungsprävention für das oberste Management zusammengefasst.

## 2. Abgrenzungen

Die Arbeitsgruppe hat keine Analyse vorgenommen, ob die vom Land Liechtenstein erfolgten Auslagerungen von hoheitlichen Aufgaben an die betroffenen Unternehmen zweckmässig und heute noch gerechtfertigt sind oder nicht. Auch die für die Auslagerung gewählte Gesellschaftsform wurde jeweils nicht hinterfragt.<sup>7</sup> Lediglich im Zusammenhang mit der Liechtenstein Bus Anstalt musste die Frage nach der zukünftigen Funktion dieser unselbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt von der Arbeitsgruppe zwangsläufig aufgeworfen werden.<sup>8</sup> Die Organe der LBA sind nur der Verkehrsbeauftragte und der Geschäftsführer. Beide werden von der Regierung bestellt, wobei es sich beim Verkehrsbeauftragten um einen Mitarbeiter der Landesverwaltung mit entsprechenden Kenntnissen handeln muss. Weder auf strategischer noch auf operativer Ebene besteht deshalb ein Gremium mit mehreren Personen. Daher gibt es auch keine Sitzungen, Beschlüsse oder Protokolle. Der Fragebogen gemäss Anhang 1 zu diesem Bericht konnte für die Analyse der Liechtenstein Bus Anstalt nur in Einzelfragen verwendet werden. In diesem Falle sollte die Auslagerung an sich, aber auch die Rechtsform überprüft werden. In der heutigen Form lassen sich die sonst üblichen Empfehlungen zur Corporate Governance nicht umsetzen.

## 3. Betroffene Unternehmen

### a) Grundlage der Abgrenzung

Es ist keineswegs offensichtlich, welche Unternehmen, Organisationen und Institutionen zum öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein gehören. Um den Kreis der betroffenen Unternehmen abzugrenzen müssen Abgrenzungskriterien definiert werden. Dabei kann nicht alleine die kapitalmässige Beteiligung massgebend sein, denn auch über die Finanzierung und Einsichtnahme in der strategischen Führungsebene kann ein beherrschender Einfluss ausgeübt werden.

Die Arbeitsgruppe hat zur Abgrenzung der betroffenen Unternehmen die Begriffsbestimmung für öffentliche Unternehmen in der Richtlinie 2006/111/EG der Kommission vom 16.11.2006 über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen sowie über die finanzielle Transparenz innerhalb bestimmter Unternehmen (Abl. L 318/17 vom 17.11.2006) herangezogen. Dort wird in Art. 2 lit. b das öffentliche Unternehmen wie folgt definiert:

*"Jedes Unternehmen, auf das die öffentliche Hand aufgrund Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann."*

---

<sup>7</sup> Dies wäre Gegenstand eines separaten Berichtes in Analogie zum Bericht des schweizerischen Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate Governance Bericht) vom 13. September 2006, insbesondere Seiten 12 - 34.

<sup>8</sup> Die Besonderheiten der entsprechenden Spezialgesetzgebung sind hinten auf Seite 58 erörtert.

Dementsprechend musste die Arbeitsgruppe sämtliche Unternehmen und Organisationen analysieren, an denen das Land Liechtenstein die Gesamtheit oder die Mehrheit des Kapitals als Beteiligung hält oder welche das Land massgebend finanziert und sich gleichzeitig an der entsprechenden Unternehmensleitung beteiligt.

*b) Beherrschung durch Kapitaleinsatz*

Die folgenden Unternehmen (in alphabetischer Reihenfolge) sind als öffentliche Unternehmen im Sinne der Richtlinie 2006/111/EG zu qualifizieren, da sie durch das Land Liechtenstein bezogen auf Grundkapital vollständig oder mehrheitlich beherrscht werden bzw. im Falle einer Stiftung das Land zu den massgebenden Gründern gehören:

<b>Öffentliches Unternehmen</b>	<b>Landesanteil</b> (% Grundkapital, CHF)	
Finanzmarktaufsicht	100 %	2.00 Mio.
Liechtenst. Alters- und Hinterlassenen-Versicherung	100 %	-
Liechtenstein Bus Anstalt	100 %	-
Liechtenstein TeleNet AG	100 %	65.00 Mio.
Liechtenstein Tourismus	100 %	-
Liechtensteinische Familienausgleichskasse	100 %	-
Liechtensteinische Gasversorgung	100 %	36.40 Mio.
Liechtensteinische Invalidenversicherung	100 %	0.02 Mio.
Liechtensteinische Kraftwerke	100 %	2.00 Mio.
Liechtensteinische Landesbank	54 %	88.50 Mio.
Liechtensteinische Post AG	75 %	3.75 Mio.
Liechtensteinische Rundfunkanstalt	100 %	2.50 Mio.
Stiftung Erwachsenenbildung Liechtenstein	100 %	0.01 Mio.
Stiftung Hochschule Liechtenstein	100 %	-
Stiftung Image Liechtenstein	66.7 %	0.10 Mio.
Stiftung Kunstmuseum Liechtenstein	100 %	0.02 Mio.
Stiftung Kunstschule Liechtenstein	100 %	-
Stiftung Liechtensteinische Landesbibliothek	100 %	-
Stiftung Liechtensteinische Musikschule	100 %	-
Stiftung Liechtensteinischer Entwicklungsdienst	98 %	0.05 Mio.
Stiftung Liechtensteinisches Landesmuseum	100 %	-
Stiftung Liechtensteinisches Landesspital	100 %	-
Stiftung Pensionsversicherung für das Staatspersonal	100 %	-
Stiftung pro Liechtenstein	100 %	0.50 Mio.

Bei all diesen Institutionen wird das oberste Führungsorgan (Verwaltungsrat, Stiftungsrat, Hochschulrat, Aufsichtsrat) gänzlich oder zur Mehrheit durch den Landtag und/oder die Regierung bestimmt.

*c) Beherrschung durch Finanzierung und Beteiligung in der Unternehmensleitung*

Die folgenden Unternehmen sind als öffentliche Unternehmen zu qualifizieren, da sie durch das Land Liechtenstein über eine Finanzierung (nachstehend bezogen auf das Budget 2007 in CHF) mit gleichzeitiger Beteiligung in der Unternehmensleitung massgebend beherrscht werden:

<b>Öffentliches Unternehmen</b>	<b>Landesanteil</b> (% Grundkapital, budg. Finanzierung)	
Stiftung Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe	50 %	10.6 Mio.
Genossenschaft Theater am Kirchplatz	0 %	2.3 Mio.



Der Stiftungsrat der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe besteht aus 13 bis 18 Mitgliedern, wovon zwei durch die Regierung bestimmt werden (das ressortmässig zuständige Regierungsmitglied und die Leitung des Amtes für Soziale Dienste), während jede liechtensteinische Gemeinden durch ihren Vorsteher oder Vizevorsteher vertreten ist. Zudem werden Betriebsdefizite und Investitionen je hälftig von Land und Gemeinden finanziert.

An der Genossenschaft Theater am Kirchplatz ist das Land zwar kapitalmässig überhaupt nicht beteiligt, doch wird jedes Jahr ein Defizitbeitrag in einer solchen Höhe ausgerichtet, dass diese Genossenschaft ohne den Staatsbeitrag nicht existieren könnte. Die Regierung kann zudem bis zu drei der maximal 14 Aufsichtsratsmitglieder delegieren, solange das Land die Genossenschaft finanziell unterstützt.

## TEIL 2 BEDEUTUNG DER CORPORATE GOVERNANCE

### I. Ursprung und Inhalt des Begriffs Corporate Governance

#### 1. Entstehung des Begriffs Corporate Governance

Die Corporate Governance-Debatte hat ihren Ausgangspunkt in der Agency-Problematik der 30er Jahre des letzten Jahrhunderts. Bereits damals führten die unterschiedlichen Interessen von Gesellschaftseignern ("principals") und Unternehmensleitung ("agents") zu Spannungen. Vor allem aus Kreisen der Aktionäre wurde der Ruf nach effizienten Kontroll- und Leitungsmöglichkeiten laut. Dazu erschien 1932 in New York das Buch von Adolf A. Berle und Gardiner C. Means: "The modern Corporation and Private Property". Das eigentliche Schlagwort "Corporate Governance" erschien jedoch erstmals 1976 in einem Buch von Courtney C. Brown, "Putting the Corporate Board to Work", in New York<sup>9</sup>.

Heute ist der Begriff Corporate Governance im Zusammenhang mit verschiedenen Unternehmensskandalen nicht nur bei Aktionären, sondern auch bei Journalisten und Juristen zu einem schillernden Schlagwort geworden.<sup>10</sup> Entsprechend vielfältig sind die zu Grunde gelegten Begriffsbestimmungen. Zudem werden Empfehlungen zur Corporate Governance nicht mehr nur auf Aktiengesellschaften beschränkt; auch für Non Profit Organisationen, Stiftungen und insbesondere für State-Owned Enterprises werden Richtlinien und Grundsätze vorgegeben, um ein ausgewogenes Verhältnis an Führung und Kontrolle zu erhalten.

#### 2. Übersetzung des englischen Begriffs Corporate Governance

Der Begriff "Corporate Governance" lässt sich nicht einfach mit zwei Wörtern auf Deutsch übersetzen. Er enthält einerseits das griechische Wort "kybernetes" für Steuermann in seiner latinisierten Form "Gubernator", was englisch "Governor" und den Sammelbegriff "Governance" ergeben hat, und andererseits das lateinische Wort "corpus" für Körper bzw. "corporatio" für Körperschaft.<sup>11</sup> Basiert man auf dem eigentlichen Wortstamm, so gelangt man also zur Bedeutung "körperschaftliche Steuerung" oder "Leitung einer Körperschaft bzw. Gesellschaft" oder mit kurz: "*Unternehmensführung und -kontrolle*". Damit wird man aber der vielfältigen Bedeutung dieses Begriffs nicht gerecht.

In der Regel bezeichnet Corporate Governance das System der Leitung und der Überwachung von Gesellschaften<sup>12</sup> oder mit anderen Worten der Unternehmensführung und -kontrolle<sup>13</sup>. Tatsächlich versteht jedoch fast jeder unter "Corporate Governance" etwas anderes,<sup>14</sup> "und die

<sup>9</sup> BÖCKLI, Revisionsfelder, 755.

<sup>10</sup> NOBEL, Brückenschlag, 8; SANWALD, 32; HOFSTETTER, Erkenntnisse, 975, mit Hinweis auf Vorkommnisse bei Swissair, Kuoni und ABB.

<sup>11</sup> BÖCKLI, Aktienrecht, Rz. 22 zu §14.

<sup>12</sup> Massgebend dafür CADBURY REPORT, Ziff. 2.5: "Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies." Ebenso Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament, KOM (2003) 284 vom 21.5.2003, S. 12; vgl. dazu auch SELE, S. 12.

<sup>13</sup> NOBEL, Grundsätze der OECD, 244.

<sup>14</sup> Z.B. ZEHNDER, Corporate Governance in den USA, 29: "Der Begriff Corporate Governance ist heute fester Bestandteil modernen Managements und bezeichnet das Zusammenspiel aus Gesetzen, Verordnungen und

englischsprachigen Definitionen<sup>15</sup> sind nach wie vor von einer geradezu widersprüchlichen Unschärfe".<sup>16</sup> Letztlich geht es um nicht mehr und nicht weniger als um die Problematik von Macht und Kontrolle in komplexen Organisationen.<sup>17</sup>

Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (kurz Swiss Code) wird Corporate Governance einleitend wie folgt als Leitidee bezeichnet:

*Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstrebt.*

### 3. Doppelte Funktion der Corporate Governance

Bereits aus der wörtlichen Übersetzung ergibt sich, dass Corporate Governance sowohl als Führung gegen innen wie auch als Leitung von aussen verstanden werden kann. Nicht nur die Sicht des Verwaltungsrates bezüglich der internen Organisation, sondern auch die Sicht des Aktionärs bezüglich externer Unternehmenskontrolle kommt also in der Corporate Governance zum Ausdruck. Sie hat deshalb auch klar zwei unterschiedliche Funktionen.

<b>Funktion der Corporate Governance</b>	
<b>Im Sinne einer Organisationsregelung</b>	<b>Im Sinne einer Organisationsbeziehung</b>
Spitzenverfassung der Unternehmensführung, d.h. sachgerechte Festlegung der Aufgaben und zweckmässige Strukturierung bzw. Zusammensetzung der obersten Leitungsorgane	Verhältnis der obersten Leitungsorgane zu den Aktionären und zu den unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen (Shareholder Value und Stakeholder Value)

Unter Berücksichtigung dieser Funktionen kann Corporate Governance bildlich mit zwei ineinander liegenden Dreiecken verglichen werden.<sup>18</sup>

- Im inneren Dreieck stehen sich die strategische Führungsebene (Aufsichts- oder Verwaltungsrat), die operative Führungsebene (Management) und die Revisions- bzw. Kontrollstelle gegenüber; hier geht es um die Abgrenzungen der Aufgaben, Kompetenzen und Kontrollen innerhalb des Unternehmens sowie um die Zusammensetzung dieser Organe.

---

freiwilligen Praktiken im Privatsektor, die es ermöglichen, ein Unternehmen verantwortungsbewusst und effizient zu führen." BÖCKLI/HUGUENIN/DESSEMONTET, 19, halten einleitend fest: "Mit Corporate Governance werden jene Steuerungsmechanismen anvisiert, die innerhalb von Aktiengesellschaften ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle sowie die Transparenz anstreben und die Rolle der Aktionäre als Träger des Kapitalrisikos stärken." Weitere Definitionen finden sich bei WUNDERER, VR-Präsident, 12 f.

<sup>15</sup> So z.B. OECD Principles, 2: "One key element in improving economic efficiency is corporate governance, which involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined."

<sup>16</sup> BÖCKLI, Corporate Governance, 2.

<sup>17</sup> BÖCKLI, Revisionsfelder, 755, m.w.H. auf den historischen Hintergrund der Corporate Governance.

<sup>18</sup> BÖCKLI, Cadbury Report, 133 f., mit ausführlichen Literaturhinweisen.

- Im äusseren Dreieck stehen sich das Unternehmen als Rechtsperson, der Kapitalmarkt (Banken, Investoren und Aktionäre) sowie die Anspruchsgruppen (Kunden und Lieferanten) gegenüber; hier geht es um Kommunikation, Transparenz und Kontrolle.

In einzelnen Grossunternehmen gibt es heute neben den traditionellen Ausschüssen (Audit Committee, Remuneration Committee, Nomination Committee) bereits ein spezielles Corporate Governance Committee.<sup>19</sup> Die Corporate Governance ist jedoch kein Allerheilmittel für den Verwaltungs-, Aufsichts- oder Stiftungsrat, sondern vielmehr eine Empfehlung zur Verbesserung der Führungsstruktur. Selbst bei Berücksichtigung all dieser Empfehlungen ist das Vertrauensverhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung weiterhin von grosser Bedeutung. Damit steht der Verwaltungsrat immer noch vor der grundsätzlichen Frage, ob er nur als Kontrollrat oder aber als Gestaltungsrat mit operativem Einfluss tätig sein soll.

## II. Entwicklung der Corporate Governance

### 1. Entwicklung des Cadbury Report und des Combined Code in Grossbritannien

Die ersten weiter verbreiteten Publikationen auf dem Gebiet der Corporate Governance stammen aus dem Jahr 1985, doch der eigentliche Durchbruch kam erst 1992 mit der Veröffentlichung des "Cadbury Report" in Grossbritannien.<sup>20</sup> Es folgten drei weitere englische Berichte, der Greenbury Report (1995), der Hampel Report (1998)<sup>21</sup> und der Turnbull Report (1999).<sup>22</sup> Im "Combined Code" wurden die wichtigsten Regelungen 1999 zusammengefasst.<sup>23</sup> Seit dem 1. Januar 2000 müssen sich alle an der Londoner Börse kotierten Gesellschaften an die Regelungen des Combined Code halten.<sup>24</sup> In Ziff. 4.1 des Combined Code wird zur Effizienz des Verwaltungsrats empfohlen: "..., this means a board made up of a combination of executive directors, with their intimate knowledge of the business, and of outside, non-executive directors, who can bring a broader view to the company's activities, ..." Es wird demnach zwischen inside und outside directors oder gleichbedeutend zwischen executive und non-executive directors unterschieden. Die inside oder executive directors können dabei mit Verwaltungsräten gleichgesetzt werden, welche als Arbeitnehmer eine organabhängige Tätigkeit im Unternehmen leisten.

Basierend auf dem Cadbury Report veröffentlichte im Juni 1998 das Hampel Committee ihren Bericht zur Corporate Governance unter der Bezeichnung "Combined Code". Die darin enthaltenen Empfehlungen zu den Aufgaben und zur Stellung der non-executive directors sowie zum Audit Committee wurden überarbeitet und im Juli 2003 erschien der Combined Code in einer neuen Fassung. Unter Ziff. A.1 wird als selbstverständlich vorausgesetzt, dass ein Verwaltungsrat nach dem monistischen System (unitary board) aus executive und non-executive directors zusammengesetzt ist. In welchem Verhältnis die Anzahl dieser VR-Mitglieder sein sollte, wird im Combined Code nicht vorgegeben. In Ziff. A.3 wird lediglich empfohlen, dass von bei-

---

<sup>19</sup> Daneben sind selbstverständlich noch weitere Committees möglich, so z.B. bei der SR Technics ein "Business and Safety Risk Management Committee."

<sup>20</sup> Vgl. BÖCKLI, Revisionsfelder, 755; BÖCKLI, Corporate Governance, 3; HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 4.

<sup>21</sup> Dazu ausführlich BÖCKLI, Corporate Governance, 10 ff., mit dem Ergebnis: "Ein grosser Teil der Hampel-Prinzipien, wohl 70% bis 90% je nach Fall, ist aufgrund von empirischen Nachprüfungen in den grösseren Schweizer Gesellschaften durchaus bereits verwirklicht oder steht mitten im Prozess der Einführung."

<sup>22</sup> Vgl. BÖCKLI, Revisionsfelder, 760, m.w.H. und genauen Quellenangaben.

<sup>23</sup> The COMBINED CODE - Principles of Good Governance and of Best Practice, verfasst vom Committee of Corporate Governance, London Stock Exchange 1999. Die aktuelle Fassung datiert vom Juli 2003.

<sup>24</sup> BÖCKLI, Schnellstrassen und Holzwege, 138.

den Arten je eine starke Präsenz vorhanden sein sollte. Dafür wird in Ziff. A.3.1 eine neue Kategorie der independent non-executive directors eingeführt. Danach gilt ein Verwaltungsrat nicht mehr als unabhängig, wenn er:

- in den letzten 5 Jahren Arbeitnehmer der Gesellschaft oder des Konzerns war
- in den letzten 3 Jahren eine massgebende Geschäftsbeziehung zur Gesellschaft hatte, entweder direkt in eigener Person oder indirekt als Partner, Aktionär, Verwaltungsrat oder leitender Arbeitnehmer einer Körperschaft
- enge familiäre Beziehungen zu einem Berater, Verwaltungsrat oder leitenden Arbeitnehmer der Gesellschaft hat
- einen massgebenden Aktionär vertritt
- mehr als 9 Jahre seit der ersten Wahl dem Verwaltungsrat angehört.

Diese Unabhängigkeitsvorschriften sind überaus streng. Dennoch wird in Ziff. A.3.2 für grössere Gesellschaften empfohlen, dass mindestens die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (exklusive VR-Präsident) unabhängig in diesem Sinne sein sollte. Diese Empfehlung kann durchaus auch für Familiengesellschaften und State-Owned Enterprises übernommen werden.

## 2. Die nachfolgende internationale Entwicklung der Corporate Governance

Parallel zu den Codes in England erschien 1998 in Frankreich der Viénot-Bericht.<sup>25</sup> In Deutschland wurde im selben Jahr ein neues Bundesgesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich in Kraft gesetzt.<sup>26</sup> 1999 publizierte schliesslich auch die OECD ihre ersten Grundsätze zur Corporate Governance.<sup>27</sup> Zahlreiche weitere Kodizes und Gesetze im Zusammenhang mit Corporate Governance sind zwischenzeitlich entstanden,<sup>28</sup> zuletzt in kürzester Zeit der Sarbanes-Oxley Act.<sup>29</sup>

Es ist offensichtlich, dass die Corporate Governance-Debatte eine internationale juristische Diskussion geworden ist.<sup>30</sup> Heute existieren weltweit über 120 verschiedenen Codes for Corporate Governance. Diese können über die Homepage des European Corporate Governance Institute ([www.ecgi.org/codes/all\\_codes.htm](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.htm)) problemlos in der jeweils aktuellsten Version heruntergeladen werden.

Im Überblick lässt sich die internationale Entwicklung der Corporate Governance chronologisch wie folgt zusammenfassen.<sup>31</sup>

- Amendments to the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1991)
- Cadbury Report (1992) und Hampel Report (1998)
- Rapports Viénot (1995/99)

---

<sup>25</sup> VIÉNOT RAPPORT, Le Conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail institué par l'Association française des Entreprises et le Conseil national du patronat français, Paris 1998; vgl. BÖCKLI, Corporate Governance, 5 f.

<sup>26</sup> Bundesgesetz vom 27.4.1998, Bundesgesetzblatt I/1998, 786 ff. (das sog. KonTraG).

<sup>27</sup> Zu den Vorarbeiten vgl. BÖCKLI, Corporate Governance, 8 f.

<sup>28</sup> Einen historischen Überblick zur Entstehung der zahlreichen Normen und Kodizes liefern BÜHLER/SCHWEIZER, 998, in Abbildung 1.

<sup>29</sup> Im März 2002 bestand in den USA erst ein Zehn-Punkte-Plan, doch bereits am 30.7.2002 wurde der Sarbanes-Oxley Act in Kraft gesetzt (vgl. VON DER CRONE/ROTH, 131, m.w.H.).

<sup>30</sup> NOBEL, Corporate Governance, 1060.

<sup>31</sup> In Anlehnung an BÖCKLI, Aktienrecht, 1750.

- OECD Principles of Corporate Governance (1998 und 2004)
- Turnbull Report (1999)
- Combined Code London Stock Exchange (1998/2003)
- Baums-Bericht (2001)
- Winter-Bericht (2002)
- Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK (2002/03)
- Richtlinie SWX betr. Informationen zur Corporate Governance, RLCG (2002)
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, SCBP (2002)
- Sarbanes-Oxley Act vom 30. Juli 2002
- NYSE's Listed Company Manual (2003)
- Higgs Report und Smith Report (2003)
- EG-Aktionsplan Gesellschaftsrecht (2003)
- Amendments to the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations (2004)
- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises (2004)

### 3. Die Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz

In der Schweiz wurden zahlreiche Fragen im Zusammenhang mit der Corporate Governance schon sehr früh, nämlich bereits mit dem Entwurf des Bundesrates zur Revision des Aktienrechts von 1983 zur Diskussion gestellt.<sup>32</sup> Mit dem Katalog der unentzieharen und undelegierbaren Aufgaben des Verwaltungsrats in Art. 716a OR<sup>33</sup> konnten die wichtigsten Grundsätze dann im Gesetz implementiert werden. Nach Auffassung von BÖCKLI ist es daher möglich, die Erkenntnisse der internationalen Corporate Governance-Debatte bruchlos ins Schweizer Recht einzuordnen.<sup>34</sup> Dennoch wurde sogar mit einem parlamentarischen Vorstoss versucht, die Corporate Governance nochmals speziell im Aktienrecht zu regeln.<sup>35</sup>

In Absprache mit zahlreichen Wirtschaftsverbänden und Gesellschaften, deren Aktien bereits an der SWX kotiert waren, erteilte die *economiesuisse* am 27. März 2001 der "Expertengruppe Corporate Governance" den Auftrag, die Ausarbeitung und Reaktion der Texte für einen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vorzunehmen. Das Resultat intensiver Diskussionen dieser Expertengruppe wurde im September 2001 von KARL HOFSTETTER in seinem Bericht "Corporate Governance in der Schweiz" zusammengefasst.<sup>36</sup> Im Verlauf der Recherchen zu diesem Expertenbericht zeigte sich ein Handlungsbedarf für Best-Practice-Empfehlungen, welche die besonderen Gegebenheiten der schweizerischen Unternehmenslandschaft berücksichtigen. Daraus entstand der von PETER BÖCKLI redigierte und von der Expertengruppe überarbeitete so genannte "Swiss Code of Best Practice" vom März 2002.<sup>37</sup> Die Schweizer Börse (SWX) entschied sich ihrerseits, eine Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Go-

---

<sup>32</sup> Vgl. BÖCKLI, Schnellstrassen und Holzwege, 134.

<sup>33</sup> Schweizerisches Obligationenrecht, Systematische Rechtssammlung Nummer 220.

<sup>34</sup> BÖCKLI, Schnellstrassen und Holzwege, 134.

<sup>35</sup> Motion FELIX WALKER, Corporate Governance in der Aktiengesellschaft, vom 20.6.2001 (NR Nr. 01.3329); vgl. dazu Sanwald, 33 f.

<sup>36</sup> Vgl. BÜHLER/SCHWEIZER, 999.

<sup>37</sup> HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 3; vgl. BÜHLER/SCHWEIZER, 999.

vernance zu erlassen.<sup>38</sup> Auf diesen drei Säulen (Expertenbericht, Swiss Code of Best Practice und Transparenz-Richtlinie) basiert die aktuelle Schweizer Corporate Governance.<sup>39</sup>

Der ausgearbeitete Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP), oder kurz genannt "Swiss Code", wurde im Frühling 2002 vom Vorstand der *economiesuisse* genehmigt und gilt seit dem 1. Juli 2002. Da der Swiss Code im Gegensatz zur erwähnten SWX-Richtlinie nicht auf einer gesetzlichen Grundlage beruht, enthält er nur Empfehlungen, die nicht mit gesetzlichen Sanktionen durchgesetzt werden können. Dennoch sind diese Richtlinien auch für nicht börsennotierte Gesellschaften von grosser Bedeutung, wie nachstehend noch gezeigt wird.

Der Swiss Code of Best Practice gibt insbesondere bezüglich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung konkrete Vorgaben zu folgenden Bereichen:

- Aufgaben des Verwaltungsrats
- Zusammensetzung des Verwaltungsrats
- Arbeitsweise und Vorsitz des Verwaltungsrats
- Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen
- Präsident von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (Personalunion und Doppelspitze)
- Internes Kontrollsystem, Umgang mit Risiken und Compliance
- Ausschüsse des Verwaltungsrats
- Besondere Verhältnisse

#### **4. Die Entwicklung der Corporate Governance in der OECD**

Im April 1998 erarbeitete die OECD ihre ersten Principles of Corporate Governance, welche von einer "Ad Hoc Task Force on Corporate Governance" in Paris unter amerikanischem Vorsitz ausgearbeitet wurden. Die Grundsätze der OECD zur Corporate Governance wurden 1999 offiziell publiziert.<sup>40</sup> Diese Grundsätze konzentrieren sich schwerpunktmässig auf diejenigen Corporate Governance-Probleme, die durch die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle bedingt sind.<sup>41</sup>

Auch diese Grundsätze lassen eine flexible Gestaltung des Gesellschaftsrechts zu. Insbesondere wird nicht nur das dualistische System, sondern auch das Board-System zugelassen. Die OECD Principles of Corporate Governance enthalten Empfehlungen zu folgenden Bereichen:

- The rights of shareholders
- The equitable treatment of shareholders
- The role of stakeholders in corporate governance
- Disclosure and transparency
- The responsibilities of the board

Die OECD-Prinzipien können von Aktionären oder Gerichten gegenüber dem Verwaltungsrat nicht direkt mittels Sanktionen durchgesetzt werden. Doch ihre Bedeutung ist ebenso wie diejenige der Richtlinien des Swiss Code of Best Practice nicht zu unterschätzen.

---

<sup>38</sup> Dazu eingehend NOBEL, Board Management Compensation, S. 47 ff.

<sup>39</sup> HOFSTETTER, Neue Schweizer Corporate Governance, 12.

<sup>40</sup> OECD Principles of Corporate Governance vom 16.4.1999, SG/CG (99) 5; die englische Version ist in Kurzform publiziert bei NOBEL, Grundsätze der OECD, 245 ff.

<sup>41</sup> NOBEL, Grundsätze der OECD, 244.

Im ersten Teil der OECD-Grundsätze wird im Zusammenhang mit der Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats empfohlen: "Boards should consider assigning a sufficient number of non-executive board members capable of exercising independent judgment to tasks where there is a potential for conflict of interest."<sup>42</sup> Nach den Grundsätzen der OECD zur Corporate Governance ist demnach ein monistisches System bzw. ein Board-System nach dem angelsächsischen Vorbild durchaus möglich. Demzufolge wird zwischen "executive board members" und "non-executive board members" unterschieden. Es soll eine genügende Anzahl von nicht operativ tätigen VR-Mitgliedern vorgesehen werden, welche in keinem Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft stehen. Damit soll eine objektive Entscheidung des Verwaltungsrats bei allfälligen Interessenkonflikten gewährleistet werden.

Im Januar 2004 publizierte die OECD den Entwurf von revidierten Grundsätzen zur Corporate Governance.<sup>43</sup> Insbesondere der Parmalat-Zusammenbruch hatte die OECD veranlasst, ihre Anstrengungen zur Einführung von globalen Empfehlungen zur Corporate Governance zu intensivieren.<sup>44</sup> Von besonderem Interesse sind die erweiterten Empfehlungen im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Informationen über die Gesellschaft und deren Management. Während in den Grundsätzen von 1999 lediglich allgemeine Angaben zu den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vorgegeben wurden,<sup>45</sup> werden nun zusätzliche Angaben über die Qualifikation, das Auswahlverfahren, Funktionen in anderen Gesellschaften und Begründung der Unabhängigkeit zur Gesellschaft empfohlen.<sup>46</sup>

### III. Auswirkungen der Corporate Governance

#### 1. Auswirkungen auf die Führungsspitze

Die Codes for Corporate Governance enthalten ihrer Zielsetzung entsprechend stets zahlreiche Empfehlungen im Zusammenhang mit den Aktionären.<sup>47</sup> Daneben ist jedoch i.d.R. auch ein spezieller Teil im Zusammenhang mit der Führungsspitze vorhanden.<sup>48</sup> Hier finden sich meistens direkte und indirekte Grundsätze zur besonderen Situation eines Verwaltungsrats als Arbeitnehmer. Diese Grundsätze sind teilweise sehr unterschiedlich formuliert. Dennoch können zwei Hauptgruppen von Empfehlungen ausgemacht werden<sup>49</sup>

- Bewusste Zuordnung von Leitungs- und Kontrollaufgaben innerhalb des Verwaltungsrates: Zuteilung von Sonderaufgaben an nicht-exekutive Ausschüsse (d.h. aussen stehende und wenn möglich unabhängige Verwaltungsratsmitglieder). Das führt zur Definition des "nicht-exekutiven" und des "unabhängigen" Verwaltungsrates.
- Checks and Balances an der Unternehmensspitze: Entweder Trennung der Funktion des Vorsitzes von der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat oder aber ein "Lead Director" als Gegengewicht und als Ansprechpartner der aussen stehenden Verwaltungsratsmitglieder.

---

<sup>42</sup> OECD Principles, 1999, Part One V. E. 1., S. 9.

<sup>43</sup> OECD Principles of Corporate Governance vom 12.1.2004, DAF/CA/CG(2003)11/REV1.

<sup>44</sup> RHOADS, A2, mit dem Hinweis, dass Parmalat als Schulbuchfall für Corporate Governance dienen könne.

<sup>45</sup> OECD Principles, 1999, Part One IV. A. 4, S. 8.

<sup>46</sup> OECD Principles, 2004, Part One IV. A. 4, S. 10.

<sup>47</sup> Swiss Code: Teil I; Combined Code: Section 2; OECD Principles: Section I.

<sup>48</sup> Swiss Code: Teil II; Combined Code: Section 1A; OECD Principles: Section V.

<sup>49</sup> BÖCKLI, Revisionsfelder, 763.



## 2. Hard Law und Soft Law

Während gesetzliche Vorschriften auf Grund von vorgegebenen Sanktionsdrohungen (allenfalls bis hin zur Zwangsliquidation und zur Löschung des Unternehmens im öffentlichen Register) als sogenanntes "Hard Law" durchgesetzt werden können, handelt es sich bei den Bestimmungen der Codes for Corporate Governance i.d.R. nur um sogenanntes "Soft Law", welches sich nicht mit staatlichem Zwang durchsetzen lässt. Vielmehr sind Abweichungen von den Empfehlungen durchaus möglich, doch muss dann eine Begründung für diese Abweichung gegeben werden, ganz im Sinne eines "comply or explain".<sup>50</sup> Mit dieser Begründung ist es aber noch nicht getan. Das betroffene Unternehmen hat vielmehr drei Dinge zu tun:<sup>51</sup>

- Es soll zuerst einmal erklären, warum es der allgemeinen Empfehlung, die im System des "Soft Law" natürlich auf einem gewissen Konsens der Betroffenen beruht und innerhalb einer mittleren Bandbreite der allgemeinen Erfahrungen liegt, nicht folgen will.
- Es soll zweitens erklären, welche Lösung es an deren Stelle gewählt hat (oder, im Falle der "grossen Weigerung", warum es eine Lösung überhaupt nicht für erforderlich hält).
- Es soll schliesslich erklären, dass es sich an die von ihm gewählte und beschriebene Lösung auch wirklich hält.

Bei börsenkotierten Gesellschaften kann die Missachtung der Vorgaben betr. Corporate Governance u.U. zu einem Ausschluss von der Börse führen. Bei nicht börsenkotierten Gesellschaften haben Aktionäre und Anspruchsgruppen (Banken, Kunden, Lieferanten, etc.) das Verhalten zu würdigen und entsprechend zu reagieren.

## 3. Besondere Bedeutung der Corporate Governance

### a) Gewaltentrennung als Forderung der Corporate Governance

In der Botschaft des schweizerischen Bundesrates zum Aktienrecht<sup>52</sup> wurde 1983 explizit auf das Spannungsfeld zwischen den anerkannten Forderungen nach Gewaltenteilung in der Aktiengesellschaft und den gegebenen Verhältnissen in der Praxis eingegangen:

"Seit der letzten grossen Aktienrechtsrevision im Jahre 1936 hat sich in Anlehnung an Artikel 717 Absatz 2 OR eine Aufteilung der Exekutivfunktionen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat vollzogen, dies vor allem bei Grossgesellschaften. Es stellt sich die Frage, ob die Schweiz die Entwicklung des Auslandes mitmachen und das Aufsichtsratssystem einführen soll. ... Gegen die Einführung eines solchen Dualismus spricht einmal die Tatsache, dass sich unser jetziges System mit seiner Flexibilität bewährt hat. ... Zudem weicht das Aufsichtsratssystem, insbesondere dasjenige Deutschlands, viel stärker von den Grundgedanken unseres Aktienrechts ab, als man gemeinhin annimmt. ... Eine solche Organisationsform entspricht nicht den Auffassungen in unserem Lande und bliebe weithin unverstanden. Das geltende System ist deshalb beizubehalten."

Aus heutiger Sicht ist zu bezweifeln, ob ein Aufsichtsratssystem tatsächlich unverstanden bliebe. Insbesondere der Fall Swissair hat gezeigt, dass die Aktionäre gerade in Krisensituationen eine wirkungsvolle Aufsicht fordern.<sup>53</sup> Letztlich bleibt somit die Flexibilität der einzige Grund

<sup>50</sup> Vgl. Ziff. 7 der Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance der SWX Swiss Exchange.

<sup>51</sup> BÖCKLI, Aktienrecht, Rz. 14 zu §14.

<sup>52</sup> Botschaft zum Aktienrecht, 96 f.

<sup>53</sup> Vgl. den Bericht zur Generalversammlung der SAir-Group in der NZZ vom 26.4.01, Nr. 96, S. 21, an der die

für einen Systembruch in Form der Delegationsmöglichkeit an einzelne Verwaltungsratsmitglieder. Damit ist der schweizerische Gesetzgeber bewusst die Gefahr eingegangen, dass es bei geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern zu einer Machtballung und gleichzeitig auch zu einer Erschwerung der Oberaufsicht kommt. Dazu wird in der Botschaft zum Aktienrecht ganz offen festgestellt: "Die geschäftsführenden Verwaltungsräte beaufsichtigen sich selber."<sup>54</sup>

Angesichts dieser Ausführungen stellt sich die Frage, warum in der Schweiz letztlich wirklich auf die Einführung des Dualismus verzichtet wurde. Die Antwort liegt in der Macht des Faktischen. Dies wird auch in der Botschaft zum Aktienrecht an anderer Stelle nicht verschwiegen:<sup>55</sup>

"Die Gewaltentrennung zwischen Verwaltung und Geschäftsleitung hat sich bei vielen Grossgesellschaften durchgesetzt. In der Westschweiz kommt es auch bei grösseren Gesellschaften jedoch häufig vor, dass der Hauptaktionär gleichzeitig Verwaltungsratspräsident und Leiter der Geschäftsführungsstelle ist. Ein Verzicht auf die heute bestehende Flexibilität würde zudem für die grosse Zahl kleinerer Gesellschaften einen unnötigen Organisationszwang bringen. Auf die Forderung einer rigorosen Trennung wird deshalb verzichtet. Dafür unterliegen Verwaltungsratsdelegierte einer besonders strengen Haftung: Sie haften sowohl als Geschäftsführer wie auch als Verwaltungsratsmitglied."

Das schweizerische Aktienrecht ermöglicht jeder Gesellschaft, ihre Organisationsstruktur und damit auch die Corporate Governance flexibel zu gestalten.<sup>56</sup> Ohne besondere Delegation ist der Verwaltungsrat nicht nur Aufsichtsorgan sondern gleichzeitig auch Geschäftsführungsorgan.

Damit stellt sich die Frage, ob aus Sicht einer effizienten Corporate Governance eine Doppelstellung als Mitglied der strategischen und operativen Führungsebene zur gleichen Zeit untersagt werden soll oder nicht. Letztlich geht es somit um die Frage, ob der Verwaltungsrat nur aus unabhängigen Mitgliedern zusammengesetzt sein soll oder ob einige von ihnen im Rahmen eines Arbeitsvertrages auch in der Geschäftsführung Einsitz nehmen sollen. Ein Rechtsvergleich ist in diesem Punkt wenig hilfreich, da die spezifischen Gesetzesvorschriften zu sehr voneinander abweichen und insbesondere die Bestimmungen zur Information der Aktionäre völlig unterschiedlich sind.<sup>57</sup>

Als Vorteile einer Doppelstellung für ein Verwaltungsratsmitglied können angeführt werden:

- hohe Detailkenntnisse in technischen und geschäftlichen Belangen<sup>58</sup>
- aktuelle und direkte Information durch die Geschäftsführungsfunktion<sup>59</sup>
- vielfältige Möglichkeiten zur eigenen Motivation über Erfolgsbeteiligung
- Absicherung in arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht

---

Aktionäre eine Sonderprüfung verlangten.

<sup>54</sup> Botschaft zum Aktienrecht, 180; zur Frage des dualistischen oder monistischen VR-Modells insbesondere im Bankenbereich vgl. auch NOBEL; Board Management Compensation, S. 57 f.

<sup>55</sup> Botschaft zum Aktienrecht, 180.

<sup>56</sup> Zu Recht stellen deshalb BÖCKLI/HUGUENIN/DESSEMONTET, 19, in ihrem Expertenbericht fest, dass der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft eine Reihe von Fragen zu prüfen habe, bevor er die Grundsätze der Corporate Governance für die Gesellschaft festlegen könne; insbesondere die Zulassung oder Ablehnung der Personalunion von VR-Präsident und CEO sowie die Anzahl von unabhängigen VR-Mitgliedern sei vorab zu regeln.

<sup>57</sup> RUIGROK, 24, empfiehlt deshalb den schweizerischen Gesellschaften anders als den amerikanischen eine strikte Trennung von VR-Präsident und CEO, denn in den USA würden die Vorschriften zur Offenlegung einen viel höheren Druck auf die Unternehmensspitze ausüben und damit die Aufsicht verbessern.

<sup>58</sup> Vgl. BERSET, 141.

<sup>59</sup> Gemäss DRUEY, Outsider, 75 f., liegt dagegen die manifeste Schwäche des reinen Outsidermodells in der gewöhnlich schlechten Information der Verwaltungsratsmitglieder.

Als Nachteile einer Doppelstellung für ein Verwaltungsratsmitglied sind zu erwähnen:

- Abhängigkeit und damit eingeschränkte Objektivität<sup>60</sup>
- Gefahr der Verfolgung von Eigeninteressen<sup>61</sup>
- Informationsdefizit der übrigen Verwaltungsräte
- erschwerte Kontrolle kann zu Spannungen im Verwaltungsrat führen

Diese Auflistung zeigt, dass ein Verwaltungsrat, welcher nur aus geschäftsführenden Mitgliedern zusammengesetzt ist, wohl nur für kleine Gesellschaften geeignet ist, in denen die Hauptaktionäre gleichzeitig Verwaltungsräte sind. Doch bei grösseren Gesellschaften und insbesondere auch bei Familiengesellschaften mit Aktionären, die nicht mehr selbst in der Geschäftsführung tätig sind, kann eine Aufteilung des Verwaltungsrats durchaus zweckmässig sein.<sup>62</sup> Um die Aufsicht über die Geschäftsführung in allen Situationen durchsetzen zu können, sollte allerdings die Gruppe der outside directors grösser sein als jene der inside directors. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die nicht der Geschäftsführung angehörenden Verwaltungsratsmitglieder nur noch zu Statisten degradiert werden, welche die Entscheidungen der Geschäftsführung hinzunehmen haben.

Die Personalunion von VR-Präsident und Geschäftsführer bzw. CEO ist in der Schweiz vor allem bei kleineren Unternehmen mit geringem Personalbestand oder mit einem Umsatz von unter CHF 2 Mio. pro Jahr weit verbreitet (im Durchschnitt aller Branchen rund 57%).<sup>63</sup> Es wäre deshalb praxisfremd, wenn man die Personalunion ohne weitere Massnahmen verbieten wollte. Andererseits ist eine derartige Funktionenkumulation unter dem Aspekt der Corporate Governance problematisch. Es verwundert daher nicht, dass Personalunionen beim Management von Aktiengesellschaft in den Medien seit langer Zeit immer wieder kritisiert werden.

Bereits am 13. Oktober 1910 wurden in der NZZ<sup>64</sup> die Zustände bei der Aktiengesellschaft Arnold B. Heine & Co., Arbon, kritisiert. Es sei kein normales Verhältnis, wenn der Direktor im Verwaltungsrat sitze und zugleich Präsident des Aufsichtsrates sei, der über ihm stehen soll. Dazu schrieb WOLFERS im Jahre 1917: "Wo daher, wie es häufig geschieht, der Verwaltungsratspräsident zugleich Delegierter oder gar Direktor ist, da ist faktisch alle Macht in einer Hand konzentriert. Eine Wirksamkeit eines Rates gegen den Willen eines solchen Präsidenten ist fast undenkbar, wenn er von letzterem einberufen, präsiert und im höchsten Grade beeinflusst zu werden vermag. Hier ist eine Einzelperson so unbeschränkt in der Herrschaft, dass alle Einrichtungen des Aktienrechts zum Schutz vor der Willkür des Einzelleiters zu einer Farce herabsinken."<sup>65</sup>

Mit der Sensibilisierung der Aktionäre für Belange der Corporate Governance hat die Diskussion um die Zulässigkeit und Zweckmässigkeit einer Personalunion von VR-Präsident und CEO stark zugenommen. Insbesondere bei schlechten Geschäftsabschlüssen wird die Organisationsstruktur kritisch hinterfragt. Geradezu klassische Beispiele sind die Berichterstattungen über die schlechten Ergebnisse von Schweizer Finanzkonzernen. So wurde zur Aufgabe des Doppelmandates von Rolf Hüppi als VR-Präsident und CEO der Zurich Financial Services Group

---

<sup>60</sup> Von BÖCKLI, Aktienrecht, Rz. 956 zu § 13, auch als "Betriebsblindheit" bezeichnet.

<sup>61</sup> Diese Gefahr sieht WALDBURGER, 220.

<sup>62</sup> Unterschieden wird dabei in "inside directors" und "outside directors; vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, Rz. 956 zu § 13.

<sup>63</sup> BDO VISURA, Studie 2002, 21, wobei nicht angegeben wird, ob diese Prozentzahl nur auf Verwaltungsräten mit mehreren Mitgliedern basiert. Rund 45% aller AG in der Schweiz haben einen Verwaltungsrat mit nur einem einzigen Mitglied (MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 103).

<sup>64</sup> NZZ vom 13.10.1910, Nr. 282 (zitiert nach WOLFERS, 63).

<sup>65</sup> WOLFERS, 63.

im Februar 2002 bemerkt: "Bis er sich dazu durchgerungen hat, brauchte es monatelangen Druck der Finanzmärkte. Zu Recht, fiel doch der Alleinherrscher auf mit Schönfärberei und irrationaler, intransparenter Informationspolitik."<sup>66</sup> Bereits im März 2002 folgte eine ähnliche Kommentierung des VR-Präsidenten und CEO Lukas Mühlemann im Zusammenhang mit seiner Präsentation des Geschäftsberichtes der CS Group: "Mühlemann bleibt im Sattel - Festhalten am Doppelmandat trotz eines Jahres voller Pleiten, Pech und Pannen."<sup>67</sup>

1997 publizierte Spencer Stuart die Ergebnisse einer vergleichenden Studie zur Corporate Governance, in der u.a. folgende interessante Auflistung gemacht wurde:<sup>68</sup>

#### Personelle Trennung VR-Präsident/CEO im internationalen Vergleich

Land	Gesellschafts-system <sup>69</sup>	Trennung VRP/CEO	Nicht exekutive VR-Mitglieder	Arbeitnehmer-vertretung
Österreich	100% Monismus	Hoch	75%	Nein
Belgien	100% Monismus	Hoch	78%	-
Brasilien	100% Monismus	Tief	60%	Nein
Canada	100% Monismus	66%	80%	Nein
Frankreich I	80% Monismus	0%	82%	Ja
Frankreich II	20% Dualismus	100%	92%	Ja
Deutschland	100% Dualismus	100%	100%	Ja
Italien	100% Monismus	100%	73%	Nein
Japan	100% Monismus	100%	5%	Nein
Holland	100% Dualismus	100%	100%	Nein
Süd Afrika	100% Monismus	50%	60%	-
Spanien	100% Monismus	37%	71%	Nein
Schweden	100% Monismus	Hoch	85%	Ja
Schweiz	100% Monismus	63%	89%	Nein
England	100% Monismus	90%	50%	Nein
USA	100% Monismus	15%	77%	Nein

Quelle: Spencer Stuart 1997

Im Bericht zur Corporate Governance wird bezüglich der Trennung von VR-Präsident und CEO zur Rechtslage einleitend klargestellt, dass nach dem Board-System des schweizerischen Aktienrechts gemäss Art. 716a OR eine Trennung von Überwachung und Geschäftsleitung zwar erlaubt, aber im Gegensatz zum deutschen Recht nicht zwingend vorgeschrieben ist. Entsprechend unterschiedlich sei die Praxis in schweizerischen Gesellschaften. Im Zeitpunkt der Berichtsverfassung 2002 bestand eine Personalunion von VR-Präsident und CEO bei Roche, Novartis, CS Group und Zurich Financial Services.<sup>70</sup> Nach einem Vergleich mit den Regelun-

<sup>66</sup> St.Galler Tagblatt vom 26.2.2002, S. 13.

<sup>67</sup> St.Galler Tagblatt vom 13.3.2002, S. 13.

<sup>68</sup> PIC, 18.

<sup>69</sup> Im Zusammenhang mit Corporate Governance bedeutet *Dualismus* die strikte Trennung von strategischer und operativer Führungsebene wie z.B. beim Aufsichtsratssystem der deutschen Aktiengesellschaft. Dagegen hat beim *Monismus* das strategische Führungsorgan unentziehbare und undelegierbare operative Funktionen, wie z.B. beim Verwaltungsratssystem der schweizerischen Aktiengesellschaft.

<sup>70</sup> Vgl. HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 36.

gen in Grossbritannien, in den USA und in Deutschland werden folgende Diskussionspunkte angeführt:<sup>71</sup>

- Eine saubere Trennung der Funktionen des Verwaltungsrates und der operativen Geschäftsleitung ist zu begrüssen. Dadurch kann die unabhängige Aufsicht gestärkt und die Transparenz der Verantwortlichkeiten verbessert werden.
- Eine Personalunion hat auch Vorteile. Die Informations- und Entscheidungswege können verkürzt werden, Machtkämpfe werden unwahrscheinlicher und die Entscheidungsfindung wird erleichtert.
- Eine starre Regel empfiehlt sich nicht. Das Trennungsprinzip könnte als Grundsatz empfohlen werden, doch müsste die Personalunion möglich bleiben.

Entsprechend den Ergebnissen der Expertengruppe<sup>72</sup> wird im Swiss Code dem Verwaltungsrat die Entscheidung über Personalunion oder Doppelspitze freigestellt mit folgender Einschränkung: "Entschliesst sich der Verwaltungsrat aus unternehmensspezifischen Gründen oder weil die Konstellation der verfügbaren Spitzenkräfte es nahe legt, zur Personalunion, so sorgt er für adäquate Kontrollmechanismen."<sup>73</sup> Zur Erfüllung dieser Aufgabe kann der Verwaltungsrat ein nicht exekutives, erfahrenes Mitglied bestimmen (lead director). Dieses ist befugt, wenn nötig selbständig eine Sitzung des Verwaltungsrates einzuberufen und zu leiten.<sup>74</sup>

Im Expertenbericht der Arbeitsgruppe "Corporate Governance" zur Teilrevision des Aktienrechts wird ein neuer Art. 716b OR vorgeschlagen, wonach der Verwaltungsrat einer Gesellschaft, die zu erweiterten Angaben im Geschäftsbericht verpflichtet ist, u.a. einen Grundsatzbeschluss zu fassen hat bezüglich Zusammensetzung des Verwaltungsrates und Vereinigung oder Trennung des Vorsitzes von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.<sup>75</sup> Damit würden die entsprechenden Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance bezüglich Personalunion ohne Änderung in das Obligationenrecht übernommen. Zusätzlich wird jedoch in Abs. 4 des neuen Artikels vorgeschrieben: "Der Verwaltungsrat begründet seinen Entscheidung zu jedem der fünf Gegenstände des Grundsatzbeschlusses." KMU haben diese Angaben nicht zu machen. Wann die KMU-Schwelle überschritten ist, wird ab 1. Januar 2008 indirekt in Art. 727 OR geregelt. Dort wird für bedeutende Gesellschaften eine ordentliche Revision vorgeschrieben, wenn zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschritten werden:

- Bilanzsumme von 10 Millionen Franken
- Umsatzerlöse von 20 Millionen Franken
- 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt

#### b) *Die unentziehbaren und undelegierbaren Aufgaben des Verwaltungsrates*

Art. 716a Abs. 1 OR enthält eine abschliessende Liste von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben, die vom Verwaltungsrat als Gesamtorgan zu erfüllen sind.<sup>76</sup> Diese Aufgaben können

<sup>71</sup> HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 37.

<sup>72</sup> HOFSTETTER, Erkenntnisse, 978, bezeichnet die Diskussionen um diesen Punkt als eigentlichen "Glaubenskrieg".

<sup>73</sup> Eine Aufzählung möglicher Kontrollinstrumente (Control Self Assessment) findet sich bei PAULSEN/MEIERHOFER, 1066 f.

<sup>74</sup> Swiss Code Ziff. 18.

<sup>75</sup> Vgl. BÖCKLI/HUGUENIN/DESSEMONTET, 228.

<sup>76</sup> In Banken haben Verwaltungsräte noch zusätzliche Aufgaben; vgl. dazu SELE, S. 28.

vom Verwaltungsrat weder an einzelne Mitglieder noch an Dritte delegiert werden. Zudem dürfen diese Aufgaben dem Verwaltungsrat auch nicht durch die Generalversammlung entzogen oder an diese "rückdelegiert" werden. Man spricht deshalb von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben, die sich mit folgenden Stichworten umschreiben lassen:

- Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung der nötigen Weisungen
- Festlegung der Organisation
- Finanzverantwortung
- Bestellung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung
- Erstellung von Geschäftsbericht sowie Vorbereitung von Generalversammlung und Ausführung ihrer Beschlüsse
- Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung

Obwohl es sich um Aufgaben handelt, die zwingend vom Verwaltungsrat wahrgenommen werden müssen, ist es dem Verwaltungsrat gestattet, die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften einzelnen Mitgliedern oder Ausschüssen zu übertragen. Der Verwaltungsrat hat bei einer derartigen internen Zuweisung der genannten Aufgaben für eine ausreichende Berichterstattung an sämtliche Mitglieder zu sorgen. Die eigentliche Beschlussfassung und damit auch die Verantwortung für die in Art. 716a OR genannten Aufgaben muss jedoch beim Gesamtverwaltungsrat verbleiben.

#### *c) Transparenzvorschriften für kotierte Aktiengesellschaften*

Während im schweizerischen Obligationenrecht keine Bestimmung enthalten ist, welche eine zusätzliche gesetzliche Regelung bezüglich Corporate Governance zulassen würde, ist im schweizerischen Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (BEHG, Börsengesetz) in Art. 8 ausdrücklich vorgesehen, dass die Börse ein Reglement über die Zulassung von Effekten zum Handel erlässt. Dieses Reglement soll Vorschriften über die Handelbarkeit der Effekten enthalten und festlegen, welche Informationen für die Beurteilung der Eigenschaften der Effekten und der Qualität des Emittenten durch die Anleger nötig sind. Dabei soll den international anerkannten Standards Rechnung getragen werden. Schliesslich wird in Art. 8 BEHG festgehalten, dass die Börse nur dann einer Gesellschaft die Zulassung erteilen darf, wenn die Bedingungen des Reglements erfüllt sind.

Gestützt auf das Börsengesetz hat die Schweizerische Zulassungsstelle 1996 das Kotierungsreglement erlassen. In Art. 3 dieses Reglements behält sich die Zulassungsstelle das Recht vor, zur Ausführung einzelner Bestimmungen des Kotierungsreglements Richtlinien zu erlassen. Parallel zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance hat die SWX Swiss Exchange deshalb die SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance erarbeitet. Sie ist am 1. Juli 2002 in Kraft getreten und gilt ausschliesslich für Gesellschaften, deren Aktien an der SWX gelistet sind. Dazu gehört auch die Liechtensteinische Landesbank AG. Erfüllt diese Bankgesellschaft ihre Informationspflichten nicht mehr, wird sie nicht zum Handel an der SWX zugelassen bzw. vom Handel ausgeschlossen. Es besteht somit eine direkte und vor allem harte Sanktionsmöglichkeit.

Nach der SWX-Richtlinie haben die an der Schweizer Börse kotierten Gesellschaften folgende Angaben zur Corporate Governance zu machen:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revisionsstelle
- Informationspolitik

Insbesondere die Vorschriften zur Offenlegung der Entschädigungen an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben zu heftigen Diskussionen geführt. Konkret muss nach Ziff. 5.2. der SWX-Richtlinie nun Folgendes bezüglich der Entschädigungen an amtierende Organmitglieder ausgewiesen werden:

- 5.2.1 Summe aller Entschädigungen, namentlich Honorare, Saläre, Gutschriften, Bonifikationen und Sachleistungen ..., die während des Berichtsjahres vom Emittenten oder einer Konzerngesellschaft ausgerichtet wurden und direkt oder indirekt den Mitgliedern des Verwaltungsrats und/oder der Geschäftsleitung zugute kommen; ...
- 5.2.2 Die Summe ist je gesamthaft auszuweisen für:
  - a die Gesamtheit der exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Geschäftsleitung einerseits;
  - b die Gesamtheit der nichtexekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats andererseits.
- 5.2.3 Separat auszuweisen sind zusätzliche Abgangsentschädigungen an oben genannte Personen, die im Berichtsjahr ihre Organfunktionen beendeten.

#### **4. Besondere Bedeutung für nicht börsenkotierte Unternehmen**

##### *a) Überblick über die Auswirkungen auf nicht börsenkotierte Unternehmen*

Wird ein Unternehmen nicht konsequent geführt und kontrolliert, so wird es wohl kaum über Jahre hinaus erfolgreich sein. Eine effiziente Corporate Governance hat deshalb auch für mittelständische Unternehmen, für Non-Profit-Organisationen und für State-Owned Enterprises vorab in folgenden Bereichen eine wichtige Bedeutung:<sup>77</sup>

- Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung der dazu notwendigen Weisungen
- Festlegung der Organisation, insbesondere bezüglich Zuteilung der Aufgaben und Kompetenzen
- Finanzplanung und Finanzkontrolle

Die Empfehlungen bezüglich Corporate Governance im Aussenverhältnis, also die Organisationsbeziehungen zu den Aktionären und zu den unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen (Shareholder Value und Stakeholder Value) sind jedoch ebenfalls von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Deshalb sind auch die entsprechenden Angaben im Geschäftsbericht bzw. an der

---

<sup>77</sup> Zur verkannten Funktion der Corporate Governance in KMU vgl. MÜLLER, Corporate Governance, 39 ff.

Generalversammlung genau zu prüfen. Stichwortartig können zur Bedeutung dieser Punkte folgende Ausführungen gemacht werden:

- Die Kreditwürdigkeit und damit verbunden die Höhe der zu zahlenden Kreditzinsen wird auch bei mittelständischen Unternehmen durch die Corporate Governance über das Rating der Banken direkt beeinflusst.
- Lieferanten und Kunden werden bei ihren Beziehungen zu mittelständischen Unternehmen vermehrt prüfen, ob die Vertragspartner durch eine effiziente Corporate Governance Gewähr für eine langfristige Beziehung bieten.
- Beim Verkauf eines mittelständischen Unternehmens wird im Rahmen der Due Dilligence auch die Corporate Governance geprüft und damit wird sie zu einem wichtigen Faktor für die Ermittlung des Kaufpreises.
- Bei Verantwortlichkeitsprozessen wird zukünftig unter dem Titel "Verschulden" auch bei Organen von mittelständischen Unternehmen mitberücksichtigt werden, ob den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice Rechnung getragen wurde.

#### *b) Auswirkungen auf die Festlegung der Organisation*

Auch ein chaotisch organisiertes Unternehmen kann unter Umständen rentabel sein. Doch in der Regel führt eine klare und den spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasste Organisation zu besseren Resultaten. Nicht zuletzt wird in den Aktiengesetzen von monistisch ausgerichteten Staaten vorgeschrieben, dass der Verwaltungsrat nicht nur allgemein für die Oberleitung der Gesellschaft, sondern auch konkret für die Festlegung der Organisation zuständig ist.

Der Swiss Code of Best Practice empfiehlt, - gerade weil das schweizerische Aktienrecht flexibel ausgestaltet ist<sup>78</sup> - dass die Mehrheit der VR-Mitglieder nicht exekutiv sein sollte. In kleinen Gesellschaften, insbesondere in Familiengesellschaften und Start-up-Unternehmen ist jedoch oftmals nur eine monistische Organisation möglich, da die Finanzmittel nicht ausreichen und fähige Verwaltungsräte nur schwer für solche Gesellschaften zu finden sind.

Eine Delegation der Geschäftsführung führt zu übersichtlichen Haftungsverhältnissen und erleichtert eine vom Tagesgeschäft losgelöste Strategiefindung bzw. Strategieüberprüfung. Die personelle Trennung von VR-Präsident und CEO ist deshalb zu empfehlen. Daher schreibt der Swiss Code of Best Practice in Ziff. 18 vor, dass im gegenteiligen Fall einer Personalunion "adäquate Kontrollmechanismen" vom Verwaltungsrat einzusetzen sind.

In Krisensituationen, insbesondere bei einem Versagen des CEO, wird der Verwaltungsrat unabhängig von der ursprünglich festgelegten Organisationsstruktur unter Umständen geneigt sein, mindestens einen Teil der Geschäftsführung zeitweise wieder zu übernehmen; dadurch werden aber die früheren Haftungsbegrenzungen der Delegation allenfalls teilweise aufgehoben.

Ein CEO hat in der Regel einen grossen Wissensvorsprung gegenüber den Verwaltungsräten. Harmonieren VR-Präsident bzw. VR-Delegierter und CEO nicht, so kann der Verwaltungsrat bei einer weitgehend dualistischen Struktur bisweilen seine zwingenden Aufgaben nur noch mit viel Mühe wahrnehmen. In solchen Fällen ist der Verwaltungsrat auf ein interne Revision bzw. ein eigenes Kontrollsystem angewiesen, um die erforderlichen Informationen zu erhalten.

---

<sup>78</sup> GASSNER, Audit Committee, S. 17.



*c) Auswirkungen auf die Finanzplanung und Finanzkontrolle*

Das oberste Führungsorgan hat dafür zu sorgen, dass ein der Unternehmensgrösse entsprechendes und funktionierendes Rechnungswesen besteht, welches auch die massgebenden Buchhaltungsvorschriften berücksichtigt. Zudem ist auch eine genügend weit reichende Finanzplanung und eine effiziente Finanzkontrolle einzurichten. Zur Erfüllung dieser Aufgabe muss jedes Mitglied der strategischen Führungsebene zumindest in der Lage sein, Bilanzen und Erfolgsrechnungen zu verstehen.

Corporate Governance verlangt auch von State-Owned Enterprises eine effiziente Finanzkontrolle und Finanzplanung. Selbst wenn der Staat die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellt, ist eine angemessene Liquiditätsplanung notwendig. In der Praxis hat sich dazu ein rollender 12-Monats-Liquiditätsplan als zweckmässig erwiesen.

*d) Auswirkungen auf die Kreditwürdigkeit der Gesellschaft*

1975 haben die Länder der Zehnergruppe (G 10) den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet. Auf Grund seiner Vorschläge wurde 1988 die internationale Konvergenz der Eigenkapitalbemessung und Eigenkapitalanforderung für Banken herausgegeben. Diese Anforderungen wurden bekannt unter der Kurzbezeichnung "Basel I". Im Jahr 2002 folgte der "New Basel Capital Accord" unter der Kurzbezeichnung "Basel II". Dieser richtet sich nicht mehr nur an die Banken selbst, sondern auch an die Kreditnehmer und dabei insbesondere an die mittelständischen Unternehmen.

Bei der Festlegung des Ratings nach Basel II werden nicht nur Kredit- und Marktrisiken erfasst, sondern auch "operationelle Risiken", also insbesondere solche aus unzulänglichen internen Abläufen, mangelnder Personalqualität und Systemfehlern. Um solche Risiken erfassen und beurteilen zu können, werden die Banken auf Informationen angewiesen sein, wie sie bereits heute teilweise von der SWX-Richtlinie zur Corporate Governance verlangt werden. Je besser die Empfehlungen der Good Corporate Governance in einer Gesellschaft umgesetzt werden, umso besser wird das Rating bei der Bank ausfallen. Die Kreditwürdigkeit wird nach Kriterien zu Management und Unternehmung (Soft Factors) beurteilt und die Kreditfähigkeit nach finanzwirtschaftlichen Faktoren (Hard Factors).

*e) Auswirkungen auf eine allfällige Zertifizierung*

Im Zusammenhang mit der heute bereits weit verbreiteten ISO-Zertifizierung hat sich gezeigt, dass zahlreiche Grossabnehmer eine derartige Zertifizierung von ihren Lieferanten verlangen, um selbst bessere Absatzchancen zu haben. In analoger Weise werden voraussichtlich auch die Empfehlungen einer Good Corporate Governance zu einer indirekten Sanktionsmöglichkeit führen. Jedenfalls verlangen bereits heute verschiedene Grossabnehmer von ihren Lieferanten konkrete Angaben zum Thema Corporate Governance. Je besser die entsprechenden Empfehlungen und Leitlinien eingehalten werden, umso grösser sind die Verhandlungschancen.

Der Nachweis einer Good Corporate Governance fällt einfach, wenn von externer Stelle ein entsprechendes Label vergeben wird. Dazu hat die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) das Label "Best Board Practice" eingeführt.<sup>79</sup> Der erste derart zertifizierte Verwaltungsrat ist derjenige der Verkehrsbetriebe Luzern. Im Land Liechtenstein wurde der Verwaltungsrat der Liechtensteinschen Post AG bereits mit dem Best Board Practice Label ausgezeichnet.

---

<sup>79</sup> Im Anhang 4 auf Seite 117 werden die Hintergründe, der Inhalt und das Verfahren dieses Labels zusammengefasst.

*f) Auswirkungen auf einen allfälligen Unternehmensverkauf*

Wollen die Eigentümer eines Unternehmens eine Beteiligung abgeben oder sogar ihre gesamten Gesellschaftsanteile verkaufen, so wird vor dem Vertragsabschluss durch einen seriösen Käufer mit Sicherheit eine so genannte Due Diligence verlangt. Dabei werden alle für den Kauf relevanten Daten eingesehen und geprüft. Ein wichtiger Bestandteil einer derartigen Prüfung sind die Angaben zur Corporate Governance. Im Hinblick auf die Fortführung der Gesellschaft werden dabei analog den entsprechenden Empfehlungen folgende Angaben zur Corporate Governance verlangt:

- Bei jedem nicht der Geschäftsleitung angehörenden Verwaltungsrat ist anzugeben, ob eine geschäftliche Beziehung zur Gesellschaft besteht und wie diese aufgelöst werden kann.
- Die interne Organisation ist ebenso klarzustellen wie die Grundzüge der Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.
- Die Information- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung sind konkret anzugeben; die aktuellen Ergebnisse der internen Revision, des Risikomanagementsystems oder zumindest des Management Informationssystems (MIS) werden verlangt und auf ihre Effizienz bzw. Genauigkeit überprüft.
- Besonders genau sind die Entschädigungen an VR und GL anzugeben, um einerseits die Ertragslage der Gesellschaft zu objektivieren und andererseits die noch offenen Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber den Organen und der Pensionskasse zu ermitteln. Auch allfällige Aktienoptionen der Mitarbeiter sind offen zu legen.
- Darlehen an Organe und Aktionäre mit Angabe der Zinsverpflichtung und Bonität.

*g) Auswirkungen auf Verantwortlichkeitsprozesse*

Die Empfehlungen zur Corporate Governance fordern heute von den Mitgliedern der strategischen Führungsebene nicht nur ein verstärktes Engagement zu Gunsten des Unternehmens, sondern auch eine sorgfältigere Ausübung ihres Mandates. Fällt das Unternehmen in eine Krise oder geraten Gläubiger zu Verlust, so wird sehr rasch der Ruf nach einer Verantwortlichkeitsklage laut. Verantwortlichkeitsprozesse gegen Verwaltungsräte sind deshalb ein aktuelles Thema und werden es zukünftig noch vermehrt sein. Allerdings sind solche Prozesse finanziell und personell sehr aufwändig, weshalb sie in der Regel auch über fünf Jahre dauern.<sup>80</sup>

Die Verantwortlichkeitsansprüche werden meistens auf die privatrechtliche Haftungsnorm gestützt. Tatsächlich kann ein Verwaltungsrat für seine Handlungen oder Unterlassungen, jedoch auch basierend auf andere Normen zur Verantwortung gezogen werden, insbesondere nach öffentlichrechtlichen Vorschriften. Das Risiko von Verantwortlichkeitsprozessen ist deshalb nicht nur durch die strengeren Rechnungslegungsvorschriften gestiegen, sondern auch durch die Sensibilisierung der Konkurs-, Sozialversicherungs-, Steuer- und Strafbehörden im Zusammenhang mit der Diskussion um die Corporate Governance. Ein ebenfalls bekanntes Beispiel dafür ist der Canyoning Prozess zur Wildwassertragödie vom 27.7.1999. Die drei Verwaltungsräte der Firma Adventure World wurden wegen fahrlässiger Tötung zu je 5 Monaten Gefängnis bedingt sowie zu Bussen von je CHF 7'500.-- verurteilt. Zur Begründung seines Urteils wies der Richter darauf hin, dass die Sicherheit bei einem Unternehmen wie Adventure World eindeutig "Chefsache" sei. Deshalb wurden die Verwaltungsräte schärfer sanktioniert, als die leitenden Arbeitnehmer.

---

<sup>80</sup> Zur besonderen Verhandlungs- und Prozessführung bei solchen Verantwortlichkeitsklagen vgl. MÜLLER, un-sorgfältige Führung, 851 ff.

Am deutlichsten manifestiert sich das Risiko von Verantwortlichkeitsprozessen im Zusammenhang mit nicht geleisteten Sozialversicherungsbeiträgen. Gestützt auf die Bestimmungen des schweizerischen Bundesgesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (Art. 52 AHVG<sup>81</sup>) wurden im Kanton St. Gallen 1999 insgesamt 52 Schadenersatzklagen gegen Verwaltungsräte beim Versicherungsgericht erhoben. Im Kanton Zürich gingen im gleichen Jahr insgesamt 96 Klagen gestützt auf das AHVG ein.

Bei der Betrachtung der Gerichtsstatistiken ist zu berücksichtigen, dass Auseinandersetzungen über Verantwortlichkeitsfragen nur teilweise in der Öffentlichkeit bekannt werden, da sie häufig aussergerichtlich oder vor einem Schiedsgericht erledigt werden. In den genannten Zahlen sind zudem diejenigen Fälle nicht enthalten, in welchen die Verwaltungsräte nach Erhalt einer Zahlungsaufforderung die ausstehenden Sozialversicherungsbeiträge selbst bezahlt und damit ein Verantwortlichkeitsverfahren vermieden haben.

---

<sup>81</sup> BG über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (SR 831.10)

## TEIL 3 CORPORATE GOVERNANCE IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

### I. Abgrenzung zur Corporate Governance im privaten Sektor

Bei der Corporate Governance im privaten Sektor stehen Fragen zur Organisation der obersten Führungsorgane und deren Kontrolle im Vordergrund; der Schwerpunkt liegt hier bei der Ausgestaltung funktionierender checks and balances und angemessener Transparenz. Demgegenüber ist die Corporate Governance im öffentlichen Sektor komplexer und von politischen Einflüssen geprägt. Neben der Ebene des Unternehmens und seiner Organe, die klassischerweise durch Corporate-Governance-Grundsätze organisiert werden sollen, sind hier zusätzlich die staatlich vorgegebenen Strukturen und Prozesse zu beachten. Selbst wenn Staatsbetriebe verselbständigt werden, um flexibler und näher am Markt agieren zu können, bleiben sie dennoch ihrem öffentlichen Auftrag bzw. den von ihnen wahrgenommenen öffentlichen Interessen verpflichtet. Der Bestand solcher öffentlicher Unternehmen wird damit nie allein durch den Markt, sondern immer auch durch die Politik definiert, welche gegebenenfalls via Budget die notwendigen Mittel spricht bzw. die Erfüllung des Auftrags überwacht. Staatliche Betriebe haben sich deshalb stets sowohl an den Kriterien der Flexibilität und Marktfähigkeit, als auch an politischen Vorgaben zu orientieren. Das Bedürfnis nach Balance zwischen diesen beiden Extremen macht die Steuerung solcher Betriebe deutlich vielschichtiger als die Steuerung eines Unternehmens, das ausschliesslich am Markt operiert. Damit aber hat der Staat eine Doppelrolle zu erfüllen, indem er als Eigentümer einerseits und als Leistungs-Erbringer andererseits in der jeweiligen Funktion andere Interessen haben kann. So ist der Staat als Eigentümer primär an Effizienz und Rendite interessiert, während er als Auftraggeber vorrangig die Erfüllung des öffentlichen Auftrags sicherzustellen hat<sup>82</sup>.

Für die Corporate Governance im öffentlichen Sektor ist zunächst die Formulierung einer klaren Eigentümerstrategie von besonderer Bedeutung. Um auf der einen Seite eine nachhaltige Rollenteilung zwischen Eigentümer, Politik und Management sowie auf der anderen Seite eine zuverlässige Entscheidungsfindung und Kontrolle innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, ist zudem das Festlegen von klaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Strukturen für die verschiedenen Organe eines Unternehmens unabdingbar.<sup>83</sup>

Anzumerken bleibt, dass bei Unternehmen im öffentlichen Sektor weit vielfältigere Beziehungen zwischen den handelnden Personen (Agent) und den Interessen der kapitalgebenden Personen (Prinzipal) gegeben sind, als bei Unternehmen im privaten Sektor<sup>84</sup>. Diese Prinzipal-Agent-Beziehung beschränken sich im öffentlichen Sektor nämlich nicht wie bei privaten Unternehmen auf eine - wenn auch mehrgliedrige - Prinzipal-Agent-Kette zwischen Unternehmenseignern und dem Kreis der mit der Geschäftsführung beauftragten Personen. Die vorgenannte Prinzipal-Agent-Kette ist bei Unternehmen im öffentlichen Sektor vielmehr in die gängigen po-

---

<sup>82</sup> Erläuternder Bericht der Eidgenössischen Finanzverwaltung zum Corporate Governance-Bericht des Bundesrates, S. 82 f. mit Hinweisen.

<sup>83</sup> Als gutes Beispiel kann auf die im Anhang 5 unter Seite 119 ff. abgedruckte Eigentümerstrategie des Kantons Bern bzgl. der Regionalen Spitalzentren verwiesen werden; diese Eigentümerstrategie findet sich unter [http://www.gef.be.ch/site/gef\\_spa\\_gesetz\\_spv\\_g\\_umsetzung\\_eigentuermerstrategie\\_rsz.pdf](http://www.gef.be.ch/site/gef_spa_gesetz_spv_g_umsetzung_eigentuermerstrategie_rsz.pdf) (im Internet verifiziert am 17.6.2007).

<sup>84</sup> Erläuternder Bericht der Eidgenössischen Finanzverwaltung zum Corporate Governance-Bericht des Bundesrates, S. 83.

litischen Strukturen eingebettet. Ausserhalb dieses Systems beauftragen Bürger als Konsumenten und Arbeitnehmer der öffentlichen Unternehmen Verbände mit der Vertretung ihrer Interessen gegenüber dem Parlament, der Regierung und der staatlichen Verwaltung und stellen damit eine zusätzlich Prinzipal-Agent-Kette dar.<sup>85</sup>

## II. Umfang des öffentlicher Sektors

### 1. Der Begriff der öffentlichen Hand

Für den Begriff der öffentlichen Hand besteht keine Legaldefinition. Der Begriff der öffentlichen Hand ist grundsätzlich als Oberbegriff für Bund, Länder und Gemeinden sowie die in ihrem Eigentum stehenden oder von ihnen betriebenen öffentlich- oder privatrechtlich organisierten Rechtssubjekte mit oder ohne eigener Rechtsfähigkeit zu sehen.<sup>86</sup> In einem weiteren Sinne spricht man von der öffentlichen Hand meist dann, wenn diese Körperschaften selbst oder über ihre öffentlichen Unternehmen am Wirtschaftsleben teilnehmen. Dies gilt unabhängig davon, ob die öffentliche Hand über eine juristische Person des öffentlichen Rechts oder als eine solche des Privatrechts tätig wird.<sup>87</sup>

Im Englischen gibt es keinen analogen Begriff zur öffentlichen Hand. Dort wird generell nur unterschieden zwischen "public" und "private". Empfehlungen und Regelungen zur Corporate Governance im öffentlichen Sektor werden deshalb auf Englisch i.d.R. unter dem Schlagwort "Public Corporate Governance" zusammengefasst.<sup>88</sup>

Aus dem Prinzip der Gleichbehandlung zwischen dem marktwirtschaftlich handelnden öffentlichen (public) und dem privaten (private) Sektor folgt im Umkehrschluss, dass selbstverständlich auch die öffentliche Hand im Grundsatz dem europäischen und dem liechtensteinischen Wirtschaftsrecht unterworfen ist.<sup>89</sup>

### 2. Der Begriff des öffentlichen Unternehmens

#### a) Öffentliche Unternehmen im Überblick

Für den Begriff des öffentlichen Unternehmens besteht ebenfalls keine Legaldefinition. Erwähnung findet der Begriff jedoch in Art. 86 Abs. 1 des EG-Vertrages und in der darauf basierenden sog. Transparenz-Richtlinie.<sup>90</sup> Demnach ist ein öffentliches Unternehmen "... jedes Unternehmen, auf das die öffentliche Hand aufgrund Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann."<sup>91</sup>

Wie bereits bei der Definition der öffentlichen Hand ausgeführt wurde, ist die Rechtsform kein Abgrenzungskriterium für die Qualifikation als öffentlich-rechtliches Unternehmen. Für die

---

<sup>85</sup> Vgl. zum Ganzen ERLÄUTERNDER BERICHT DER EIDGENÖSSISCHEN FINANZVERWALTUNG zum Corporate Governance-Bericht des Bundesrates, S. 81 ff.

<sup>86</sup> HAUSER, S. 6.

<sup>87</sup> Vgl. die Begriffsbestimmung "Öffentliche Hand" bei Wikipedia, gefunden am 13. Juni 2007 unter [http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlicher\\_Sektor](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlicher_Sektor).

<sup>88</sup> Dazu ausführlich RUDOLF RUTER/THOMAS MÜLLER-MAQUÉS BERGER in PFITZER/OSER/ORTH, Seite 443.

<sup>89</sup> RUDOLF RUTER/THOMAS MÜLLER-MAQUÉS BERGER in PFITZER/OSER/ORTH, Seite 441, mit Bezug auf das deutsche Wirtschaftsrecht.

<sup>90</sup> Dazu ausführlich RUDOLF RUTER/THOMAS MÜLLER-MAQUÉS BERGER in PFITZER/OSER/ORTH, Seite 440 f.

<sup>91</sup> Richtlinie 2000/52/EG der Kommission vom 26. Juli 2000.

Organisation einer öffentlichen Unternehmung sind deshalb sowohl Rechtsformen des öffentlichen als auch der privaten Rechts denkbar. Betreffend die möglichen Rechtsformen einer Unternehmung des Privatrechts kann auf das PGR verwiesen werden. Demgegenüber kennt das öffentliche Recht grundsätzlich drei verschiedene Formen der öffentlichen Unternehmung, welche nachstehend im Einzelnen vorgestellt werden.

#### *b) Öffentlich-rechtliche Körperschaften*

Vorausgeschickt wird, dass es sich bei den Rechtsträgern des öffentlichen Rechts um das Land, die Gemeinden und sonstige Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts handelt.<sup>92</sup> Körperschaften, Stiftungen, Anstalten des öffentlichen Rechts gehören zur "mittelbaren Staatsverwaltung"<sup>93</sup>. Sie werden den Gemeinden im Sinne der Selbstverwaltungskörper gleichgestellt und sind in ihrem Wirkungsbereich weitgehend autonom, stehen allerdings stets unter staatlicher Aufsicht. Sie geniessen einen öffentlich-rechtlichen Status und erfüllen Aufgaben, die von öffentlichem Interesse sind.

Öffentlich-rechtliche Körperschaften sind mitgliedschaftlich verfasste, auf dem öffentlichen Recht beruhende und mit Hoheitsgewalt ausgestattete Verwaltungsträger, die selbständig öffentliche Aufgaben erfüllen. Kennzeichnend für die öffentlich-rechtliche Körperschaft ist, dass sie aus Mitgliedern besteht, die bei der Erfüllung der wahrzunehmenden Aufgaben mitwirken. Sie verfügt in der Regel über eine juristische Persönlichkeit und ist als solche Trägerin von Rechten und Pflichten. Die öffentlich-rechtliche Körperschaft beruht auf einer öffentlich-rechtlichen Grundlage, weshalb für die Gründung und Organisation grundsätzlich das öffentliche Recht massgebend ist.<sup>94</sup> Die Gründung einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft erfolgt demnach mittels Hoheitsakt. Man unterscheidet Gebietskörperschaften (beispielsweise Gemeinden), Personalkörperschaften (durch Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe) und Realkörperschaften (diese ergeben sich aus dem Eigentum an bestimmten Sachen wie Grundstücken: "Alpkooperation").

#### *c) Öffentlich-rechtliche Anstalten*

Eine öffentlich-rechtliche Anstalt ist eine Verwaltungseinheit, zu der ein Bestand von Personen und Sachen durch Rechtssatz technisch und organisatorisch zusammengefasst ist und die für eine bestimmte Verwaltungsaufgabe dauernd den Anstaltsbenützern zur Verfügung steht. Die öffentlich-rechtliche Anstalt ist eine technisch-organisatorisch verselbständigte, d.h. aus der Zentralverwaltung ausgegliederte Verwaltungseinheit, der die Erfüllung einer bestimmten öffentlichen Aufgabe obliegt und die in der Regel hierarchisch aufgebaut ist. Der grundlegende Unterschied zur öffentlich-rechtlichen Körperschaft besteht im Umstand, dass die öffentlich-rechtliche Körperschaft über Mitglieder, die öffentlich-rechtliche Anstalt jedoch lediglich über einen Kreis von Benützern verfügt. Es fehlt ihr daher an einer verbandsmässigen Struktur bzw. an einem körperschaftlichen Aufbau.

Gemeinsam ist der öffentlich-rechtlichen Körperschaft und der öffentlich-rechtlichen Anstalt, dass sie einen öffentlich-rechtlichen Status haben und über ihre bestimmte Zweckbestimmung öffentlich-rechtliche Aufgaben erfüllen.<sup>95</sup> Wie die öffentlich-rechtliche Körperschaft beruht auch die öffentlich-rechtliche Anstalt auf öffentlich-rechtlichen Grundlagen, was allerdings nicht bedeutet, dass sie stets und in allen Belangen dem öffentlichen Recht unterstellt ist. Letzteres trifft insbesondere bei privatrechtlichen Rechtsvorgängen zu, an denen die öffentlich-

---

<sup>92</sup> WILLE, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, LPS Bd 28, S. 222.

<sup>93</sup> WILLE, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, LPS Bd 28, S. 224.

<sup>94</sup> Vgl. HÄFELIN/MÜLLER/UHLMANN, Rz. 1289 ff.

<sup>95</sup> WILLE, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, LPS Bd 28, S. 224.

rechtliche Anstalt teilnimmt. Zudem verfügt die öffentlich-rechtliche Anstalt nicht in jedem Fall über eine eigene Rechtspersönlichkeit. Je nach dem Vorliegen einer eigenen Rechtspersönlichkeit unterscheidet man zwischen selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten, die selbst Träger von Rechten und Pflichten sein können, sowie unselbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten, deren Rechte und Pflichten von staatlichen Funktionsträgern ausgeübt werden.<sup>96</sup>

#### d) Öffentlich-rechtliche Stiftungen

Die öffentlich-rechtliche Stiftung ist eine durch einen Stiftungsakt begründete, dem öffentlichen Recht unterstellte und in der Regel mit Rechtspersönlichkeit ausgestattete Verwaltungseinheit, die mit ihrem Stiftungsvermögen eine öffentliche Aufgabe erfüllt. Der Stiftungsakt kann in einem Gesetz oder in einer Verfügung bestehen. Möglich ist daneben auch eine rechtsgeschäftliche Willenserklärung eines privaten Stifters, wobei hier zusätzlich eine behördliche Genehmigung erforderlich ist. Charakteristisch für die öffentlich-rechtliche Stiftung ist – im Gegensatz zur Körperschaft und zur Anstalt – ihr Vermögen. Die öffentlich-rechtliche Stiftung ist ein Stück verselbständigtes und vom allgemeinen Vermögen der Verwaltung getrenntes Vermögen. Die öffentlich-rechtliche Stiftung hat daher keine körperschaftliche Organisation, d.h. keine Mitglieder, sondern lediglich Stiftungsorgane, denen die Verwaltung der Stiftung obliegt, sowie genussberechtigte Destinatäre.<sup>97</sup>

Anders als die öffentlich-rechtliche Anstalt, die in ihrer Rechtsform gerne für die wirtschaftlich-unternehmerische Tätigkeit des Staates Verwendung findet<sup>98</sup> (z.B. die Liechtensteinischen Kraftwerke und die AHV-IV-FAK), wird die Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Stiftung vor allem zur Erfüllung der kulturellen und sozialen Aufgaben des Staates gewählt (zu denken ist hier an das Kunstmuseum Liechtenstein oder die Liechtensteinische Landesbibliothek, die beide als öffentlich-rechtliche Stiftungen konzipiert sind).<sup>99</sup>

### III. Aktuelle Berichte zur Corporate Governance im öffentlichen Sektor

#### 1. Bericht des schweizerischen Bundesrates

Der schweizerische Bundesrat hat am 13. September 2006 einen Bericht zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) verfasst. Dieser Bericht enthält u.a. Ausführungen zur Steuerung und Kontrolle der verselbständigten Einheiten des Bundes und stellt als Ergebnis 28 Leitsätze für die Steuerung von öffentlich-rechtlichen Unternehmen auf.<sup>100</sup> Der Bericht widmet sich zur Hauptsache der Frage, welche besonderen Bundesaufgaben sich zur Auslagerung und Verselbständigung eignen. Diese spezielle Frage wird im vorliegenden Bericht nicht erörtert; die eingesetzte Arbeitsgruppe hat grundsätzlich bei keinem der betroffenen Unternehmen geprüft, ob eine Auslagerung sinnvoll wäre. Lediglich im Zusammenhang mit der Liechtenstein Bus Anstalt (LBAG) empfiehlt die Arbeitsgruppe eine grundsätzliche Überprüfung dieser Auslagerung. Die LBAG ist als unselbständige Anstalt des öffentlichen Rechts nur mit je einer Person auf strategischer und operativer Führungsebene derart

<sup>96</sup> Vgl. HÄFELIN/MÜLLER/UHLMANN, Rz. 1314 ff.

<sup>97</sup> Vgl. HÄFELIN/MÜLLER/UHLMANN, Rz. 1346 ff.

<sup>98</sup> Wille, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, LPS Bd 28, S. 225

<sup>99</sup> Bei der LAK handelt es sich um eine privatrechtliche Stiftung, die nicht auf einem Spezialgesetz basiert.

<sup>100</sup> Unter [http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/eignerpolitik/Bericht\\_BR\\_d.pdf](http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/eignerpolitik/Bericht_BR_d.pdf) im Internet publiziert (verfiziert am 9.7.2007).

speziell ausgestaltet, dass die generellen Grundsätze einer optimalen Corporate Governance zum grössten Teil nicht angewendet werden können.<sup>101</sup>

In seinem Corporate-Governance-Bericht hält der schweizerische Bundesrat zur Steuerung von öffentlich-rechtlichen Unternehmen fest, dass solchen verselbständigten Einheiten die für eine optimale Aufgabenerfüllung nötigen Kompetenzen und Freiräume einzuräumen sind. Andererseits sind dem Staat als Eigner dennoch diejenigen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten zu sichern, welche der öffentlichen Zweckbestimmung seines Eigentums bzw. seiner Beteiligung entsprechen. Eine mögliche Kontrolle kann über die Rechtsform, die Organe, die Bundesvertreter, die Haftung, besondere Kompetenzen, strategische Ziele, Kontrolle des Bundesrates, Oberaufsicht des Parlaments oder Finanzen und Steuern erfolgen. Zu all diesen Steuerungsbereichen nennt der Bericht Leitsätze die zu berücksichtigen sind. Nachfolgend wird kurz nicht auf alle, aber doch auf einige der erarbeiteten Leitsätze eingegangen:

- Für verselbständigte Einheiten, die eine Bundesaufgabe erfüllen, wird eine grundsätzliche Rechtsform festgelegt, im Falle der Schweiz die selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, weil sich der Staat so besondere Informations- und Einsichtsrechte organisationsrechtlich sichern kann. Ebenfalls zulässig soll unter bestimmten Voraussetzungen die privatrechtliche Aktiengesellschaft sein. So kann eine organisationsrechtliche Harmonisierung erreicht werden, was gerade im Hinblick auf die Vielzahl der verselbständigten Einheiten sinnvoll erscheint.<sup>102</sup>
- Grundsätzlich haben die Organe von verselbständigten Einheiten personell voneinander unabhängig zu sein. Bei Interessenkollisionen treten die einzelnen Mitglieder in den Ausstand. Dauerhafte Interessenskonflikte schliessen eine Mitgliedschaft aus. Gewählt werden der Verwaltungs- oder Institutsrat sowie die externe Revisionsstelle vom Bundesrat. Das Parlament (National- oder Ständerat) hat keinerlei Wahl- oder Delegationskompetenz. Die Geschäftsleitung wird vom Verwaltungs- oder Institutsrat vorbehaltlich der bundesrätlichen Genehmigung gewählt. Sodann können die Organmitglieder während der Amtsdauer nur aus wichtigen Gründen abberufen werden. Was als wichtiger Grund gilt, wird weder im Bericht<sup>103</sup> noch im entsprechenden Leitsatz 7 näher umschrieben.
- Der Staat soll nur dort mit instruierbaren Vertreterinnen und Vertretern in den Organen der verselbständigten Einheiten vertreten sein, wenn dies zur Vertretung seiner Interessen notwendig ist.<sup>104</sup>
- Richtet sich die Tätigkeit der verselbständigten Einheiten ausschliesslich nach Privatrecht, soll auch die Haftungsfrage rein privatrechtlich geregelt sein, denn die Anwendung der öffentlichrechtlichen Haftungsbestimmungen wäre diesfalls störend. Allerdings muss die Anwendbarkeit der privatrechtlichen Haftungsregeln statuiert werden. In denjenigen Bereichen, in welchen der Bund selbst oder eine verselbständigte Einheit Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht ausübt, d.h. die private Tätigkeiten überwacht, soll eine Haftung nur bei Verletzung wesentlicher Amtspflichten und wenn der Schaden nicht auf eine Pflichtverletzung der Beaufsichtigten zurückzuführen ist bestehen. Andernfalls würde der Bund bzw. seine verselbständigte Einheit trotz nur einer leichten Amtspflichtverletzung vollumfänglich haften, selbst dann, wenn die beaufsichtigte Unternehmung ein grobes Verschulden trifft. Dies wäre rechtspolitisch und sachlich stö-

---

<sup>101</sup> Zu den Besonderheiten im entsprechenden Spezialgesetz vgl. hinten S. 58.

<sup>102</sup> BUNDESRAT, Bericht S. 37.

<sup>103</sup> BUNDESRAT, Bericht S. 39.

<sup>104</sup> BUNDESRAT, Bericht S. 40.



rend. Zudem werden vom Staat gegenüber verselbständigten Einheiten nur ausnahmsweise unternehmensspezifische Haftungen, Garantien, Bürgschaften oder Eventualverpflichtungen eingegangen und dies auch dann nur unter Berücksichtigung von verschärften risikopolitischen Vorgaben (z.B. regelmässige Überprüfung der strategischen Vorgaben, allfällige Versicherungspflicht, etc.).<sup>105</sup>

## 2. Bericht der Stadt Luzern betreffend Beteiligungs- und Beitragscontrolling

Der Stadtrat von Luzern hat am 22. Oktober 2003 Bericht und Antrag betreffend Beteiligungs- und Beitragscontrolling erstattet.<sup>106</sup> Im Gegensatz zum Bericht des Bundesrates behandelt dieser Bericht ausschliesslich die Frage, wie die delegierten Aufgaben der Stadt Luzern kontrolliert werden sollen und können. Ausgangslage dieses Berichts war denn auch die Erkenntnis, dass für alle an externe Leistungserbringer delegierten Aufgaben der Stadt die Einführung eines effizienten Controllings notwendig ist. Unter Controlling werden dabei die Formulierung von Zielen, die Beschaffung von Information, die Überwachung der Zielerreichung und die Lancierung von Massnahmen bei Zielabweichungen erfasst. Als Lösung schlägt der Stadtrat Luzern ein Reglement über das Beteiligungs- und Beitragscontrolling vor, welches die zur Normierung der Controllinginstanzen und -instrumente notwendigen Regelungen gesetzlich statuiert. Dieses wurde von der Stadt Luzern am 1. Januar 2006 in Kraft gesetzt. Das Reglement gilt für die Stadt Luzern sowie ihre Vertretung und hält die Tätigkeiten gegenüber sämtlichen externen Leistungserbringern fest.<sup>107</sup> Sodann wird definiert, was als externer Leistungserbringer gilt. Dabei wird zwischen juristischen Personen mit städtischer Mehrheitsbeteiligung, juristischen Personen mit städtischer Minderheitsbeteiligung, vertraglichen Leistungserbringern und externen Beitragsempfängern unterschieden. Diese weitgefaste Definition der externen Leistungserbringer führt dazu, dass die einzelnen externen juristischen Personen, Organisationen und Institutionen verschiedene Ausrichtungen und Zielsetzungen haben. Dementsprechend unterschiedlich ist sodann auch die Verantwortung der Stadt, welche mit der Bedeutung der delegierten Aufgabe wächst. Aufgrund dessen erfordern nicht alle delegierten Aufgaben die gleiche Aufmerksamkeit aus Sicht des Controllings. Die einzelnen Aufsichtspflichten werden den Instanzen der Stadt je nach Bedeutung der delegierten Aufgabe für die Stadt zugewiesen. Dabei wurden drei Kategorien gebildet: Delegierte Aufgaben von höchster Bedeutung für die Stadt, solche von hoher Bedeutung sowie solche von untergeordneter Bedeutung.<sup>108</sup>

Das Reglement nennt sodann Kriterien, um die Bedeutung der delegierten Aufgaben bestimmen zu können. Controllingstelle für Aufgaben von höchster und hoher Bedeutung ist der Stadtrat, für Aufgaben von untergeordneter Bedeutung grundsätzlich die zuständige Direktion. Ziel des politischen Controllings ist es, die externen Leistungserbringer bei der Durchführung der delegierten Aufgaben auf die obersten Ziele und Interessen der Stadt auszurichten. Im Rahmen des Controllings wird jeweils geprüft, ob die Erfüllung einer Aufgabe im öffentlichen Interesse der Stadt erforderlich bzw. noch erforderlich ist und ob die Wirkung den finanziellen Einsatz öffentlicher Gelder rechtfertigt und ob die Erfüllung der Aufgabe dem richtigen externen Leistungserbringer delegiert ist. Bei Mehrheitsbeteiligungen funktioniert das Controlling insbesondere bei Aktiengesellschaften über die Vertretung in der Generalversammlung. Der Vertreter der Stadt ist verpflichtet, an der Generalversammlung die städtischen Vorgaben zu beschliessen. Sodann sind die Statuten so auszugestalten, dass unter Berücksichtigung der unübertragbaren Befugnisse des Verwaltungsrates die wichtigsten Entscheide von der General-

---

<sup>105</sup> BUNDESRAT, Bericht S. 42.

<sup>106</sup> Publiziert unter [http://www.stadtluzern.ch/Assets/documents/Grstr/2004\\_2008/BuA12-20042005.pdf](http://www.stadtluzern.ch/Assets/documents/Grstr/2004_2008/BuA12-20042005.pdf) (verifiziert am 9.7.2007).

<sup>107</sup> STADTRAT DER STADT LUZERN, Bericht S. 14.

<sup>108</sup> STADTRAT DER STADT LUZERN, Bericht S. 14 ff.

versammlung getroffen werden, die aufgrund der Mehrheitsbeteiligung von der Stadt beherrscht wird. Das gleiche Prinzip gilt bei den Minderheitsbeteiligungen. Die Vertretung der Stadt ist ebenfalls verpflichtet ihre Vorgaben anlässlich der Generalversammlung des externen Leistungserbringers im Rahmen des rechtlich und tatsächlich Möglichen umzusetzen.

Angemerkt sei, dass die Einflussmöglichkeiten in tatsächlicher Sicht bei einer Minderheitsbeteiligung je nach Stimmenverteilung aber gering sein dürften und insofern ein effektives Controlling wohl nicht möglich ist. Beim vertraglichen Leistungserbringer erfolgt das Controlling und Führen über die Leistungsvereinbarung. Das Reglement hält sodann fest, welche zwingenden Elemente in der Leistungsvereinbarung enthalten sein müssen. Sodann findet immer eine periodische Überprüfung statt, ob die Voraussetzungen für die Delegation auch weiterhin erfüllt sind. Das Controlling bei externen Beitragsempfängern gestaltet sich insofern einfach, als keine Leistungsvereinbarung und daher auch seitens der Stadt keine vertragliche Verpflichtung besteht. Somit kann vor jedem Beitragsentscheid eine Abklärung stattfinden. Das Reglement setzt entsprechende Prüfungskriterien fest.<sup>109</sup>

### 3. Bericht des Kantons St. Gallen zur Staatshaftung

Am 14. November 2004 erstattete die Regierung des Kantons St. Gallen dem Kantonsrat St. Gallen einen Bericht über die Staatshaftung für Regierungsvertreterinnen und -vertreter in privatrechtlicher AG oder Genossenschaft. Wie im Bericht selbst wird nachfolgend lediglich von Aktiengesellschaften gesprochen, die Ausführungen gelten jedoch auch für Genossenschaften.

Aus dem Bericht geht hervor, dass gemäss schweizerischem Recht zwischen rein privatrechtlichen und gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaften unterschieden werden muss. Bei Ersterer kann der Staat wie ein Privater als Aktionär beteiligt sein. Eine Vertretung in den Organen der Aktiengesellschaft kann aufgrund der Beteiligung und Stimmkraft über eine Wahl durch die Generalversammlung erreicht werden. Anders bei der gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaft. Diese Vertreter des Staates werden nicht gewählt, sondern entsandt. Letztere haben die Weisungen des delegierenden Staates zu befolgen, selbst wenn diese der Gesellschaft schaden.<sup>110</sup> Im Gegensatz dazu stehen bei rein privatrechtlichen Aktiengesellschaften die Interessen der Gesellschaft im Vordergrund. Wichtige und mögliche Konsequenz des Interessenskonfliktes bei der privatrechtlichen Aktiengesellschaft wäre, dass sich die Ziele der Aktiengesellschaft im Rahmen der Zweckumschreibung mit denjenigen des Staates decken.<sup>111</sup>

Haftungsvoraussetzungen nach schweizerischem Recht bei privatrechtlichen Aktiengesellschaften sind das Vorliegen eines Schadens, eine schuldhafte Pflichtverletzung sowie ein adäquater Kausalzusammenhang.<sup>112</sup> Dies führt dazu, dass bei privatrechtlichen Aktiengesellschaften die für den Staat tätigen Organmitglieder persönlich haften. Dagegen kommt eine Haftung des Staates nur dann in Frage, wenn der Staat faktisch als Organ der betroffenen Aktiengesellschaft gilt.<sup>113</sup> Diesfalls steht dem Staat ein Rückgriffsrecht auf den Vertreter zu, wenn dieser den Schaden vorsätzlich oder grobfahrlässig verursacht hat. Dagegen hat der Vertreter - falls ein Dienstverhältnis vorliegt - nach einer persönlichen Inanspruchnahme kein Recht auf Schadloshaltung. Jedoch liegt eine indirekte Schadloshaltung vor, weil der Kanton eine Haftpflichtversi-

---

<sup>109</sup> STADTRAT DER STADT LUZERN, Bericht S. 22 ff.

<sup>110</sup> REGIERUNG DES KANTONS ST. GALLEN, Staatshaftung S. 10.

<sup>111</sup> REGIERUNG DES KANTONS ST. GALLEN, Staatshaftung S. 10.

<sup>112</sup> Dazu ausführlich Müller, unsorgfältige Führung, Rz. 17.41 ff.

<sup>113</sup> REGIERUNG DES KANTONS ST. GALLEN, Staatshaftung S. 11 f.

cherung für Schäden aus Vertretungen in juristischen Personen abgeschlossen hat, die auch die persönlich haftenden Vertreter umfasst.<sup>114</sup>

Bei gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaften haftet unter den obgenannten Voraussetzungen nur der Staat. Regress auf das Organmitglied persönlich ist möglich bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit.<sup>115</sup>

## **IV. Empfehlungen zur Public Corporate Governance**

### **1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**

Die OECD Richtlinien für Corporate Governance bei Staatsbetrieben wurden im April 2005 vom Rat der OECD verabschiedet und ergänzen die OECD-Grundsätze der Corporate Governance für den privaten Sektor, auf denen sie aufbauen und mit denen sie kompatibel sind.<sup>116</sup> Die Globalisierung der Märkte, die technologische Entwicklung sowie die Öffnung von bisherigen Monopolmärkten, welche eine Neuregelung und Restrukturierung des öffentlichen Sektors mit sich brachten, bildeten den Anstoss für den Erlass der genannten Richtlinien. Damit sollten die staatlichen Träger von öffentlichen Unternehmen jedoch nicht davon abgehalten werden, die Privatisierung solcher Unternehmen voranzutreiben.<sup>117</sup>

Die Richtlinien sind nicht bindend, doch wird von der OECD erwartet, dass sie dennoch weltweit Beachtung finden werden. Gegliedert sind die Richtlinien in sechs Teile, wobei die jeweilige dem entsprechenden Teil voranstehende Grundnorm jeweils durch eine Anzahl von erläuternden Ausführungsbestimmungen ergänzt wird. In einem abschliessenden Teil der genannten Richtlinie finden sich schliesslich Anmerkungen, welche die vorstehenden Bestimmungen erläutern. Thematisch gliedert sich die Richtlinie in die Kreise rechtlicher und regulatorischer Rahmen für Staatsbetriebe (I), Staat als Eigner (II), Gleichbehandlung der Aktionäre (III), Beziehungen zu Stakeholdern (IV), Transparenz und Offenlegung (V) sowie Verantwortlichkeiten der Verwaltungsräte von Staatsbetrieben (VI).

### **2. EU-Richtlinie 2006/111/EG der Kommission vom 16. November 2006**

Die EU-Kommission hat am 16. November 2006 die Richtlinie 2006/111 über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen sowie über die finanzielle Transparenz innerhalb bestimmter Unternehmen erlassen. Sie ersetzt die ursprüngliche Richtlinie 80/723 vom 25.7.1980 mit vier nachfolgenden Abänderungsrichtlinien. Zielsetzung der genannten Richtlinie ist die Verhinderung von Beihilfen der Mitgliedstaaten an Unternehmen des privaten und öffentlichen Sektors, welche mit dem gemeinsamen Markt unvereinbar sind. Dieses Ziel soll durch die Offenlegung der finanziellen Beziehungen der genannten Betriebe mit den Mitgliedstaaten erreicht werden. Zusätzlich soll im Bereich der öffentlichen Unternehmen diese Transparenz ermöglichen, eindeutig zwischen dem Tätigwerden des Staates als öffentliche Hand und als Eigentümer zu unterscheiden. Waren ursprünglich verschiedene Wirtschaftssektoren von diesen Pflichten ausgenommen, so findet die Richtlinie neu v.a. für Zentralbanken und für öffentliche Unternehmen unter einer definierten Grössenordnung keine Anwendung.

---

<sup>114</sup> REGIERUNG DES KANTONS ST. GALLEN, Staatshaftung S. 13.

<sup>115</sup> REGIERUNG DES KANTONS ST. GALLEN, Staatshaftung S. 14.

<sup>116</sup> Erläuternder Bericht der Eidgenössischen Finanzverwaltung zum Corporate Governance-Bericht des Bundesrates, S. 83.

<sup>117</sup> OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned-Enterprises, Ausgabe 2005, Preamble.

Die genannte Richtlinie enthält in inhaltlicher Hinsicht insbesondere Bestimmungen zur Art der Offenlegung der finanziellen Beziehungen (Art. 1), zur Definition von Begriffen (Art. 2), zu den im Fokus stehenden Arten von finanziellen Beziehungen wie z.B. der Ausgleich von Betriebsverlusten (Art. 3), zur Notwendigkeit und zum Inhalt einer getrennten Buchführung (Art. 4), zur Bestimmung von Betrieben, die von der genannten Richtlinie ausgenommen sind (Art. 5), zur Aufbewahrungsdauer der offenzulegenden Daten (Art. 6) sowie zur Organisation der Umsetzung der genannten Richtlinie (Art. 7 bis 10).

### 3. Nationale Codes for Public Corporate Governance

Die Diskussionen im Zusammenhang mit den positiven Auswirkungen von Codes for Corporate Governance gehen heute über börsennotierte Unternehmen hinaus. In vielen Ländern geraten nun die öffentlichen Unternehmen in den Fokus von Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Öffentlichkeit. Doch derzeit existieren noch keine eigenständigen nationalen Codes for Public Corporate Governance.<sup>118</sup>

In Deutschland will die Bundesregierung im Herbst 2007 den Entwurf eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK) für die Unternehmen mit Bundesbeteiligung vorlegen. Eckpunkte dieses PCGK sollen vorrangig Empfehlungen zur Verbesserung von Prozessen und Arbeitsstrukturen der Unternehmensorgane sein. Auch die Rolle des Bundes als Anteilseigner soll verdeutlicht werden. Ein weiteres Thema ist die Rechnungslegung, auch wenn in diesem Bereich die nach Haushaltsgrundsätzegesetz vorgesehenen erweiterten Prüfrechte bei Unternehmen mit mehrheitlicher staatlicher Beteiligung bereits einen hohen Standard bilden. Im Bereich Transparenz wird schliesslich die individualisierte Offenlegung der Vergütung von Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsrats- bzw. Verwaltungsratsmitgliedern ein wichtiges Thema sein.<sup>119</sup>

Einige deutsche Bundesländer und Städte haben bereits selbst einen Kodex mit dem Ziel einer wirksameren Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen etabliert. In Berlin hat das Abgeordnetenhaus mit Beschluss vom 21. September 2004 den Senat aufgefordert, einen Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen auszuarbeiten. Daraufhin wurden am 3. Mai 2005 die "Hinweise für Beteiligungen des Landes Berlin an Unternehmen" vom Senat beschlossen, die nicht nur für Kapitalgesellschaften, sondern grundsätzlich für jede Form öffentlicher unternehmerischer Betätigung, z.B. für Anstalten des öffentlichen Rechts, gelten.<sup>120</sup>

Die Landesregierung Brandenburg hat im Juli 2005 einen Corporate Governance Kodex zu guter und verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -kontrolle erlassen. Dieser Kodex fasst wesentliche Regeln und Handlungsempfehlungen für die Steuerung, Leitung und Überwachung der Landesbeteiligungen zusammen. Adressaten sind die mit der Steuerung und Überwachung betrauten Stellen der Landesverwaltung sowie die Geschäftsführungen und Aufsichtsräte der Unternehmen. So behandelt der Kodex Aufgaben und Arbeitsweise der Unternehmensorgane und enthält verbindliche Richtlinien für ein effizientes Berichtswesen und Risikomanagementsystem, zum Ausschluss von Interessenkonflikten, zur Transparenz bei den Informationsflüssen sowie zu Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Zudem enthält er Bestimmungen zur Bemessung der Bezüge, insbesondere der Geschäftsführer und die Aufteilung in fixe und variable

---

<sup>118</sup> Pointiert stellen deshalb RUDOLF RUTER/THOMAS MÜLLER-MARQUÉS BERGER in PFITZER/OSER/ORTH auf Seite 441 fest, dass bei der Corporate Governance Diskussion in Deutschland die öffentlichen Unternehmen anscheinend vergessen wurden.

<sup>119</sup> Mitteilung des deutschen Bundesministeriums für Finanzen vom 31. Januar 2007 unter dem Titel "Moderne Strukturen guter Unternehmensführung in öffentlichen Unternehmen - der Public Corporate Governance Kodex des Bundes.

<sup>120</sup> Im Internet publiziert unter [http://www.publicgovernance.de/pdf/antrag\\_transparenz\\_CGK\\_Berlin.pdf](http://www.publicgovernance.de/pdf/antrag_transparenz_CGK_Berlin.pdf).

(d. h. leistungs- und erfolgsbezogene) Komponenten sowie zu deren Offenlegung. Die Vergütung der Geschäftsführung wird im Anhang des jeweiligen Jahresabschlusses der Gesellschaft ausgewiesen.<sup>121</sup>

Die Stadt Stuttgart hat zur Verbesserung der Leitung, Überwachung und Transparenz bei den städtischen Beteiligungsunternehmen einen eigenen Leitfadens zur "Public Corporate Governance der Landeshauptstadt Stuttgart" beschlossen. Hierin sind Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle zusammengefasst, die eine verbindliche Grundlage für alle Beteiligungsgesellschaften der Landeshauptstadt Stuttgart darstellen sollen.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Unter [http://www.publicgovernance.de/public\\_governance/794\\_13605.htm](http://www.publicgovernance.de/public_governance/794_13605.htm) verifiziert am 9.7.2007.

<sup>122</sup> [Http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top.php?seite=http%3A//www.stuttgart.de/sde/item/gen/180232.htm](http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top.php?seite=http%3A//www.stuttgart.de/sde/item/gen/180232.htm) verifiziert am 9.7.2007.

## TEIL 4 SITUATION DER PUBLIC CORPORATE GOVERNANCE IM LAND LIECHTENSTEIN

### I. Gesetzliche Grundlagen und Haftungsregelungen

#### 1. Überblick über die massgebenden gesetzlichen Grundlagen

Das Land Liechtenstein verfügt bisher weder über ein Rahmengesetz noch einen Code im Zusammenhang mit der Public Corporate Governance. Die öffentlich-rechtlichen Unternehmen basieren zum grössten Teil auf Spezialgesetzen. Soweit sie in einer privat-rechtlichen Rechtsform in Erscheinung treten, ist subsidiär das Personen- und Gesellschaftsrecht anwendbar. Letzteres enthält auch die massgebenden Vorschriften betreffend Buchführung und Bilanzierung, zumal vom Erlass eines losgelösten Spezialgesetzes für die Umsetzung der diesbezüglich relevanten EU-Richtlinien abgesehen wurde.<sup>123</sup> Durch die subsidiäre Geltung des PGR neben den Spezialgesetzen ergeben sich insbesondere im Bereich der Haftung Abgrenzungsschwierigkeiten.

Nachstehend werden zuerst die massgebenden Bestimmungen des Personen- und Gesellschaftsrechts und des Amtshaftungsgesetzes vorgestellt, bevor auf die einzelnen Spezialgesetze eingegangen wird. Im Anschluss daran folgen dann ein Exkurs zur Organhaftung der Mitglieder der strategischen Führungsebene und der entsprechenden Versicherungsmöglichkeit.

#### 2. Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR)

Das Personen- und Gesellschaftsrecht<sup>124</sup> des Landes Liechtensteins unterscheidet bei der Verantwortlichkeit zwischen Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit und ihnen gleichgestellte Verbandspersonen<sup>125</sup> und andern Verbandspersonen<sup>126</sup>. Separat geregelt wird die Verantwortlichkeit bei Beteiligung einer öffentlich-rechtlichen Verbandsperson<sup>127</sup>.

Bei Gesellschaften mit Persönlichkeit und ihnen gleichgestellten Verbandspersonen haften die Organe gegenüber der Verbandsperson für den von ihnen absichtlich oder fahrlässig verschuldeten Schaden. Gegenüber den Mitgliedern haften sie aus Absicht oder Fahrlässigkeit dann, wenn gegenüber der Verbandsperson kein Schadenersatzanspruch besteht. Jedoch besitzen die Mitglieder einen selbständigen Anspruch bei absichtlich zugefügtem Schaden.<sup>128</sup> Die Haftungsvoraussetzungen sind ein Schaden, eine Pflichtverletzung, ein adäquater Rechtswidrigkeitszusammenhang sowie ein Verschulden. Dabei genügt als Verschulden bereits die leichte Fahrlässigkeit. Die Beweislast für sämtliche Haftungsvoraussetzungen mit Ausnahme des Verschuldens obliegt dem Kläger. Hinsichtlich des Verschuldens findet eine Beweislastumkehr statt. Sind die Voraussetzungen erfüllt, so haften die Organe persönlich. D.h. auch ein im entsprechenden Organ sich befindlicher Vertreter des Staates untersteht der persönlichen Haftung.

---

<sup>123</sup> GASSNER, neue Rechnungslegungsvorschriften, S. 6.

<sup>124</sup> LR 216.0, nachfolgend PGR.

<sup>125</sup> Vgl. Art. 218 ff. PGR.

<sup>126</sup> Vgl. Art. 228 PGR.

<sup>127</sup> Vgl. Art. 230 PGR.

<sup>128</sup> Vgl. Art. 218 Abs. 1, 2 und 3 PGR.

Sollte der Vertreter tatsächlich haftpflichtig werden, stellt sich die Frage, ob er gegenüber dem Staat ein Recht auf Schadloshaltung hat. Dieses ergibt sich sodann aus Dienstvertrag oder allenfalls aus Auftrag. Aus dem Beamtengesetz<sup>129</sup> ist jedoch kein Anspruch auf Schadloshaltung ersichtlich. Gleiches gilt für das Auftragsverhältnis.<sup>130</sup>

Bei andern Verbandspersonen richtet sich die Verantwortlichkeit der Organe nach dem zugrundeliegenden Vertragsverhältnis. Im Zweifel gilt Auftragsrecht.<sup>131</sup>

Besondere Bestimmungen gelten sodann für Organe derjenigen Verbandspersonen, die in ihren Statuten dem Staat eine besondere rechtliche Stellung einräumen sowie bei gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen, an welchen eine öffentlich-rechtliche Verbandsperson als Mitglied beteiligt ist. Diesbezüglich wird zwischen der Haftung gegenüber der Verbandsperson und gegenüber der öffentlich-rechtlichen Verbandsperson unterschieden. Erstere richtet sich nach den Vorschriften, welche für die Mitglieder gelten, wobei die Regierung etwas anderes festsetzen kann, letztere nach dem bestehenden Vertragsverhältnis zwischen der öffentlich-rechtlichen Verbandsperson und dem Mitglied (Dienstverhältnis, Auftrag).<sup>132</sup> Das PGR sieht die Möglichkeit vor, die direkte Belangbarkeit des Mitglieds durch Dritte zu beschränken, indem die öffentlich-rechtliche Verbandsperson für das sorgfältige Arbeiten ihrer Vertreter einsteht und ihr ein Rückgriffsrecht einräumt. Dieser Ausschluss ist aber nicht zulässig bei absichtlicher Verletzung oder Vernachlässigung der Pflichten.<sup>133</sup>

### 3. Amtshaftungsgesetz

Das Amtshaftungsgesetz<sup>134</sup> (AHG) ist die Summe jener Normen, welche die Voraussetzungen und Bedingungen für den Ersatz von Schäden aus amtlichem Verhalten zum Inhalt haben.<sup>135</sup> Die Anwendung des AHG setzt somit amtliches Handeln eines Organs voraus. Unter das AHG fallen daher ausschliesslich öffentlichrechtliche, nicht aber privatrechtliche Rechtsträger, da ihnen diese Voraussetzung gerade fehlt. Sodann kommt das AHG auch dann nicht zur Anwendung, wenn der öffentliche Rechtsträger wie ein Privater, demzufolge im Bereich der Privatwirtschaftsverwaltung am Geschäftsverkehr teilnimmt.

Der öffentliche Rechtsträger haftet für jene Schäden, welche die als ihre Organe handelnden Personen in Ausübung ihrer amtlichen Tätigkeit Dritten widerrechtlich zufügen. Dabei wird das Verschulden der Organe vermutet, d.h. der öffentliche Rechtsträger trägt die Beweislast für die Unschuld des Organs. Wurde die Haftung bejaht, steht in Folge dem öffentlichen Rechtsträger im Innenverhältnis ein Regress zu, sofern das Organ den Schaden mit Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit verursachte, ausser es handelte auf Weisung eines Vorgesetzten, welcher nicht offenbar unzuständig war, oder wenn in Befolgung der Weisung gegen strafgesetzliche Bestimmungen verstossen wurde. Bei leichter Fahrlässigkeit ist ein Regress in jedem Fall ausgeschlossen.<sup>136</sup>

---

<sup>129</sup> LR 174.11.

<sup>130</sup> Vgl. § 1014 ABGB.

<sup>131</sup> Vgl. Art. 228 PGR.

<sup>132</sup> Vgl. Art. 230 PGR.

<sup>133</sup> Vgl. Art. 230 Abs. 2 und 3 PGR.

<sup>134</sup> LR 170.32.

<sup>135</sup> Vgl. Art. 1 AHG.

<sup>136</sup> An dieser Stelle wird nur im Überblick auf das Amtshaftungsgesetz eingegangen. Hinten auf S. 68 ff. werden der Organbegriff, die Anwendbarkeit von PGR und AHG, die Voraussetzungen für eine Haftung der Organe sowie die Spezialfälle LLB und TAK ausführlich erörtert.

Hingegen können die Organe von den geschädigten Dritten nicht direkt in Anspruch genommen werden. Dies gilt gemäss AHG selbst dann, wenn die öffentlichen Rechtsträger privatrechtliche Aufgaben wahrnehmen.<sup>137</sup> Eine Ausnahme vom Grundsatz, dass ein Organ nicht direkt haftbar gemacht werden kann, gilt für jene Organe, die in Ausübung der Hoheitsgewalt dem öffentlichen Rechtsträger selbst direkt einen Schaden zufügen. Diese können vom öffentlichen Rechtsträger, für den sie tätig wurden, direkt zwecks Ersatzes des Schadens in die Haftung genommen werden.<sup>138</sup>

#### 4. Spezialgesetze

##### a) Unvollständige Regelung durch Spezialgesetze

Im Sinne eines Überblicks werden nachfolgend die einzelnen nationalen Gesetze des Landes Liechtenstein nach bereits bestehenden Corporate-Governance-Bestimmungen für SOE's durchsucht. Da eine umfassende und vollständige Überprüfung sämtlicher Gesetze nicht Hauptaufgabe dieses Berichts ist und daher dessen Rahmen sprengt, entbehrt die nachfolgende Auflistung zwar der Vollständigkeit, sie soll aber dennoch einen zusammenfassenden Überblick bieten und als Grundlage für allfällige spätere Gesetzesrevisionen dienen. Folgende Unternehmen basieren auf keinem Spezialgesetz, obwohl sie die Kriterien eines öffentlichen Unternehmens erfüllen.<sup>139</sup>

- Genossenschaft Theater am Kirchplatz
- Liechtenstein TeleNet AG
- Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe
- Liechtensteinischer Entwicklungsdienst
- Stiftung Image Liechtenstein

##### b) Alters- und Hinterlassenenversicherung

Die Alters- und Hinterlassenenversicherung wurde als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet und basiert auf dem Gesetz vom 14. Dezember 1952 über die Alters- und Hinterlassenenversicherung<sup>140</sup>. Organe der Anstalt sind der Verwaltungsrat, der Direktor sowie der Aufsichtsrat. Der Verwaltungsrat besteht aus sechs ständigen und zwei stellvertretenden Mitgliedern, die der Landtag für vier Jahre wählt. Der Präsident wird ebenfalls vom Landtag bestimmt. Nach Möglichkeit sollten die „Gewerbegenossenschaft“, die „Industriekammer“, der „Bauernverein“ und der „Arbeiterverband“ im Verwaltungsrat vertreten sein. Ein Vertreter der Regierung nimmt mit beratender Stimme an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil, was in der Praxis durch das zuständige Regierungsmitglied geschieht. Das Gesetz sieht eine Unvereinbarkeitsbestimmung vor, indem Mitglieder der Regierung, des Aufsichtsrates, der Direktor, Angestellte der Anstalt sowie Mitglieder von Gerichten nicht Einsitz in den Verwaltungsrats nehmen können. Des Weiteren können Blutsverwandte in auf- und absteigender Linie sowie Geschwister nicht gleichzeitig Mitglieder des Verwaltungsrates sein. Beschlussfähigkeit besteht bei Anwesenheit von mindestens fünf Mitgliedern, dem Vorsitzenden kommt der Stichentscheid zu.

Die Wahl des Direktors und seines Stellvertreters erfolgt durch den Verwaltungsrat, bedarf jedoch der Bestätigung durch die Regierung.

---

<sup>137</sup> Vgl. Art. 3 Abs. 2 AHG.

<sup>138</sup> Vgl. Art. 7 Abs. 1 AHG.

<sup>139</sup> Zur Definition des öffentlichen Unternehmens und zu den Abgrenzungen vgl. vorne S. 23.

<sup>140</sup> LR 831.10, nachfolgend AHVG.



Der Aufsichtsrat besteht aus drei Mitgliedern und zwei Ersatzmitgliedern, welche vom Landtag für vier Jahre gewählt werden. Für ihn gelten die gleichen Unvereinbarkeitsbestimmungen wie für den Verwaltungsrat. Seine Aufgabe besteht in der Überprüfung der Geschäftsführung des Verwaltungsrates, wofür er eine Revisionsgesellschaft beiziehen kann. Dementsprechend kennt die Anstalt keine externe Revisionsstelle mit Organcharakter. Zudem ist es seine Aufgabe, dem Verwaltungsrat mindestens alle fünf Jahre eine technische Bilanz der AHV vorzulegen.

Bezüglich Schadenshaftung der Organe wird im AHVG auf die Bestimmungen des Amtshaftungsgesetzes verwiesen. Zudem ist festgehalten, dass der Direktor und die Angestellten der Anstalt Beamte im Sinne des Strafgesetzbuches sind.

Bezüglich Schweigepflicht besteht eine Regelung, dass diese für Organmitglieder auch nach Beendigung des Mandates gilt.

Die Aufsicht über die Anstalt wird vom Landtag und von der Regierung ausgeübt. Der Verwaltungskostenvoranschlag, die Jahresrechnung sowie der Jahresbericht sind vom Landtag zu genehmigen.

#### *c) Invalidenversicherung*

Die Invalidenversicherung besteht als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts und basiert auf dem Gesetz vom 23. Dezember 1959 über die Invalidenversicherung<sup>141</sup>. Organe der Anstalt sind der Verwaltungsrat, der Direktor sowie der Aufsichtsrat. Das IVG bestimmt, dass die Wahl des Verwaltungsrates der Anstalt durch den Landtag im Anschluss an die Wahl des Verwaltungsrates der AHV vorzunehmen ist und die in den Verwaltungsrat der AHV gewählten Personen auch in den Verwaltungsrat der IV zu wählen sind. Gleiches gilt für die Mitglieder des Aufsichtsrates. Die Aufgaben des Verwaltungs- und des Aufsichtsrates sind identisch mit denjenigen, welche im AHVG bestimmt sind. Die Aufsicht über die Anstalt wird vom Landtag und der Regierung ausgeübt. Der Verwaltungskostenvoranschlag, Jahresbericht und die Jahresrechnung sind vom Landtag zu genehmigen.

#### *d) Familienausgleichskasse*

Die „Liechtensteinische Familienausgleichskasse“ besteht als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts und basiert auf dem Gesetz vom 18. Dezember 1985 über die Familienzulagen<sup>142</sup>. Organe der Anstalt sind der Verwaltungsrat, der Direktor sowie der Aufsichtsrat. Das FAKG bestimmt, dass die Wahl des Verwaltungsrates der Anstalt durch den Landtag im Anschluss an die Wahl des Verwaltungsrates der AHV vorzunehmen ist und die in den Verwaltungsrat der AHV gewählten Personen auch in den Verwaltungsrat der FAK zu wählen sind. Gleiches gilt für die Mitglieder des Aufsichtsrates. Die Aufgaben des Verwaltungs- und des Aufsichtsrates sind identisch mit denjenigen, welche im AHVG bestimmt sind. Die Aufsicht über die Anstalt wird vom Landtag und der Regierung ausgeübt. Der Verwaltungskostenvoranschlag, Jahresbericht und die Jahresrechnung sind vom Landtag zu genehmigen.

---

<sup>141</sup> LR 831.20, nachfolgend IVG.

<sup>142</sup> LR 836.0, nachfolgend FAKG

*e) Liechtenstein Bus Anstalt*

Die "Liechtenstein Bus Anstalt"<sup>143</sup> hat ihre gesetzliche Grundlage im Gesetz vom 17. Dezember 1998 über die Errichtung und Organisation der Anstalt "Liechtenstein Bus Anstalt".<sup>144</sup> Während die LBA bei ihrer Errichtung als selbständige Anstalt ausgestaltet wurde, handelt es sich heute um eine unselbständige Anstalt des öffentlichen Rechts ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Da letztere fehlt sieht das LBAG als Rechtsträger das Land Liechtenstein vor. Organe der LBA sind der Verkehrsbeauftragte und der Geschäftsführer. Sodann hält das LBAG auch die Zeichnungsberechtigung fest: der Verkehrsbeauftragte und der stellvertretende Verkehrsbeauftragte oder der Geschäftsführer und der Verkehrsbeauftragte zeichnen kollektiv zu zweien für den Rechtsträger. Weitere Zeichnungsberechtigungen sind unter Vorbehalt der Kollektivzeichnung und der Genehmigung der Regierung möglich. Sowohl der Verkehrsbeauftragte als auch der Geschäftsführer werden von der Regierung bestellt, wobei es sich beim Verkehrsbeauftragten um einen Mitarbeiter der Landesverwaltung mit entsprechenden Kenntnissen handeln muss. Der Geschäftsführer muss nicht bereits Mitarbeiter der Landesverwaltung sein, wird aber nach seiner Bestellung zur Ausübung seiner Tätigkeit in diese aufgenommen. Der stellvertretende Verkehrsbeauftragte wird ebenfalls von der Regierung bestellt. Seine Aufgaben und Befugnisse werden durch die Regierung umschrieben. Dagegen sind die Aufgaben des Verkehrsbeauftragten und Geschäftsführers gesetzlich fixiert. Sodann finden sich auch Vorschriften über die Geschäftstätigkeit und über die Aufgaben der Regierung sowie des Landtages im LBAG. In die Zuständigkeit des Landtags fällt die Genehmigung des jährlichen Betriebsvoranschlags, der Jahresrechnung sowie des Jahresberichtes. Ebenfalls vorgesehen ist die Prüfung der Jahresrechnung der LBA durch eine von der Regierung anerkannte Revisionsstelle.

*f) Stiftung Erwachsenenbildung Liechtenstein*

Die Stiftung "Erwachsenenbildung Liechtenstein" ist eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts, deren gesetzliche Grundlage das Gesetz vom 18. Dezember 1998 über die Stiftung "Erwachsenenbildung Liechtenstein"<sup>145</sup> bildet.

Als Organe nennt das EbLG den Stiftungsrat und die Geschäftsführung. Ersterer besteht aus sieben Mitgliedern und wird von der Regierung auf vier Jahre gewählt. Auch der Präsident des Stiftungsrates wird durch die Regierung bestimmt. Ebenso ist die Regierung für die Bestellung des Geschäftsführers verantwortlich, wobei der Stiftungsrat ein Antragsrecht besitzt.

Der Stiftungsrat ist beschlussfähig, wenn fünf Mitglieder anwesend sind. Sodann obliegt dem Präsidenten der Stichtentscheid. Die Aufgaben des Stiftungsrates werden gesetzlich mittels nicht abschliessender Aufzählung festgelegt. Ebenso werden die Aufgaben des Geschäftsführers gesetzlich umschrieben.

Aufsichtsbehörde der Stiftung ist die Regierung. Auch diesbezüglich werden einzelne Aufgaben in nicht abschliessender Weise aufgezählt (z.B. Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht, Genehmigung von Reglementen und Konzepten, Anstellung des gesamten Personals der Stiftung). Sodann ist der Geschäftsführer dem Stiftungsrat verantwortlich. Eine Revisionsstelle ist nicht vorgesehen. In der Praxis wird diese Funktion von der staatlichen Finanzkontrolle wahrgenommen.

---

<sup>143</sup> Nachfolgend LBA.

<sup>144</sup> LR 744.12, nachfolgend LBAG.

<sup>145</sup> LR 413.1, nachfolgend EbLG.

### g) Finanzmarktaufsicht

Mit dem Gesetz vom 18. Juni 2004 über die Finanzmarktaufsicht<sup>146</sup> wurde die selbständige Anstalt „Finanzmarktaufsicht (FMA)“ errichtet. Ergänzend zum FMAG sind im Statut der Finanzmarktaufsicht<sup>147</sup> die Organisation von Aufsichtsrat und Geschäftsleitung geregelt.

Als Organe sind der Aufsichtsrat, die Geschäftsleitung sowie die Revisionsstelle bestimmt. Der fünfköpfige Verwaltungsrat wird vom Landtag für fünf Jahre gewählt. Eine Wiederwahl ist explizit zulässig. In Bezug auf persönliche Voraussetzungen wird von den Verwaltungsratsmitgliedern ein einwandfreier Leumund, hohe Fachkenntnis sowie ausreichende Praxiserfahrung gefordert. Das FMAG enthält des Weiteren umfangreiche Unvereinbarkeitsbestimmungen. Nicht dem Aufsichtsrat angehören dürfen Regierungs-, Landtags- und Gerichtsmitglieder. Zudem dürfen der Vorsitzende, der Stellvertreter und mindestens ein weiteres Aufsichtsratsmitglied keine Funktionen bei einer beaufsichtigten natürlichen oder juristischen Person ausüben. Als solche Funktionen gelten insbesondere Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, die Angestellten sowie Inhaber einer qualifizierten Beteiligung. Das FMAG definiert den Ablauf der Amtsdauer, Rücktritt sowie Abberufung als mögliche Gründe für die Beendigung der Aufsichtsratsfunktion. Eine Abberufung durch den Landtag ist möglich, wenn eine Bestimmungsvoraussetzung entfällt oder nachträglich bekannt wird, dass diese nicht gegeben war, wenn eine dauernde Unfähigkeit zur Ausübung des Amtes eintritt, ein Mitglied wegen einer Strafsache verurteilt wird, welche die Ausübung des Amtes beeinträchtigt oder eine grobe Pflichtverletzung vorliegt. Der vom Landtag zu wählende Nachfolger tritt nicht in die Mandatsdauer des Vorgängers ein sondern wird für die volle Amtsdauer von fünf Jahren gewählt.

Aufsichtsratssitzungen müssen mindest vier Mal im Jahr stattfinden. Beschlussfähigkeit ist bei Anwesenheit von mindestens vier Mitgliedern gegeben, der Vorsitzende hat den Stichtenscheid. Die Mitglieder des Aufsichtsrates sind „angemessen“ zu entschädigen, wobei die Regierung die Höhe festlegt.

Das FMA-Statut regelt zudem Ausstandspflichten der Aufsichtsratsmitglieder. Es sieht vor, dass ein Mitglied im Falle einer Befangenheit dies dem Vorsitzenden offen legt und dieser entscheidet, ob ein Ausstandsgrund vorliegt oder nicht. Die Mitglieder des Aufsichtsrates haben dem Vorsitzenden alle relevanten Verbindungen zu von der FMA beaufsichtigten natürlichen oder juristischen Personen zu melden. Das Statut legt zudem generell Kollektivzeichnungsrecht im Verkehr mit Dritten fest.

Voranschlag und Geschäftsbericht der FMA sind vom Landtag zu genehmigen. Die Funktion der Revisionsstelle wird von der staatlichen Finanzkontrolle ausgeübt.

### h) Liechtensteinische Gasversorgung

Unter der Firma Liechtensteinische Gasversorgung<sup>148</sup> besteht eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Grundlage dieser Anstalt bildet das Gesetz vom 3. Juli 1985 über die Liechtensteinische Gasversorgung.<sup>149</sup> Alleinigter Eigentümer der LGV ist der Staat.

Als Organe nennt das LGVG den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung sowie den Aufsichtsrat. Der Verwaltungsrat besteht aus sieben Mitgliedern und zwei Ersatzmitgliedern, welche vom Landtag für die Dauer von vier Jahren gewählt werden und über technische oder wirtschaftliche Kenntnisse verfügen sollten. Ebenfalls vom Landtag wird der Präsident des Verwaltungsrates

---

<sup>146</sup> LR 952.3, nachfolgend FMAG.

<sup>147</sup> LR 952.311.

<sup>148</sup> Nachfolgend LGV.

<sup>149</sup> LR 733.1, nachfolgend LGVG.

gewählt. Gleiches gilt für den Aufsichtsrat, der aus drei Mitgliedern besteht. Wahlbehörde ist der Landtag und dieser bestimmt auch den Präsidenten. Dagegen wird der Geschäftsführer vom Verwaltungsrat, allerdings unter Vorbehalt der Genehmigung der Regierung, gewählt.

Der Verwaltungsrat trifft sich mindestens zwei Mal pro Jahr und beschliesst bei Anwesenheit von mindestens vier Mitgliedern. Die Beschlüsse des Verwaltungsrates sind zu protokollieren und durch den Vorsitzenden und den Sekretär zu unterzeichnen. Das Protokoll ist an der nächsten Sitzung zu genehmigen. Bei Stimmgleichheit entscheidet der Präsident. Sodann beziehen die Mitglieder des Verwaltungsrates Taggelder und Reiseentschädigungen. Der Präsident, Vizepräsident und Sekretär sind zusätzlich angemessen zu entschädigen. Die Aufgaben werden ebenfalls gesetzlich umschrieben. Dabei besitzt der Verwaltungsrat eine Auffangkompetenz, d.h. er hat alle Geschäfte zu erledigen, die nicht in die Kompetenz eines anderen Organs fallen.

Die Aufgaben des Geschäftsführers werden ebenfalls gesetzlich in nicht abschliessender Weise festgehalten. Der Verwaltungsrat besitzt die Befugnis weitere Pflichten und Rechte in der Geschäftsordnung festzulegen.

Der Aufsichtsrat ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei seiner Mitglieder anwesend sind. Der Aufsichtsrat ist Überwachungsinstanz in Bezug auf die Durchführung der gesetzlichen Aufgaben der Gasversorgung.

Das LGVG sieht sodann eine Revisionsstelle vor, welche für die Prüfung der Jahresrechnung zuständig ist. Im Weiteren wirken auch die Regierung und der Landtag mit. Die entsprechenden Aufgaben werden ebenfalls gesetzlich statuiert. U.a. genehmigt der Landtag den Vorschlag, die Jahresrechnung und der Jahresbericht. Zu den Aufgaben der Regierung gehört nebst der Bestätigung der Wahl des Geschäftsführers und seines Stellvertreters u.a. die Genehmigung von Verträgen über den Gasbezug mit Gaslieferanten.

#### *i) Hochschule Liechtenstein*

Das Gesetz vom 25. November 2004 über die Hochschule Liechtenstein<sup>150</sup> bildet die Grundlage für die "Hochschule Liechtenstein".<sup>151</sup>

Als Organe sieht das HLG den Hochschulrat, das Rektorat, die Fachbereichsleiter, den Berufsbeirat, die Hochschulversammlung sowie den Mittelbau und die Studentenschaft vor. Der Hochschulrat als oberstes Organ der HL hat sieben Mitglieder und wird von der Regierung auf vier Jahre bestellt. Der Vorsitzende ist dabei ein Vertreter der Regierung, die sechs weiteren Mitglieder stammen aus Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Beschlussfähigkeit besteht ab einer Anwesenheit von fünf Mitgliedern, der Vorsitzende hat das Recht des Stichentscheids.

Das Rektorat wird ebenfalls von der Regierung bestellt, allerdings besitzt der Hochschulrat ein Vorschlagsrecht. Die Fachbereichsleiter bestellt der Hochschulrat. Dem Berufsbeirat gehören der Rektor (Mitglied des Rektorates), der entsprechende Fachbereichsleiter, drei Professoren sowie jeweils ein Vertreter des Mittelbaus und der Studentenschaft an. Die Hochschulversammlung besteht aus drei Vertretern der Professoren der HL, zwei Vertretern des Mittelbaus, zwei Vertretern der Studentenschaft sowie zwei vom Rektorat bestimmten Vertretern der Verwaltung. Die einzelnen Aufgaben der Organe werden gesetzlich geregelt.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> LR 414.2.

<sup>151</sup> Nachfolgend HL.

<sup>152</sup> Vgl. Art. 11, 12 Abs. 2, 13 Abs. 2, 14 Abs. 2, 16, 18, 20 HLG.

Zwar nicht als Organ statuiert, aber dennoch gesetzlich vorgesehen ist eine Revisionsstelle. Es ist dies die staatliche Finanzkontrolle. Ihr obliegt die Überprüfung des Rechnungswesens der HL.

Aufsichtsbehörde der HL ist die Regierung. Ihre diesbezüglichen Aufgaben werden ebenfalls enumerativ und nicht abschliessend erwähnt. Dazu gehören die Bestellung des Hochschulrates, des Rektors sowie des Prorektors, die Genehmigung der Dienst- und Besoldungsordnung sowie die Genehmigung von Jahresrechnung und –bericht.

j) *Kunstmuseum Liechtenstein*

Das Gesetz vom 17. Mai 2000 über die "Stiftung Kunstmuseum Liechtenstein"<sup>153</sup> hält fest, dass eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts mit dem Namen "Kunstmuseum Liechtenstein" besteht.

Das KMLG setzt die Organe fest. Es sind dies: Stiftungsrat, Direktor, Ankaufskommission sowie internationaler Beirat. Bestellt wird sowohl der Stiftungsrat als auch der Direktor - dieser auf Vorschlag des Stiftungsrates - von der Regierung. Gleiches gilt für den Präsidenten des Stiftungsrates. Dagegen werden die Mitglieder der Ankaufskommission und des internationalen Beirates vom Stiftungsrat bestellt. Die Amtsdauer beträgt beim Stiftungsrat, der Ankaufskommission sowie beim internationalen Beirat vier Jahre. Für den Direktor wird gesetzlich keine Amtsdauer statuiert.

Der Stiftungsrat ist beschlussfähig, wenn mindestens fünf der sieben Mitglieder anwesend sind. Seine Aufgaben werden gesetzlich festgehalten. Ihm obliegt u.a. die Oberleitung sowie der Erlass und die Änderung der Statuten und Reglemente der Stiftung. Dabei ist die Kompetenzordnung so geregelt, dass der Stiftungsrat als Auffangorgan dient und sämtliche Aufgaben zu erledigen hat, die nicht einem anderen Organ zugewiesen sind. Näheres wird in den Statuten festgelegt.

Auch die Aufgaben der übrigen Organe werden im Sinne eines Rahmengesetzes im KLMG festgelegt und sodann durch die Statuten näher bestimmt.

Aufsichtsbehörde der Stiftung ist die Regierung. Nebst der oben erwähnten Organbestellung genehmigt sie u.a. die Sammlungspolitik, den Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht sowie Statuten und Reglemente der Stiftung. Sodann sind sowohl der Direktor als auch die Ankaufskommission sowie der internationale Beirat dem Stiftungsrat verantwortlich.

In den Statuten der Stiftung wird bestimmt, dass in der Regel monatliche Stiftungsratssitzungen stattfinden, an welchen der Direktor, der Konservator sowie die Verwaltungsleitung beratend teilnehmen. Eine Abberufung von Stiftungsratsmitgliedern kann gem. Art. 6 Abs. 5 der Statuten nur durch die Regierung und aus wichtigen Gründen erfolgen.

Art. 6 Abs. 6 der Stiftungsstatuten enthält eine vorbildliche Definition eines Stiftungsratsprofils und wird deshalb an dieser Stelle wiedergegeben: „Die Mitglieder des Stiftungsrates müssen natürliche Personen sein, Freude und Begeisterung für Kunst aufbringen, die Fähigkeit besitzen, im Team zu arbeiten sowie die Möglichkeit und Bereitschaft, den notwendigen Einsatz in Form von Zeit und Arbeit zu leisten. Zwei Stiftungsräte haben tiefes Wissen und ausgewiesene Erfahrung in Unternehmensführung, Personalführung, Aufbau- und Ablauforganisation sowie in Finanz- und Kontrollfragen aufzuweisen. Zwei Stiftungsräte haben anerkannte Persönlichkeiten mit entsprechendem Beziehungsnetz zu sein, um die Glaubwürdigkeit, das Vertrauen, die Stabilität und die Bedeutung dieser Stiftung in der Öffentlichkeit zu verankern.

---

<sup>153</sup> LR 432.3, nachfolgend KMLG.

*k) Kunstschule Liechtenstein*

Unter dem Namen "Kunstschule Liechtenstein" besteht eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts. Die gesetzliche Grundlage bildet das Gesetz vom 13. Dezember 2001 betreffend die Errichtung der Stiftung "Kunstschule Liechtenstein".<sup>154</sup>

Als Organe setzt das KSLG den Stiftungsrat sowie den Direktor fest. Dabei besteht Ersterer aus fünf Mitgliedern, welche von der Regierung auf vier Jahre gewählt werden. Der Präsident wird von der Regierung bestimmt. Dabei besitzen die Gemeinden ein Vorschlagsrecht für ein Stiftungsratsmitglied. In Bezug auf die Zusammensetzung des Stiftungsrates achtet die Regierung gemäss KSLG auf eine angemessene Vertretung der bildenden Künste und der visuellen Berufe. Der Direktor wird ebenfalls von der Regierung bestellt.

Der Stiftungsrat ist beschlussfähig, wenn mindestens vier Mitglieder anwesend sind, wobei dem Vorsitzenden der Stichtscheid zukommt. Seine Aufgaben sind gesetzlich umschrieben. Insbesondere vertritt der Vorsitzende die Stiftung nach aussen. Sodann kann der Stiftungsrat einzelne Aufgaben an einzelne oder mehrere Stiftungsratsmitglieder delegieren. Diesfalls ist ein entsprechendes Reglement zu erlassen. Sodann sind auch die Aufgaben des Direktors sowie dessen Verantwortung gegenüber dem Stiftungsrat gesetzlich fixiert.

Aufsichtsbehörde der Stiftung ist die Regierung. Die entsprechenden Aufgaben werden in nicht abschliessender Weise im KSLG festgehalten. Dazu gehören nebst der Wahl des Stiftungsrats und der Bestellung des Direktors u.a. die Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht.

*l) Liechtensteinische Landesbank*

Die Liechtensteinische Landesbank Aktiengesellschaft<sup>155</sup> wurde mit Gesetz vom 21. Oktober 1992 über die Liechtensteinische Landesbank<sup>156</sup> errichtet. Als Organe sind die Generalversammlung, der Verwaltungsrat, das Direktorium sowie die Revisionsstelle vorgesehen. In der Praxis wird statt von Direktorium von der Gruppen- bzw. Geschäftsleitung gesprochen. Dabei richten sich die Bestellung, Pflichten und Befugnisse der Organe sowie weitere Bestimmungen nach den durch die Generalversammlung festgelegten Statuten. Das LLBG hält sodann fest, dass der Verwaltungsrat sieben Mitglieder zählt. Von diesen werden der Präsident sowie drei weitere Mitglieder durch den Landtag gewählt. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung gemäss PGR bestellt. Es hat sich bei der Revisionsstelle um eine solche gemäss Bankengesetz zu handeln. Soweit die Bestellung, Pflichten und Befugnisse der Organe nicht durch das LLBG bzw. durch die bankenspezifische Spezialgesetzgebung<sup>157</sup> festgelegt werden, geschieht dies durch die Statuten. Oberstes Organ ist die Generalversammlung. Sodann werden die Bestimmungen des Bankengesetzes und des PGR für anwendbar erklärt. Letzteres hält in Art. 1131 Abs. 1 beispielsweise gar fest, dass die Rechnungslegungsvorschriften des PGR grundsätzlich auch von einer Bank anzuwenden sind<sup>158</sup>. Darüber hinaus finden sich jedoch im BankG und der dazugehörigen Verordnung gegenüber dem PGR ergänzend zusätzliche spezifische Rechnungslegungsvorschriften.<sup>159</sup> Die Regierung fungiert als Vertretung des Landes als Mehrheitsaktionär und informiert den Landtag mindest einmal jährlich über den Geschäftsver-

---

<sup>154</sup> LR 442.1, nachfolgend KSLG.

<sup>155</sup> Nachfolgend LLB.

<sup>156</sup> LR 951.10.

<sup>157</sup> GASSNER, Umweltveränderungen und ihre Auswirkungen auf Banken, S. 6.

<sup>158</sup> GASSNER, Rechnungslegung, Eigenmittel und Klumpenrisiko, S. 14.

<sup>159</sup> vgl. dazu GASSNER, Rechnungslegung, Eigenmittel und Klumpenrisiko, S. 19 ff.

lauf und über besondere Vorkommnisse. In der Praxis wird dem Landtag der Geschäftsbericht der Landesbank AG durch die Regierung zur Kenntnis gebracht.

Die Statuten bestimmen, dass die aus einer Ersatzwahl hervorgegangenen neuen Mitglieder des Verwaltungsrates in die noch nicht abgelaufene Amtsdauer der Vorgänger eintreten. Der Verwaltungsrat übt seine Aufsicht und Kontrolle über die interne Revision aus, welche ihm direkt unterstellt ist. Er kann im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen einen beliebigen Teil seiner Befugnisse an eines oder mehrere seiner Mitglieder oder an Dritte übertragen. Insbesondere kann er aus seiner Mitte nach eigenem Ermessen Ausschüsse und Beiräte einsetzen. Bezüglich Firmazeichnung erlauben die Statuten ausschliesslich das Kollektivzeichnungsrecht zu zweien. Allerdings kann der Verwaltungsrat für bestimmte Geschäfte eine abweichende Regelung treffen.

#### *m) Liechtensteinische Landesbibliothek*

Die Liechtensteinische Landesbibliothek ist eine Stiftung des öffentlichen Rechts und beruht auf dem Gesetz vom 5. Oktober 1961 betreffend die Errichtung einer Liechtensteinischen Landesbibliothek<sup>160</sup> sowie auf ihren Statuten.

Die Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat, die Bibliothekskommission sowie der Landesbibliothekar. Der Stiftungsrat besteht aus sechs bis zehn Mitgliedern und wird von der Regierung auf vier Jahre bestellt. Der Bibliothekskommission gehören der Landesbibliothekar als Vorsitzender und drei weitere Mitglieder, die der Stiftungsrat aus seiner Mitte für zwei Jahre wählt, an.

Der Stiftungsrat ist bei Anwesenheit der Hälfte seiner Mitglieder beschlussfähig, bei Stimmengleichheit entscheidet der Präsident. Im Übrigen werden seine Aufgaben gesetzlich festgehalten. Die Bibliothekskommission ist ebenfalls bei Anwesenheit der Hälfte ihrer Mitglieder beschlussfähig und hat die Anschaffung einzelner Werke zur Aufgabe. Die Leitung der Bibliothek obliegt dem Landesbibliothekar. Er hat eine subsidiäre Aufgabenkompetenz.

Aufsichtsbehörde ist die Regierung. Ihre Aufgaben werden ebenfalls gesetzlich festgehalten. Ihr obliegen nebst der Wahl des Stiftungsrats u.a. die Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht<sup>161</sup>.

Eine Änderung der Statuten benötigt die Stimmenmehrheit des Stiftungsrates sowie die Genehmigung der Regierung.

#### *n) Liechtensteinisches Landesmuseum*

Das Liechtensteinische Landesmuseum<sup>162</sup> ist eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts. Grundlage dieser Stiftung bildet das Gesetz vom 9. Mai 1972 betreffend die Errichtung der Stiftung Liechtensteinisches Landesmuseum<sup>163</sup> sowie das Statut des LLM. Letzteres nennt als Organe den Stiftungsrat, die Museumskommission sowie den Konservator. Die letzten beiden müssen sich für ihre Tätigkeiten gegenüber dem Stiftungsrat verantworten. Aufsichtsbehörde der Stiftung insgesamt ist die Regierung, die gleichzeitig auch Wahlbehörde für den Stiftungsrat ist sowie über die Anstellung des Konservators befindet. Die Regierung wählt die sieben Mitglieder des Stiftungsrates jeweils auf vier Jahre, wobei dem Vorstand des Historischen Vereins ein Vorschlagsrecht für drei Stiftungsratssitze eingeräumt ist. Ansonsten konstituiert

---

<sup>160</sup> LR 432.2.

<sup>161</sup> Vgl. dazu GMEINER, S. 7.

<sup>162</sup> Nachfolgend LLM.

<sup>163</sup> LR 432.4.

sich der Stiftungsrat selbst und ist bei Anwesenheit von mindestens vier Mitgliedern beschlussfähig. Der Stichtscheid liegt beim Präsidenten.

Zu den weiteren Aufgaben der Regierung gehören u.a. die Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht.

Die Museumskommission besteht aus dem Konservator als Vorsitzendem und drei weiteren Mitgliedern, die der Stiftungsrat wählt. Sodann werden die einzelnen Aufgaben der Organe durch das Statut festgelegt.

*o) Liechtensteinisches Landesspital*

Das Liechtensteinische Landesspital<sup>164</sup> ist eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts. Die gesetzliche Grundlage bildet das Gesetz 21. Oktober 1999 über das Liechtensteinische Landesspital<sup>165</sup>.

Das LLSG nennt als Organe der Stiftung den Stiftungsrat, den Verwaltungsdirektor, die Spitalkommission sowie die Revisionsstelle. Der Stiftungsrat besteht aus fünf Mitgliedern, die für vier Jahre bestellt werden. Drei dieser fünf Mitglieder werden von der Regierung, die übrigen zwei von der Gemeinde Vaduz und der Belegärztevereinigung bestimmt. Den Präsidenten wählt die Regierung. Die Bestellung des Verwaltungsdirektors obliegt dem Stiftungsrat. Die Spitalkommission besteht aus dem Verwaltungsdirektor, einem Delegierten der Belegärztevereinigung sowie dem Pflegedienstleiter. Die externe Revisionsstelle wird sodann wieder von der Regierung bestimmt.

Die Aufgaben der einzelnen Organe werden im LLSG festgelegt. Diejenigen des Stiftungsrates werden von der Regierung sodann noch auf dem Verordnungsweg geregelt.

Aufsichtsbehörde der Stiftung ist die Regierung. Auch ihre Aufgaben werden gesetzlich umschrieben, was u.a. den Erlass eines Leistungsauftrags sowie die Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht beinhaltet.

Der heutige Leistungsauftrag wurde mit Verordnung vom 19. September 2000 über die medizinische Grundversorgung<sup>166</sup> erlassen, sowie mit einem Leistungsauftrag der Regierung vom gleichen Datum spezifiziert.

*p) Liechtensteinische Kraftwerke*

Bei den Liechtensteinischen Kraftwerken<sup>167</sup> handelt es sich um eine öffentlich-rechtliche Anstalt. Diese beruht auf dem Gesetz vom 16. Juni 1947 betreffend die "Liechtensteinischen Kraftwerke"<sup>168</sup>, auf der Verordnung vom 2. November 1976 betreffend das Organisationsstatut für die Anstalt Liechtensteinische Kraftwerke<sup>169</sup> sowie auf dem PGR<sup>170</sup>.

Im Organisationsstatut werden die Organe festgelegt. Es sind dies der Verwaltungsrat, der Generaldirektor, der kaufmännische Direktor, der technische Direktor sowie der Aufsichtsrat. Der Verwaltungsrat besteht aus sieben ständigen und zwei stellvertretenden Mitgliedern und wird vom Landtag für vier Jahre gewählt. Gleiches gilt für den Präsidenten des Verwaltungsrates.

---

<sup>164</sup> Nachfolgend LLS.

<sup>165</sup> LR 813.1, nachfolgend LLSG.

<sup>166</sup> LR 813.111.

<sup>167</sup> Nachfolgend LKW.

<sup>168</sup> LR 721.50, nachfolgend LKWG.

<sup>169</sup> LR 721.501, nachfolgend Organisationsstatut.

<sup>170</sup> LR 216.0, Art. 577 ff. PGR.



Der Generaldirektor sowie der kaufmännische und technische Direktor werden unter Vorbehalt der Genehmigung durch die Regierung vom Verwaltungsrat bestellt. Der Aufsichtsrat besteht aus drei Mitgliedern sowie zwei Ersatzmitgliedern und wird ebenfalls vom Landtag für die Dauer von vier Jahren gewählt. Sodann wird auch hier der Präsident vom Landtag bestimmt.

Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn mindestens vier Mitglieder anwesend sind. Seine Aufgaben werden in nicht abschliessender Weise im Organisationsstatut festgelegt, wobei ihm sämtliche Aufgaben zukommen, welche nicht einem anderen Organ übertragen sind. Zudem hält das Organisationsstatut auch die Frage der Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder fest.

Auch die Aufgaben des kaufmännischen und technischen Direktors werden im Organisationsstatut geregelt. Ebenso die Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrates sowie deren Aufgabenbereich, welcher aus der Überwachung der Durchführung der gesetzlichen Aufgaben der LKW besteht.

Festgelegt wird im Organisationsstatut sodann auch, wer die Anstalt mit seiner Unterschrift rechtsverbindlich vertreten kann. Diesbezüglich wird nur die Kollektivunterschrift zu zweien eingeräumt. Einzelne Zeichnungsberechtigte kann der Verwaltungsrat selbst festlegen, allerdings nur unter der Voraussetzung der Kollektivzeichnung.

Die Oberaufsicht liegt bei der Regierung, während dem Landtag das Genehmigungsrecht für den jährlichen Betriebsvoranschlag sowie für den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung zukommt.

#### q) *Liechtensteinische Musikschule*

Die Liechtensteinische Musikschule<sup>171</sup> ist eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts und hat ihre gesetzliche Grundlage im Gesetz vom 11. Dezember 1991 über die Liechtensteinische Musikschule<sup>172</sup>.

Als Organe sieht das LMSG einen Stiftungsrat, einen Direktor sowie einen Verwalter vor. Der Stiftungsrat besteht aus fünf Mitgliedern, welche die Regierung für vier Jahre wählt. Letztere bestimmt auch den Präsidenten. Beschlussfähigkeit besteht bei einer Anwesenheit von vier Mitgliedern, der Präsident hat den Stichtscheid. Ebenfalls von der Regierung wird der Direktor bestellt. Der Stiftungsrat besitzt diesbezüglich aber ein Vorschlagsrecht. Gleiches gilt für den Verwalter. Sodann besteht laut Gesetz noch eine Unterrichtskommission, welche aber nicht Organ ist.

Die Aufgaben der einzelnen Organe werden im LMSG jeweils umschrieben. Die Auffangkompetenz liegt dabei beim Direktor.

Aufsichtsbehörde ist die Regierung. Die entsprechenden Aufgaben werden ebenfalls gesetzlich festgehalten und beinhalten u.a. die Genehmigung des Voranschlags, der Jahresrechnung und des Jahresberichts sowie die Anstellung des Verwaltungspersonals und die Genehmigung der Anstellung von Hauptlehrern und Hauptlehrerinnen.

#### r) *Pensionsversicherung*

Mit dem Gesetz vom 20. Dezember 1988 über die Pensionsversicherung für das Staatspersonal<sup>173</sup> wurde eine selbständige Stiftung des öffentlichen Rechts errichtet. Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat sowie die Geschäftsleitung. Der Stiftungsrat besteht aus je vier Vertretern der Dienstgeber und der Versicherten; er wird jeweils für eine Dauer von vier Jahren gewählt.

---

<sup>171</sup> Nachfolgend LMS.

<sup>172</sup> LR 432.5, nachfolgend LMSG.

<sup>173</sup> LR 174.40, nachfolgend PVG.

Die Regierung bestellt die Dienstgeber-Vertretungen und bestimmt den Präsidenten. Die vier Dienstnehmervertreter werden durch Wahl in den Personalverbänden der Beamten, Angestellten und Lehrer bestimmt. Die Pensionsbezüger sind vom aktiven und passiven Wahl- und Stimmrecht ausgeschlossen. Endet das Dienstverhältnis eines Versicherten, scheidet er aus dem Stiftungsrat aus. Beschlussfähigkeit besteht bei Anwesenheit von mindestens fünf Mitgliedern. Zudem besteht explizit Stimmzwang. Die Beratungen des Stiftungsrates werden protokolliert und sind von je einem Vertreter der Dienstgeber und der Dienstnehmer zu unterschreiben. Die Aufgaben des Stiftungsrates sind gesetzlich geregelt und nicht abschliessend aufgezählt.

Die Geschäftsleitung wird durch einen von der Regierung bestimmten Angestellten des Amtes für Personal und Organisation besorgt und nimmt mit beratender Stimme an den Sitzungen des Stiftungsrates teil.

Stiftungsratsmitglieder und Mitarbeiter der Geschäftsleitung unterliegen einer Schweigepflicht, welche ausdrücklich auch nach dem Ausscheiden aus einer dieser Funktionen besteht. Bezüglich Verletzung der Schweigepflicht wird auf die Bestimmungen über das Amtsgeheimnis des Strafgesetzbuches verwiesen.

Die Regierung ist Aufsichtsbehörde der Stiftung, zu deren Aufgaben u.a. die Genehmigung des Voranschlags, der Jahresrechnung und des Jahresberichtes gehören. Zudem genehmigt die Regierung die Bestimmungen über die Vermögensverwaltung der Stiftung.

Das PVG sieht den Einsatz einer Revisionsstelle vor, der jedoch kein Organcharakter zukommt und die von der Regierung gewählt wird. Diese stellt ihren Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Landtags, der Regierung, dem Stiftungsrat sowie der Geschäftsleitung zu. Des Weiteren sieht das PVG vor, dass die Regierung einen Pensionsversicherungsexperten bestellt. Dieser überprüft periodisch die versicherungstechnische Situation der Stiftung und berichtet an denselben Adressatenkreis wie die Revisionsstelle.

#### s) *Liechtensteinische Post AG*

Das Postwesen wird durch das Postgesetz vom 18. Dezember 1998<sup>174</sup> sowie das Postorganisationsgesetz vom 18. Dezember 1998<sup>175</sup> geregelt. Letzteres bildet die spezialgesetzliche Grundlage der Liechtensteinischen Post AG.

Das POG enthält selbst einige Corporate-Governance-Bestimmungen und verweist im Übrigen auf das PGR. Als Organe werden die Generalversammlung, der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung (Direktorium) sowie die Revisionsstelle festgelegt. Der Verwaltungsrat besteht aus 5 Mitgliedern, wovon der Landtag den Präsidenten und zwei Mitglieder wählt. Die Generalversammlung wählt zwei weitere Verwaltungsratsmitglieder. Die Einflussmöglichkeiten der Aktionäre sind diesbezüglich somit eingeschränkt. Gemäss Statuten der Post AG ist die Wiederwahl explizit möglich. Die Amtsdauer der Verwaltungsratsmitglieder dauert so lange, bis der Landtag bzw. die Generalversammlung eine Neu- oder Bestätigungswahl vorgenommen hat. Neue Mitglieder treten in die Amtsdauer der Vorgänger ein. Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrates werden ebenfalls in den Statuten geregelt. So kann der Verwaltungsrat u.a. Teile seiner Befugnisse an eines oder mehrere seiner Mitglieder übertragen, aus seiner Mitte Ausschüsse bestellen und Beiräte ernennen, wofür allerdings eigene Reglemente zu erlassen sind. Über die Verhandlungen und Beschlüsse des Verwaltungsrates wird ein Protokoll erstellt, welches vom Vorsitzenden und vom Sekretär des Verwaltungsrates zu unterzeichnen ist.

Die Geschäftsleitung wird vom Verwaltungsrat gewählt. Betreffend die Revisionsstelle verweist das POG vollumfänglich auf das PGR.

---

<sup>174</sup> LR 783.0, nachfolgend PG.

<sup>175</sup> LR 781.0, nachfolgend POG.

Das Postgeheimnis wird im Postgesetz statuiert. Eine entsprechende Strafbestimmung findet sich ebenfalls im PG.

t) *Liechtensteinischer Rundfunk*

Das Gesetz vom 23. Oktober 2003 über den „Liechtensteinischen Rundfunk“<sup>176</sup> bildet die Grundlage der selbständigen Anstalt des öffentlichen Rechts<sup>177</sup>. Organe bilden der Verwaltungsrat, der Intendant sowie der Publikumsrat. Die Mitglieder des siebenköpfigen Verwaltungsrats müssen die persönliche und fachliche Qualifikation durch entsprechende Vorbildung oder einschlägige Berufserfahrungen zur Aufgabenerfüllung aufweisen und vorzugsweise über Kenntnisse des liechtensteinischen und internationalen Mediengeschehens verfügen. Die Wahl des Verwaltungsrats erfolgt für eine Vierjahresperiode und ist wie folgt geregelt:

- Präsident, Vizepräsident und ein Mitglied durch den Landtag
- zwei Mitglieder durch die Regierung
- zwei Mitglieder durch den Publikumsrat.

Zudem stellt jedes bestellungsberechtigte Organ ein Ersatzmitglied. Nicht in den Verwaltungsrat wahlfähig sind z.B. Angestellte des LRF, Mitglieder von Landtag und Regierung sowie eines Gemeinderats oder auch Personen, die dem Verwaltungsrat des LRF bereits während den letzten acht Jahren angehört haben. Vorzeitig enden kann die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat u.a. durch Rücktritt, Abberufung bei grober Pflichtverletzung oder bei nachträglichem Eintritt eines Ausschlussgrundes. Nach vorzeitigem Ausscheiden eines Mitglieds hat das bestellungsberechtigte Organ unverzüglich eine Nachfolge zu bestimmen, welche in die verbleibende Mandatsperiode des Vorgängers eintritt. Der Verwaltungsrat führt mindestens drei Sitzungen pro Jahr durch. Beschlussfähigkeit besteht bei Anwesenheit von mindestens fünf Mitgliedern, bei Stimmgleichheit entscheidet der Präsident. Auf Verlangen des Verwaltungsrats nehmen der Intendant oder der Vorsitzende des Publikumsrates beratend an den Sitzungen des Verwaltungsrates teil. Die Aufgaben des Verwaltungsrates sind ausführlich festgelegt.

Der Intendant wird vom Verwaltungsrat bestellt und dessen Aufgaben sind im LRFG in nicht abschliessender Weise aufgezählt. Auch für die Stelle des Intendanten kennt das LRFG Unvereinbarkeitsbestimmungen.

Der Publikumsrat besteht aus 15 Mitgliedern und wird von der Regierung im Auslosungsverfahren ernannt. An der Auslosung können alle im Inland wohnhaften Personen mit vollendetem 16. Lebensjahr teilnehmen.

Zur Prüfung der Jahresrechnung ernennt die Regierung eine anerkannte Revisionsstelle, der keine Organstellung zukommt.

Dem Landtag obliegt nebst der Bestellung eines Teils des Verwaltungsrats die Genehmigung der Jahresrechnung, des Geschäftsberichtes sowie des Betriebsvoranschlags. Der Regierung kommt insbesondere die Bestellung eines Teils des Verwaltungsrats, die Ernennung des Publikumsrates gemäss Auslosung sowie die Ernennung einer externen Revisionsstelle zu.

u) *Tourismus*

Unter dem Namen "Liechtenstein Tourismus"<sup>178</sup> existiert eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, deren rechtliche Grundlage das Tourismus-Gesetz vom 15. Juni 2000<sup>179</sup> bildet. Das

---

<sup>176</sup> LR 784.41, nachfolgend LRFG.

<sup>177</sup> Nachfolgend LRF.

<sup>178</sup> Nachfolgend LTou.

TouG enthält verschiedene Corporate-Governance-Bestimmungen indem es die erforderlichen Organe (Verwaltungsrat, Geschäftsführer und Revisionsstelle) sowie die entsprechenden Wahlbehörden (jeweils die Regierung) festlegt. Ebenfalls werden die Aufgaben der einzelnen Organe gesetzlich umschrieben.

Als Organe sieht das TouG den Verwaltungsrat, den Geschäftsführer sowie die Revisionsstelle vor. Als öffentlich-rechtliche Anstalt hat "Liechtenstein Tourismus" keine Mitglieder bzw. Aktionäre, sondern nur Benutzer. Wahlorgan ist daher sowohl für die Revisionsstelle als auch für den Verwaltungsrat die Regierung, wobei die Zusammensetzung des Letzteren in Art. 8 TouG gesetzlich festgelegt ist. So gehören dem Verwaltungsrat an: je ein Vertreter der Regierung, der Gewerbe- und Wirtschaftskammer, der Sektion Gastronomie der Gewerbe- und Wirtschaftskammer, der Verkehrsvereine sowie der Industrie- und Handelskammer. Die Regierung kann zwei weitere Mitglieder bestellen. Ebenfalls gesetzlich fixiert ist die Tatsache, dass Verwaltungsratsmitglieder entschädigt werden und die Amtsdauer vier Jahre beträgt.

Die Aufgaben des Geschäftsführers werden ebenfalls teilweise gesetzlich fixiert. Weitere Rechte und Pflichten können sich aber auch aus Reglement und Arbeitsvertrag ergeben. Bestimmt wird der Geschäftsführer vom Verwaltungsrat, weil dieser gemäss Aufgabenkatalog in Art. 9 TouG für die Oberleitung verantwortlich ist.

Aufsichtsbehörde ist die Regierung. Sie kann diese Aufgabe mit Verordnung einer Amtsstelle übertragen. Zu den Aufgaben der Regierung zählen nebst der Wahl des Verwaltungsrats u.a. die Festlegung des Leistungsauftrages sowie die Genehmigung von Voranschlag, Jahresrechnung und Jahresbericht.

## **5. Organhaftung der Mitglieder der strategischen Führungsebene**

### *a) Der Organbegriff nach AHG und PGR*

Nach AHG ist ein "Organ" jede natürliche Person, welcher diese Eigenschaft formell verliehen wird und die im Namen des öffentlichen Rechtsträgers (§ 2 Abs. 1 AHG), in Vollziehung der Gesetze, somit hoheitlich handelt. Der Organbegriff im Sinne des AHG ist weit gefasst, auf die Art und die Dauer der Bestellung kommt es jedenfalls nicht an. Wurde ein Organ nicht ordnungsgemäss bestellt, wird aber der Anschein einer gültigen Organbestellung erzeugt durch ein Organ, das gültige Rechtshandlungen für den öffentlichen Rechtsträger setzen kann, muss sich der öffentliche Rechtsträger allenfalls das Verhalten des Organs zurechnen lassen, es sei denn, dass die Vornahme der Handlung in keinerlei Zusammenhang mit den vom öffentlichen Rechtsträger zu erfüllenden Aufgaben steht. Die Bestellung eines Organs durch Hoheitsakt muss noch nicht bedeuten, dass das Organ auch mit Hoheitsbefugnissen ausgestattet ist.

Anders ist der Organbegriff im Personen- und Gesellschaftsrecht geregelt. Im Sinne der Art. 218 ff PGR sind die verantwortlichen Personen einer Verbandsperson (AG, Anstalt, Stiftung, Treuunternehmen, GmbH, u.a.) jene, die mit der Verwaltung und Kontrolle einer Gesellschaft oder Stiftung betraut sind, deshalb einem Pflichtenkatalog unterliegen und bei Verstoss gegen ihre Pflichten vom unmittelbar Geschädigten (Gesellschaft, Stiftung, Gläubiger, Destinatäre, Mitglieder) oder allenfalls auch mittelbar Geschädigten (Mitglieder einer Gesellschaft, wenn die Verbandsperson absichtlich geschädigt wurde und ihnen dadurch ein Schaden entstanden ist) gerichtlich zur Verantwortung gezogen werden. Organe sind nach dieser Definition jedenfalls die formell in dieses Amt Bestellten:

---

<sup>179</sup> LR 935.20, nachfolgend TouG.

- die Verwaltungsräte, Stiftungsräte, Treuhänderrat
- die Revisionsstelle
- die Liquidatoren

Wurde ein Entlastungsbeschluss vom obersten Organ gefällt (Art. 224 PGR), kann das fehlbare Organ gerichtlich nicht belangt werden, ausser es liegt ein Fall von Böswilligkeit vor.

Organ bzw. verantwortliche Person im Sinne des Art. 220 Abs. 1 PGR ist aber nicht nur, wer zum Organ formell bestellt wurde (siehe oben), sondern vielmehr geht das Personen- und Gesellschaftsrecht, ähnlich wie das AHG, von einem funktionellen Organbegriff aus. Demnach sind alle mit der Verwaltung und Kontrolle der Gesellschaft betrauten Personen von der Organbegriffsbestimmung umfasst. Unter die Arten der Organe fallen somit formelle wie auch faktische Organe. Die Begriffsdefinition des "Organs" gemäss PGR ist daher zu ergänzen wie folgt:

- Organe im Sinne des PGR sind die gemäss Gesetz und Statuten bestellten Verwaltungs-, Stiftungs-, Treuhänderräte (siehe oben).
- Organ ist auch ein bloss fiduziarisch bestelltes Organ, das aufgrund eines Mandatsvertrages an die Instruktionen des wirtschaftlich Berechtigten einer juristischen Person gebunden ist; dieses untersteht ebenfalls grundsätzlich der vollen Verantwortlichkeit (OGH 04.10.2001, LES 2002, 109 und LES 2002, 162).
- Organ ist aber auch, wer "de facto eine Leitungsfunktion wahrnimmt bzw. effektiv und in entscheidender Weise an der Bildung des Verbandswillens teilhat, indem er Organen vorbehaltene Entscheide trifft oder die eigentliche Geschäftsführung besorgt und so die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmt; (faktisches) Organ der Verbandsperson ist also m.a.W. nicht nur wer de forma mit der Leitung der juristischen Person betraut ist, sondern auch, wer nur faktisch (de facto) damit befasst ist." (OGH 13.01.2005, LES 2006, 138; OGH 25.07.2002, LES 2003, 128). Organ in diesem Sinne ist daher auch derjenige, der die Gesellschaft oder Stiftung wirtschaftlich beherrscht, den Auftrag zu dessen Gründung erteilt, und sich, wenn auch verdeckt, massgeblich in die Geschäftsführungspolitik einmischt, z.B. indem er dem formellen Organ Weisungen erteilen kann, welches aufgrund eines Mandatsvertrages an diese gebunden ist, oder weil dem faktischen Organ eine entsprechende Vollmacht erteilt wurde, wovon der Bevollmächtigte im vorgegebenen Rahmen Gebrauch macht. Das formell bestellte Organ läuft in einer solchen Konstellation Gefahr, wenn also ein faktisches Organ de facto die Geschicke der Gesellschaft oder Stiftung aufgrund einer Weisungsbefugnis oder Vollmacht lenkt, mit dem faktischen Organ für den von diesem verursachten Schaden solidarisch mitzuhafte.

#### *b) Anwendbarkeit von AHG oder PGR*

Nachdem der Organbegriff im AHG und im PGR unterschiedlich definiert wird, stellt sich die Frage, wann nach den Normen des AHG und wann nach denjenigen des PGR vorzugehen ist, wenn ein Sachverhalt zur Beurteilung steht, welcher die Verantwortlichkeit von Organen von Liechtensteinischen Verbandspersonen zum Inhalt hat.

Die Frage, ob ein Sachverhalt einen Akt der Hoheitsverwaltung oder der Privatwirtschaftsverwaltung darstellt, lässt sich nur im Einzelfall abschliessend beurteilen. Vorweg muss jedenfalls festgestellt sein, ob der Rechtsträger, für den das Organ im Zeitpunkt des Eintritts des Schadens funktionell tätig war, ein öffentlichrechtlicher oder ein privatrechtlicher ist. Denn nur auf einen öffentlichen Rechtsträger kann das AHG überhaupt Anwendung finden, sofern die übrigen Voraussetzungen gegeben sind, sprich amtliches Handeln vorliegt. Privatrechtliche Rechtsträger sind per definitionem des Art. 1 AHG [Schaden aus amtlichen Verhalten ist nach den Vorschriften dieses Gesetzes zu ersetzen (Amtshaftung)] nicht vom AHG betroffen, da diese nicht

"amtlich" handeln können bzw. keine Hoheitsakte setzen. In der Rechtslehre wurden verschiedene Kriterien und Theorien entwickelt, um einen Sachverhalt der Privatwirtschaftsverwaltung oder der Hoheitsverwaltung zuzuordnen.

Österreich kehrt die Über- und Unterordnung von Staat zum Privaten im Bereich der Hoheitsverwaltung heraus. Die Schweiz unterzieht bei der Zuordnung den zu behandelnden Gegenstand einer Prüfung und zieht die Über- und Unterordnung lediglich ergänzend in Betracht. Im Bereich der Amtshaftung ist die österreichische Lehre massgeblich, da das AHG aus dem österr. Recht rezipiert wurde. Handelt der Rechtsträger in Ausübung seiner Befehls- und Zwangsgewalt, liegt Hoheitsverwaltung vor. Bedient sich der Rechtsträger dagegen der gleichen Mittel, die auch dem Privaten zustehen, ist ein Fall der Privatwirtschaftsverwaltung gegeben. Gemäss öOGH müssen der Inhalt der anzuwendenden Norm und ihr Zweck klargestellt werden. "Im Zweifel liegt ein Akt der Hoheitsverwaltung vor, wenn die Tätigkeit des Organs der Erfüllung einer öffentlichrechtlichen Aufgabe dient"<sup>180</sup>. Fehlt es dagegen an der Möglichkeit, bestimmte Verhaltensweisen durch öffentlichrechtliche Anordnung zu erzwingen, liegt Privatwirtschaftsverwaltung vor (Wille, a.a.O., S. 234).

Ist die Abgrenzung klar, so stellt sich die Frage, ob die Anwendbarkeit und Anwendung des AHG eine Verantwortlichkeit gemäss Art. 218 ff PGR automatisch ausschliesst. Nicht jedes Handeln eines öffentlichen Rechtsträgers ist per se ein Akt der Hoheitsverwaltung. Ein öffentlicher Rechtsträger kann durchaus wie ein Privater am Geschäftsverkehr teilnehmen (nicht-hoheitliches Handeln; Privatwirtschaftsverwaltung). Hier greift das AHG nicht. Es gibt nur ein Entweder/Oder: entweder wird ein Sachverhalt dahingehend interpretiert, dass der Rechtsträger hoheitlich handelt, oder es handelt sich um einen Akt der Privatwirtschaft. Eine notwendige Unterscheidung in diesem Zusammenhang betrifft daher die Beantwortung der Frage, ob ein fragliches Rechtsverhältnis dem öffentlichen oder dem privaten Recht zuzuordnen ist, denn dies hat entscheidende Auswirkungen auf den Rechtsschutz vor den ordentlichen Gerichten oder den Verwaltungsbehörden, womit die Begriffe der "Verfügung" und von "Verwaltungsakten gemäss LVG", wenn es zur Anwendung gelangt, untrennbar verknüpft sind. Zum Treffen der relevanten Unterscheidung sind verschiedene Theorien entwickelt worden. Zu nennen ist hier bspw. die Subjektions- oder Mehrwerttheorie, die an eine Über- und Unterordnung von Staat und Rechtssubjekt anknüpft und bei Vorliegen einer solchen Hierarchie den Sachverhalt in das Verwaltungsrecht verweist. Oder aber die Funktionen- oder Interessentheorie, wonach ein Sachverhalt öffentlichrechtlicher Natur ist, wenn die fragliche Rechtsnorm das öffentliche Interesse überwiegt.

Es gilt zu beachten, dass gemäss Art. 3 Abs. 2 AHG die Organe eines öffentlichen Rechtsträgers nie vom geschädigten Dritten direkt in die Haftung genommen werden können, auch selbst wenn das Organ für den Rechtsträger privatrechtliche Aufgaben wahrgenommen hat. Im Anschluss an den Schadenersatz kann der öffentliche Rechtsträger vom schädigenden Organ allerdings Regress nehmen, wenn das Organ grobfahrlässig oder vorsätzlich dem Dritten den Schaden zugefügt hat, ausser es handelte auf Weisung eines Vorgesetzten, welcher nicht offenbar unzuständig war, und ausser wenn in Befolgung der Weisung gegen strafgesetzliche Bestimmungen verstossen wurde. Bei leichter Fahrlässigkeit ist ein Regress in jedem Fall ausgeschlossen.

Ist die Anwendung des AHG ausgeschlossen, hat der geschädigte Dritte seine Ansprüche dem öffentlichen Rechtsträger gegenüber nach ABGB (allenfalls in Verbindung mit Bestimmungen des Schlusstitels des PGR) geltend zu machen. Ist der öffentliche Rechtsträger unmittelbar geschädigt und ist die Anwendung des AHG aufgrund einer schadensverursachenden privatrecht-

---

<sup>180</sup> Wille, Liechtensteinisches Verwaltungsrecht, LPS 38, S. 234, m.w.N. zu öOG 397/81-17.

lichen Handlung ausgeschlossen, so hat der öffentliche Rechtsträger diesfalls seine Ansprüche gegen das betreffende Organ gemäss Art. 218 ff. PGR geltend zu machen.

*c) Voraussetzungen für eine Haftung der Organe*

Gemäss Art. 3 Abs. 1 AHG haften die öffentlichen Rechtsträger für den Schaden, den die als ihre Organe handelnden Personen in Ausübung ihrer amtlichen Tätigkeit Dritten widerrechtlich zufügen. Das heisst, dass eine Haftung nur für jene Schäden besteht, welche bei der Ausübung einer amtlichen Tätigkeit zugefügt worden sind. Auch haftet das Organ dem öffentlichen Rechtsträger direkt nach AHG, wenn es dem Rechtsträger einen Schaden zugefügt hat und der Schaden bei der Ausübung der amtlichen Tätigkeit erfolgte. Wie bereits oben erwähnt, haftet jedoch das Organ nie dem geschädigten Dritten direkt, selbst wenn der öffentliche Rechtsträger bzw. das für ihn handelnde Organ im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung tätig war.

Abweichend vom AHG werden die Kriterien für eine Haftung der Organe (gegenüber dem öffentlichen Rechtsträger) im PGR geregelt. Thema und Inhalt der Bestimmungen der Art. 218 ff PGR ist die Verantwortlichkeit bzw. die Haftung der Organe für den von ihnen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit der Gesellschaft im Zeitraum von der Gründung bis zur Auflösung durch ihr pflichtwidriges und schuldhaftes Verhalten zugefügten Schaden. Der Pflichtenkatalog ergibt sich aus Art. 182 ff. PGR. Ergänzend oder aber auch alternativ können die Bestimmungen der §§ 1293 ff ABGB herangezogen werden, was die Beantwortung allgemeiner Fragen betrifft (Definition des adäquaten Kausalzusammenhangs etc.). Umfasst von den Verantwortlichkeitsbestimmungen des PGR sind die pflichtwidrig und schuldhaft handelnden Organe von körperschaftlich organisierten juristischen Personen, daher AG, Stiftung, Anstalt, Treuunternehmen, insbesondere auch die fiduziarischen Organe einer Sitzgesellschaft. Bei tätigen Organen, bspw. in der Rechtsform einer AG, sind noch spezifische aktienrechtliche Bestimmungen zusätzlich zu beachten. Für Stiftungen gelten Sonderbestimmungen (Art. 228 PGR).

An dieser Stelle sei wieder daran erinnert, was bereits ausgeführt wurde, dass die Organe in Vollziehung der Gesetze, sprich amtlich tätig sein müssen, damit das AHG überhaupt zur Anwendung gelangen kann. Dazu gesellen sich noch weitere Kriterien: Nach der Funktionstheorie muss das Verhalten des Organs dem Rechtsträger auch zugerechnet werden können. Es kommt bei der funktionellen Betrachtungsweise demnach darauf an, ob das Organ funktionell für einen Rechtsträger auftritt, wobei ein bestehender Dienstvertrag nicht das entscheidende Kriterium darstellt. Zur Vermeidung von Kompetenzkonflikten ist aber auch die organisatorische Einbindung des Organs zu berücksichtigen. Handeln Private als Beauftragte für den öffentlichen Rechtsträger, ist dieses Handeln dem Auftraggeber zuzurechnen und daher ebenfalls "in Vollziehung der Gesetze". Vom beauftragten Privaten verursachte Schäden muss sich der Rechtsträger daher zurechnen lassen.

Gemäss StGH 1982/29 ist der Begriff des amtlichen Verhaltens einschränkend zu betrachten. Nicht jede Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe schlechthin (unter Einschluss der privatrechtlichen Tätigkeit der öffentlichen Rechtsträger) ist hoheitlich; es sind von der Hoheitsverwaltung nur öffentlichrechtliche Aufgaben umfasst, somit das Tätigwerden "in Vollziehung der Gesetze".

Erfüllt ein öffentlicher Rechtsträger Aufträge von grossem volkswirtschaftlichem Interesse, kann daraus aber nicht zweifelsfrei geschlossen werden, dass die Tätigkeit des Organs auch öffentlichrechtlicher Natur ist. Es ist stets im Einzelfall zu prüfen, ob die Organe als Organe eines Hoheitsträgers und daher übergeordnet gegenüber einem Privaten auftreten und handeln oder ob der Hoheitsträger gleichrangig zu diesen auftritt und es sich daher um einen Akt der Privatwirtschaftsverwaltung handelt.

Schliesst der öffentliche Rechtsträger bspw. Verträge ab, kann darin durchaus ein Akt der Privatwirtschaftsverwaltung gesehen werden, da der öffentliche Rechtsträger dem Vertragspartner

gleichrangig gegenübersteht. Eine Vertragsverletzung durch den Hoheitsträger würde daher keinen Anspruch nach AHG auslösen. Anders verhält es sich dagegen bei öffentlichen Ausschreibungen gemäss ÖAWG oder bei der Erteilung von Konzessionen durch den Rechtsträger, hier wird jeweils von Hoheitsakten auszugehen sein, wobei das schädigende Verhalten des Organs dem Hoheitsträger im Zuge der Amtshaftung zuzurechnen sein wird.

Bei der Unterscheidung zwischen Hoheits- und Privatwirtschaftsverwaltung ist auf den Wortlaut und Sinn des Gesetzesauftrages zu achten. Kann unter Anwendung der Interessentheorie bzw. der Subjektionstheorie von einem hoheitlichen Handeln ausgegangen werden, begründet schadenersatzrelevantes Verhalten des Organs jedenfalls eine Haftung des Rechtsträgers nach AHG.

#### *d) Merkmale der Haftung nach AHG im Überblick*

Die Merkmale der Haftung nach AHG lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Verschuldenshaftung des öffentlichen Rechtsträgers (grobe Fahrlässigkeit, Vorsatz)
- Beweislastumkehr: Öffentlicher Rechtsträger hat seine Unschuld zu beweisen
- Schaden resultiert aus amtlichem Verhalten, somit bei schädigendem Handeln in Vollziehung der Gesetze
- Die Haftung nach AHG ist eine zivilrechtliche Haftung
- Das Verfahren richtet sich nach der ZPO
- Verfahrenseinleitung und Verfahrensablauf: Zunächst hat der Geschädigte den öffentlichen Rechtsträger zur Anerkennung der Schadensverursachung durch eines seiner Organe in Vollziehung der Gesetze ausdrücklich in Schriftform aufzufordern; erfolgt eine ablehnende Antwort seitens des Rechtsträgers oder keine Antwort binnen der Frist von drei Monaten, ist Klage gegen den Rechtsträger beim Obergericht als 1. Instanz einzubringen; der öffentliche Rechtsträger verkündet dem Organ darauf hin allenfalls den Streit.
- Die Regierung erhält Kenntnis von Klage und Entscheidung wie auch der Landtag
- Definition des Begriffs "Organ" nach AHG: Organ im Sinne des AHG sind alle natürlichen Personen, die im Namen eines öffentlichen Rechtsträgers handeln; dies kann dauernd oder vorübergehend sein oder bezugnehmend auf einen Einzelfall; ein Organ kann sowohl gewählt, ernannt oder sonst wie bestellt werden, sie sind Organe im Sinne des AHG, und zwar unabhängig davon, ob sie zum öffentlichen Rechtsträger in einem öffentlichrechtlichen oder privatrechtlichen Rechtsverhältnis stehen.
- Begriff "amtliche Tätigkeit": Gemeint ist jede Handlung oder Unterlassung in Vollziehung des Gesetzes, der Erfüllung der Amtspflicht bzw. die Pflicht zur amtlichen Tätigkeit im Rahmen der Gesetze. Auf die Hoheitsverwaltung kommt das LVG zur Anwendung.
- Begriff "Privatwirtschaftsverwaltung": Unter Privatwirtschaftsverwaltung versteht man die nichthoheitliche Verwaltung; es stehen sich Einzelperson und Gemeinwesen gleich geordnet gegenüber (anders als bei der Hoheitsverwaltung, wo eine Ober- und Unterordnung zwischen Staat und Einzelperson gegeben ist).
- Haftungsumfang: Gemäss AHG haftet der öffentliche Rechtsträger den Dritten gegenüber für jeden widerrechtlich zugefügten Schaden, das bedeutet, dass das Verschulden nicht bewiesen werden muss beziehungsweise vorliegen muss. Der Schaden ist nur in Geld zu ersetzen. Eine Haftung besteht auch dann, wenn der öffentliche Rechtsträger nicht beweist, dass seine Organe kein Verschulden trifft (Art. 3 Abs. 5 AHG). Das Organ haftet dem öffentlichen Rechtsträger, wenn dieser Regress ergreift, nur für grobe Fahrlässigkeit oder



vorsätzlich zugefügten Schaden. Die Rückgriffsvoraussetzungen sind im ABGB geregelt. Verschuldet jedoch das Organ dem öffentlichen Rechtsträger direkt einen Schaden, und zwar durch Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit, dann haftet das Organ dem geschädigten öffentlichen Rechtsträger.

- Autonomie: Der Verwaltungsträger hat einen erheblichen Entscheidungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung, dies bestimmt sich nach Verfassung und Gesetz.
- Unterschied privatrechtliche Tätigkeit des Staates und öffentlichrechtliche Tätigkeit des Staates: Die Unterscheidung ist wesentlich für den Rechtsschutz vor den ordentlichen Gerichten und den Verwaltungsinstanzen sowie für die Amtshaftung, denn nur bei Vollzug der öffentlichrechtlichen Gesetze fällt organschaftliches Verhalten, das zu einer Schädigung eines Dritten geführt hat, auch zu einer allfälligen Amtshaftung.

#### e) Haftung und Verantwortlichkeit nach PGR im Überblick

Die Merkmale der Haftung nach PGR lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Beweislast nach PGR: Diese trägt der Kläger (anders als bei der Haftung nach AHG, siehe oben), der Kläger hat somit das pflichtwidrige Verhalten eines Organs nachzuweisen, über das Vorliegen der Pflichtwidrigkeit entscheidet letztendlich das Gericht. Da ein Organ eines öffentlichen Rechtsträger nur dem öffentlichen Rechtsträger gegenüber nach Art. 218 ff. PGR haftbar gemacht werden kann, ergibt sich für den geschädigten Rechtsträger als Kläger gegen das Organ bezüglich der Beweislast keine andere Situation, als wenn der öffentliche Rechtsträger einen Rückgriff auf das Organ gemäss Art. 6 AHG vornehmen würde.
- Grad des Verschuldens: Der Verschuldensgrad bei der Geltendmachung von Ansprüchen gemäss Art. 218 ff. PGR setzt bereits bei leichter Fahrlässigkeit an, allerdings kann diese wirksam ausgeschlossen werden. Ein Ausschluss für eine Haftung von Organen für grobe Fahrlässigkeit oder gar Vorsatz ist dagegen sittenwidrig und daher nichtig. Bei der Geltendmachung der Haftung nach PGR muss nicht nur ein Schaden entstanden sein, sondern es müssen zusätzliche Kriterien des adäquaten Rechtswidrigkeitszusammenhangs sowie des rechts- und pflichtwidrigen sowie schuldhaften Verhaltens des Organs bei Ausübung der Organwidrigkeit vorliegen.

#### f) Spezialfall LLB

Was die LLB und die Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Landesbank angeht, so ist hier zunächst die Besonderheit, dass Mehrheitsaktionär der LLB zumindest zu 51% das Land Liechtenstein ist (Art. 6 Abs. 2 LLBG), wobei die Vertretung der Interessen<sup>181</sup> des Landes Liechtenstein die Regierung ausübt (Art. 15 LLBG). Dabei haftet das Land Liechtenstein auch für die Sparguthaben bei der LLB und die Kassenobligationen, „soweit ihre Mittel nicht ausreichen.“ (Art. 5 LLBG).

In Bezug auf die Frage, ob die Organe der LLB dem AHG oder dem PGR unterstellt sind, ist die Tätigkeit der LLB und die ihrer Organe privatrechtlicher Natur, weshalb auf die LLB nicht das AHG sondern das PGR zur Anwendung gelangt. Dafür spricht nicht nur die hier angestellte Überlegung, dass die LLB funktionell privatwirtschaftlich tätig ist und keine öffentlichrechtlichen Funktionen im eigentlichen Sinn ausübt, sondern auch Art. 20 LLBG, wonach das BankG und – explizit auch - das PGR zur Anwendung gelangen. Das LLBG stellt jedoch die *lex specialis* gegenüber den anderen Gesetzen dar.

---

<sup>181</sup> Vgl. dazu GMEINER, S. 46.

### g) Sonderfall TAK

Das Theater am Kirchplatz ist genossenschaftlich organisiert. Die Verantwortlichkeitsbestimmungen des PGR sind analog auch auf Genossenschaften anwendbar. Gemäss Art. 218 PGR haften Organe einer gesellschaftlichen Persönlichkeit und der ihnen gleichgestellten Verbandspersonen für den von ihnen verursachten Schaden der Verbandsperson gegenüber, wenn sie ihn absichtlich oder fahrlässig verschuldet haben). Die Genossenschaft ist unter Art. 428 ff. PGR geregelt; danach handelt es sich zweifelsfrei um eine Körperschaft.

Das TAK ist eine privatrechtliche Genossenschaft und kein öffentlichrechtlicher Rechtsträger, obwohl durchaus öffentliche Interessen unterstützt werden, nämlich die Erhaltung, Fortbildung und Weiterbildung im Bereich von Kultur und Theater. Der Aufsichtsrat des TAK erhält derzeit gemäss eigenen Angaben keine Entschädigung für seine Tätigkeit. Doch selbst wenn eine Entschädigung ausgerichtet würde und die dazu notwendigen Gelder vom Land Liechtenstein stammten, so würde dies noch nicht zu einer Unterstellung unter das AHG führen. Das TAK müsste vielmehr durch einen Hoheitsakt erricht worden sein, damit es gemäss Art. 2 AHG als "sonstige Körperschaft des öffentlichen Rechts" gilt. Dies ist jedoch gerade nicht der Fall. Die Rechtsbeziehung zwischen Aufsichtsrat und Land spielt für eine allfällige Unterwerfung des TAK unter das AHG keine Rolle.

## 6. Versicherungen für die Organe von öffentlich-rechtlichen Unternehmen

Im Zusammenhang mit der Haftung von Mitgliedern der strategischen Führungsebene eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens stellt sich die Frage nach einer entsprechenden Versicherungsmöglichkeit. Nachstehend werden die bestehenden Möglichkeiten kurz erörtert.<sup>182</sup> Soweit nicht das Land Liechtenstein für die Tätigkeiten der Organe von öffentlich-rechtlichen Unternehmen direkt belangt werden kann (mit Regressrecht im Falle von grober Fahrlässigkeit) sollte nach Ansicht der Arbeitsgruppe der Abschluss einer entsprechenden Versicherung geprüft werden.

Nicht geschäftsführende Verwaltungsräte können sich im Rahmen eines Sonderrisikos über eine bestehende Berufshaftpflichtversicherung oder über eine separate Vermögensschadenhaftpflichtversicherung versichern lassen.<sup>183</sup> Geschäftsführende Verwaltungsräte haben dagegen die Möglichkeit einer Kollektivversicherung, mit der sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrates versichert sind. In beiden Fällen ist zudem eine Organhaftpflichtversicherung, eine sogenannte D&O-Versicherung<sup>184</sup> (Director's & Officer's Liability Insurance) möglich.<sup>185</sup> Diese bietet einen Versicherungsschutz für alle Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, denen eine Organeigenschaft zukommt.<sup>186</sup> Ihr Abschluss erfolgt global für alle geschäftsführenden Personen einer Gesellschaft.<sup>187</sup>

---

<sup>182</sup> Im Anhang 6 auf S. 126 findet sich zudem eine Zusammenfassung zu den wichtigsten Punkten einer Organhaftpflichtversicherung.

<sup>183</sup> Vgl. HÜTTE, 1297 f.; LUTERBACHER, 153 ff.

<sup>184</sup> Vgl. LUTERBACHER, 159 ff.; Unterscheidungsmerkmale zur Berufshaftpflicht- und Betriebshaftpflicht, vgl. BANDLE, 309.

<sup>185</sup> Zur Entwicklung der D&O-Versicherungen in den USA und die Konsequenzen auf die einzelstaatlichen Gesetzesnovellen vgl. RUFFNER, 282 f.

<sup>186</sup> HÜTTE, 1300; Nach BÄRTSCHI, 39, existieren solche D&O-Versicherungen in der Schweiz noch nicht lange, während im angelsächsischen Raum ein solcher Versicherungsschutz seit ungefähr Mitte des 20. Jahrhunderts angeboten wird; zu den Anforderungen und Kriterien der Risikobeurteilen vgl. sowohl DIEZI, 82 f., sowie LUTERBACHER, 135 f. und HÜTTE, 1299.

<sup>187</sup> BÄRTSCHI, 39.

Jeder dieser aufgezeigten Versicherungsverträge bietet unterschiedlichen Versicherungsschutz. Inhalt von Einzelhaftpflichtversicherungen für Verwaltungsräte oder Kollektivversicherungen für den Gesamtverwaltungsrat sind die Absicherung vor Schadenersatzansprüchen, die aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen von Dritten gegen den Versicherten erhoben werden. Bei einer Berufshaftpflichtversicherung<sup>188</sup> ist der Versicherungsschutz insofern erweitert, als dass auch Schadenersatzansprüche, welche aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen europäischer Staaten erhoben werden, versichert sind. Einen noch umfassenderen Versicherungsschutz bieten die D&O-Versicherungen, welche in Bezug auf die angerufenen Haftpflichtbestimmungen grundsätzlich weltweite Deckung für Vermögensschäden gewähren (exkl. USA/Kanada).<sup>189</sup> Gedeckt werden Gerichts- und Verteidigungskosten sowie - im Unterschied zu den traditionellen Rechtsschutzversicherungen - der zu leistende Schadenersatz.<sup>190</sup> Der Versicherungsschutz umfasst dabei die Abwehr unbegründeter Ansprüche und die Entschädigung begründeter Ansprüche im Falle einer erwiesenen Verantwortlichkeit.<sup>191</sup> In keinem Fall werden öffentlich-rechtliche Ansprüche wie Bussen oder Steuerforderungen gedeckt.

Ein Versicherungsabschluss sollte bereits bei der Annahme eines Verwaltungsratsmandates überlegt werden, denn bei Eintritt eines allfälligen Haftpflichtfalls ist kein Versicherungsabschluss mehr möglich.<sup>192</sup> Eine Berufshaftpflichtversicherung mit entsprechendem Sonderrisiko ist dabei vom Verwaltungsrat in eigenem Namen und nicht in demjenigen der Gesellschaft abzuschliessen.<sup>193</sup> Geschäftsführenden Verwaltungsräten wird ein solcher Versicherungsschutz meistens nur gewährt, wenn in deren Mandatsvertrag eine spezielle Enthaftungsklausel vereinbart wurde.<sup>194</sup> Die aktive Geschäftsführung und die entsprechenden Risiken daraus können nicht bzw. nur über eine spezielle D&O-Versicherung abgesichert werden.<sup>195</sup> Dabei handelt es sich um eine Organhaftpflichtversicherung, welche von der Unternehmung gekauft wird.<sup>196</sup> Von Organhaftpflichtversicherungen im eigentlichen Sinne wird nur gesprochen, wenn sämtliche Organe einer Unternehmung oder eines Konzerns versichert werden.<sup>197</sup>

Wird ein Verwaltungsratsmandat durch Rücktritt oder Abwahl beendet, so fallen grundsätzlich auch die Mandatsversicherung und der entsprechende Versicherungsschutz dahin. Gemäss dem "claims made-Prinzip", sind nur Ansprüche versichert, die während der Dauer der Versicherung vom Geschädigten erhoben bzw. gestellt werden. Verantwortlichkeitsklagen, Steuer- oder Sozialversicherungsforderungen können jedoch noch nach mehreren Jahren erhoben werden.<sup>198</sup>

---

<sup>188</sup> Die Versicherung kann als Zusatz zu einer bestehenden Berufshaftpflichtversicherung abgeschlossen werden; damit können die Prämien tiefer gehalten werden als bei einer separaten Vermögensschadenversicherung. Anbieter solcher Versicherungen sind in der Schweiz derzeit vor allem die Winterthur-Versicherungen und die Zürich-Versicherungen. Für eine Übersicht über Versicherungsausschlüsse bzw. Deckungseinschränkung vgl. MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.66.

<sup>189</sup> Vgl. LUTERBACHER, 136 f. und 141 f.; dennoch vertritt Diezi, 115, ohne Begründung die Meinung, der Nutzen einer D&O-Versicherung beschränke sich "auf den Schutz von durch schweizerische Muttergesellschaften in ausländische Töchter delegierte Personen und sodann auf den Rechtsschutz.

<sup>190</sup> BÄRTSCHI, 39.

<sup>191</sup> Vgl. MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.68; SCHWEINGRUBER, Versicherung, 35 ff.; BANDLE, 310; LUTERBACHER, 135.

<sup>192</sup> SCHWEINGRUBER, Versicherung, 35.

<sup>193</sup> Dabei ist zu beachten, dass für alle Mandate des Versicherten eine Prämie anfällt, ein sog. "cherry-picking" gibt es nicht, vgl. HÜTTE, 1299f.

<sup>194</sup> Für ein Beispiel einer solchen Enthaftungsklausel vgl. MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.67.

<sup>195</sup> Vgl. MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.67; LUTERBACHER, 136.

<sup>196</sup> Darin könnte nach Auffassung von WALSH/THESING, 88, ein indirektes Darlehen an den betreffenden Verwaltungsrat erkannt werden, was nach Section 402 des Sarbanes-Oxley Act untersagt wäre.

<sup>197</sup> Vgl. SCHWEINGRUBER, Versicherung, 39.

<sup>198</sup> Vgl. MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.16 ff.; LUTERBACHER, 140; HÜTTE, 1302 f.

Ist der Versicherungsschutz erloschen, muss der Verwaltungsrat persönlich für den Schaden aufkommen. Deshalb sollte unbedingt eine sogenannte Nachversicherung abgeschlossen werden. Diese garantiert, dass der Versicherungsschutz solange weiterläuft, bis allfällige Klage-rechte verjährt bzw. verwirkt sind.<sup>199</sup> Bei der D&O-Versicherung sind die ehemaligen Organe nach Aufgabe ihrer Funktion weiterhin versichert, solange der Versicherungsvertrag bestehen bleibt.<sup>200</sup>

## II. Detailanalyse der betroffenen Unternehmen

### 1. Überblick über die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews

Mit den Vertretern von 15 repräsentativen Unternehmen aus dem öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein<sup>201</sup> konnten durch Vertreter der Arbeitsgruppe ausführliche Interviews zum Thema Corporate Governance geführt werden. Auch an dieser Stelle dankt die Arbeitsgruppe nochmals allen Interviewpartnern für die seriöse Vorbereitung und die bereitwillig erteilten Auskünfte.

Entsprechend den vier Fragebereichen Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz konnten zahlreiche Bereiche eruiert werden, welche unter dem Aspekt der Corporate Governance problematisch erscheinen oder zumindest einer weiteren Überprüfung bedürfen. Zahlenmässig verteilen sich diese Problembereiche wie folgt:

- Führung: 12 Bereiche
- Kontrolle: 3 Bereiche
- Effizienz: 5 Bereiche
- Transparenz: 2 Bereiche

Nachstehend werden diese Teilbereiche im Detail erörtert. Die Auflistung erfolgt dabei nicht nach Prioritäten, sondern entsprechend dem Interview-Fragebogen<sup>202</sup>. Soweit dies möglich und zweckmässig ist, gibt die Arbeitsgruppe jeweils zu jedem aufgezeigten Problembereich Empfehlungen für eine Good Public Corporate Governance ab.

### 2. Erkenntnisse im Bereich Führung

#### a) Einheitliches Wahlgremium für die strategische Führungsebene

Die Festlegung des Gremiums für die Wahl der strategischen Führungsebene ist nach Ansicht der Arbeitsgruppe ein zentraler Punkt in der Public Corporate Governance. Bei der Detailanalyse wurde festgestellt, dass bei mehreren Unternehmen nicht nur ein Wahlgremium, sondern gleichzeitig verschiedene Wahlgremien für die Wahl der Mitglieder der strategischen Führungsebene zuständig sind.<sup>203</sup> Dadurch wird eine optimale Besetzung der strategischen Füh-

---

<sup>199</sup> Vgl. LUTERBACHER, 142 ff.; MÜLLER, unsorgfältige Führung, Rz. 17.70; HÜTTE, 1303, mit Hinweis auf besondere Regelungen für die Nachversicherung. Zu bemerken ist dazu, dass nach der Tarifanpassung im Jahre 1990 die Nachversicherung automatisch und ohne Mehrprämie versprochen wird, allerdings nur bei Aufgabe der Praxis oder bei Tod des Versicherungsnehmers.

<sup>200</sup> LUTERBACHER, 144; Vgl. BANDLE, 313.

<sup>201</sup> Vgl. dazu die detaillierte Auflistung vorne auf S. 20.

<sup>202</sup> Der vollständige Fragebogen als Grundlage für diese Interviews ist hinten im Anhang 2 auf S. 103 abgedruckt.

<sup>203</sup> Konkret ist dies der Fall bei LLB, Post, LRF, LLS, PK, SIL, LED, LAK und TAK.

rungsebene erschwert oder sogar verunmöglicht. Vor den Wahlen sprechen sich die verschiedenen Wahlgremien nämlich nicht ab, sodass der Einzelkandidat im Vordergrund steht und nicht die gesamte Zusammensetzung des Führungsorgans. Zudem ergeben sich bei verschiedenen Wahlgremien zwangsläufig Auseinandersetzungen bei der Bestimmung des Präsidenten der strategischen Führungsebene, sofern man diesem Organ die Konstituierung nicht selbst überlässt.

Gemäss Art. 8 des Gesetzes über das Liechtensteinische Landesspital besteht der Stiftungsrat aus fünf fachkompetenten Mitgliedern. Drei Mitglieder werden von der Regierung und je ein Mitglied von der Gemeinde Vaduz sowie von der Belegärztevereinigung bestimmt. Ein Ablehnungsrecht der Regierung im Falle von nicht genehmten oder untauglichen Stiftungsräten besteht nicht. Als Alternative ist zu prüfen, ob nicht alle Mitglieder des Stiftungsrates von der Regierung gewählt werden sollen, während die Gemeinde Vaduz und die Belegärztevereinigung nur noch ein unverbindliches Vorschlagsrecht haben.

Soll bei jedem öffentlichen Unternehmen nur noch ein einziges Wahlgremium zur Wahl der strategischen Führungsebene zuständig sein, so stellt sich zwangsläufig die heikle politische Frage, ob dies letztlich der Landtag oder die Regierung sein soll. Soweit der Landtag zuständig sein soll, müsste eine Landtagskommission mit den Vorarbeiten zum Wahlgeschäft (Anforderungsprofil, Selektion, Referenzeinholung, etc.) beauftragt werden. Ein grosser Einfluss der politischen Parteien auf die Wahl ist in diesem Falle die Konsequenz. Wird die Wahlkompetenz der Regierung zugewiesen, ist die Kongruenz von Wahlrecht und Aufsichtsverantwortung gegeben; gleichzeitig dürften parteipolitische Überlegungen gegenüber Qualifikationskriterien in den Hintergrund treten. Dieser Lösung ist deshalb nach Ansicht der Arbeitsgruppe der Vorzug zu geben. Damit wird auch das Problem gelöst, welches sich der Regierung als Aufsichtsorgan stellt, wenn sie selbst nicht als Wahlorgan fungiert. In einem solchen Fall nämlich muss sie die Aufsichtsverantwortung auch für Organmitglieder übernehmen, welche sie nicht selbst gewählt hat und selbst aus guten Gründen vielleicht nicht wählen würde und das wählende Gremium kann sich aus der Verantwortung nehmen. Die Arbeitsgruppe plädiert daher unbedingt für eine Kongruenz von Wahlrecht und Aufsichtsverantwortung. Als Ausnahme in Bezug auf das Wahlgremium ist die FMA vorzusehen, da diese auch von der Regierung unabhängig sein sollte.

Schliesslich stellt sich im Zusammenhang mit dem Wahlgremium die Frage, ob von diesem zur Optimierung des Wahlverfahrens ein besonderer Nominationsausschuss zu bestimmen sei. Die Arbeitsgruppe ist zur Ansicht gelangt, dass dieser Entscheid vom Wahlgremium selbst vor Beginn des Verfahrens situativ zu fällen ist. Die Bestellung eines Nominationsausschusses ist abhängig von der Grösse und Bedeutung des betroffenen Unternehmens sowie der durch die Wahl verursachten Arbeitsbelastung. Der Nominationsausschuss soll eine Hilfe für das Wahlgremium sein, unter Berücksichtigung der Anforderungsprofile genügend Kandidatinnen oder Kandidaten zu finden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen nur ein einziges Wahlgremium vorgesehen wird, das dann aber auch für die Kontrolle der strategischen Führungsebene verantwortlich ist. Die Mitglieder der strategischen Führungsebene der öffentlich-rechtlichen Unternehmen sollten grundsätzlich durch die Regierung gewählt werden; lediglich bei der FMA sollte aus Unabhängigkeitsgründen ausnahmsweise die Wahl durch den Landtag erfolgen.

*b) Organstruktur*

Der Organbegriff wurde bereits vorne im Zusammenhang mit der Organhaftung ausführlich erörtert.<sup>204</sup> Danach sollte eigentlich klar sein, welche Funktionsträger in einem öffentlichen Unternehmen tatsächlich Organe im Sinne des AHG bzw. PGR sind. Die Detailanalyse hat jedoch gezeigt, dass im Zusammenhang mit der Organstruktur bei den öffentlichen Unternehmen ein eigentlicher "Organ-Dschungel" herrscht.

Bei einigen öffentlichen Unternehmen wird die Revisionsstelle ausdrücklich als Organ bezeichnet,<sup>205</sup> während dies bei anderen nicht der Fall ist.<sup>206</sup> Bei der Hochschule werden Berufungsbeirat und Hochschulversammlung ausdrücklich als Organe bezeichnet, obwohl sie keinerlei eigene Kompetenzen haben. Bei der LMS wird in Art. 5 der Verwalter als Organ qualifiziert, obwohl es noch einen separaten Direktor gibt; dafür ist bei der LMS überhaupt keine Revisionsstelle vorgesehen. Bei der AHV ist die Qualifikation des Aufsichtsrates als Organ angesichts seiner Aufgaben fraglich, dafür müsste auch hier die Revisionsstelle ausdrücklich als Organ bezeichnet werden. Beim Liechtensteinischen Rundfunk sollte die Bezeichnung des Organs "Intendant" wohl besser in "Geschäftsführung" geändert werden und der Publikumsrat ist als Organ zu überprüfen; allenfalls wäre es zweckmässiger, den Publikumsrat nur als Beirat ohne Organstellung auszugestalten, um übermässige Kompetenzzuteilungen zu vermeiden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt eine generelle Überprüfung der Organstruktur bei allen öffentlichen Unternehmen. Der Organbegriff und die Organstruktur sind zu harmonisieren. Für jedes öffentliche Unternehmen sollte eine externe, unabhängige Revisionsstelle als Organ vorgeschrieben werden mit Ausnahme der FMA, bei welcher die staatliche Finanzkontrolle als externe Revisionsstelle fungieren soll.

*c) Zusammensetzung der strategischen Führungsebene*

Die notwendigen fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Mitglieder der obersten Führungsebene sind in den öffentlichen Unternehmen sehr unterschiedlich geregelt. In den meisten Fällen werden keine konkreten Anforderungen festgelegt. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe ist die Erstellung eines Anforderungsprofils für die Mitglieder der strategischen Führungsebene ein weiteres Kernelement einer Good Public Corporate Governance. Die wesentlichen Anforderungen sollten dabei direkt im jeweiligen Spezialgesetz fixiert werden, um die Durchsetzung der Vorschrift zu gewährleisten. Die Vorgabe von "fachlich kompetenten Mitgliedern" würde dabei die Erwartung der Arbeitsgruppe nicht erfüllen.<sup>207</sup> In Ergänzung zu den minimalen gesetzlichen Anforderungen sollten die Mitglieder der strategischen Führungsebene die Anforderungsprofile situativ ergänzen, wobei als Grundlage beispielsweise folgende Matrix dienen könnte:

---

<sup>204</sup> Vorne Seite 68 f.

<sup>205</sup> Z.B. in Art. 9 POG.

<sup>206</sup> Insbesondere dort, wo die Finanzkontrolle als Revisionsstelle bezeichnet wird wie z.B. in Art. 25 des Gesetzes über die Hochschule Liechtenstein, aber auch in anderen Fällen wie z.B. beim Liechtensteinischen Rundfunk, wo in Art. 19 LRF die Revisionsstelle nicht als Organ angeführt wird, obwohl in Art. 36 ausdrücklich eine anerkannte Revisionsstelle vorgeschrieben wird.

<sup>207</sup> Art. 8 Abs. 1 des Gesetzes über das Liechtensteinische Landesspital.

<b>Persönlich Fachlich</b>	<b>Dialog- und Teamfähigkeit</b>	<b>Controller</b>	<b>Kreativer Denker</b>	<b>Kritischer Denker</b>	<b>Führungs- fähigkeit</b>
<b>Branchenerfahrung</b>					
<b>Unternehmertum</b>					
<b>Finanzkenntnisse</b>					
<b>Marketing</b>					
<b>Risikomanagement/ Compliance</b>					
<b>Personalmanagement</b>					

Die Angaben in den Zeilen und Spalten dieser Matrix sind je nach Art und Grösse des öffentlichen Unternehmens anzupassen bzw. zu ergänzen. Bei den persönlichen Anforderungen könnten auch angeführt werden: Loyalität, Glaubwürdigkeit, Interesse, Lebenserfahrung, Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Zivilcourage, Durchsetzungsfähigkeit. Bei den fachlichen Anforderungen könnten andererseits folgende Begriffe stehen: Rechtskenntnisse, IT-Kenntnisse, Beziehungsnetz, Politikerfahrung. Wichtig ist, dass sich das individuelle Profil nach den Bedürfnissen des Verwaltungsrats als Gremium ausrichtet.

Ein positives Beispiel eines Anforderungsprofils findet sich in den Statuten der Stiftung "Kunstmuseum Liechtenstein" vom 29. August 2000<sup>208</sup>: "Die Mitglieder des Stiftungsrates müssen natürliche Personen sein, Freude und Begeisterung für Kunst aufbringen, die Fähigkeit besitzen, im Team zu arbeiten sowie die Möglichkeit und Bereitschaft, den notwendigen Einsatz in Form von Zeit und Arbeit zu leisten. Zwei Stiftungsräte haben tiefes Wissen und ausgewiesene Erfahrung in Unternehmensführung, Personalführung, Aufbau und Ablauforganisation sowie in Finanz- und Kontrollfragen aufzuweisen. Zwei Stiftungsräte haben anerkannte Persönlichkeiten mit entsprechendem Beziehungsnetz zu sein, um die Glaubwürdigkeit, das Vertrauen, die Stabilität und die Bedeutung dieser Stiftung in der Öffentlichkeit zu verankern."

In Art. 8 des Gesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung werden vorbildlich folgende Unvereinbarkeiten aufgelistet: "Die Mitglieder der Regierung, die Mitglieder des Aufsichtsrates, der Direktor, die Angestellten der Anstalt sowie die Mitglieder und Ersatzmitglieder der Gerichte können nicht Mitglieder des Verwaltungsrates sein. Sodann können Blutsverwandte in auf- und absteigender Linie sowie Geschwister nicht gleichzeitig Mitglieder des Verwaltungsrates sein." Konkrete fachliche oder persönliche Anforderungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates werden in diesem Gesetz jedoch nicht vorgegeben; insbesondere fehlt nach Ansicht der Arbeitsgruppe eine Bestimmung, wonach mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrates ein ausgewiesener Vermögensanlagespezialist sein sollte.

Idealerweise werden die Anforderung an die strategische Führungsebene unterteilt in:

- Anforderungsprofil für das Führungsorgan als Ganzes
- Anforderungsprofil für jedes einzelne Mitglied des Führungsorgans
- Anforderungsprofil für den Präsidenten des Führungsorgans

Diese Unterteilung wurde konkret in der Eigentümerstrategie des Kantons Bern bezüglich der Regionalen Spitalzentren gewählt. Die vorgegebenen Anforderungsprofile eignen sich nach

<sup>208</sup> RA 0/2466-5318.

Auffassung der Arbeitsgruppe durchaus auch als Muster für verschiedene öffentliche Unternehmen im Land Liechtenstein, weshalb sie im Anhang vollständig abgedruckt sind.<sup>209</sup>

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen in den jeweiligen Spezialgesetzen konkrete fachliche und persönliche Anforderungen an die Mitglieder der strategischen Führungsebene aufgelistet werden. Die amtierenden Mitglieder haben diese gesetzlichen Mindestanforderungen selbständig durch detaillierte Anforderungsprofile für das Führungsorgan als Ganzes, für jedes einzelne Mitglied des Führungsorgans und für den Präsidenten des Führungsorgans zu ergänzen, wobei die Anforderungsprofile periodisch zu überprüfen sind.

*d) Konstituierung der strategischen Führungsebene*

Die Konstituierung der strategischen Führungsebene ist bei den untersuchten öffentlichen Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet. Teilweise ist das Wahlgremium zuständig für die Bezeichnung des Präsidenten, teilweise konstituiert sich das oberste Führungsorgan selbst und teilweise fehlt eine klare Bestimmung dazu. Bei der LLB werden drei Mitglieder des Verwaltungsrates durch den Landtag bestellt und drei weitere Mitglieder durch die Generalversammlung; der Präsident wird ebenfalls vom Landtag bestellt. Hier wäre eine einheitliche Wahl durch die Generalversammlung zu überprüfen. Bei der FMA ist nicht nur der Vorsitzende des Aufsichtsrates, sondern auch dessen Stellvertreter vom Landtag zu wählen, doch ist die Formulierung im Gesetz diesbezüglich zu wenig klar.<sup>210</sup>

Es besteht bei jedem öffentlichen Unternehmen die Möglichkeit, dass der Präsident bedingt durch einen unverschuldeten Interessenkonflikt in den Ausstand treten muss oder dass er auf Grund eines Unfalles über längere Zeit keine Sitzung mehr leiten kann. In solchen Fällen ist die vorgängige Bestimmung eines Vizepräsidenten mit entsprechendem Eintrag im Handelsregister von grossem Vorteil. Konsequenterweise sollte deshalb ein Vizepräsident bezeichnet werden. Diese Kompetenz kann sowohl dem Wahlgremium als auch dem strategischen Führungsorgan selbst übertragen werden.

Neben Präsident und Vizepräsident wird i.d.R. ein Sekretär bzw. Protokollführer bezeichnet. Zusätzlich können auch Delegierte und Ausschüsse ernannt werden. Bezüglich dieser Konstituierungspunkte sollte das strategische Führungsorgan selbst entscheiden können. Die Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen solcher Funktionsträger sollte in einem Organisationsreglement bzw. einem Funktionendiagramm klar festgehalten werden.

Nach Ansicht der Arbeitsgruppe ist es nicht erforderlich, bei allen öffentlichen Unternehmen besondere Ausschüsse (z.B. Audit Committee oder Nomination and Remuneration Committee) vorzuschreiben. Der Hinweis auf die Zweckmässigkeit eines Audit Committees, dem auch das Risk Management zugewiesen werden kann, erscheint dagegen sinnvoll. Zusätzlich könnte von der Regierung als Unterstützung ein Musterreglement für ein Audit Committee vorgegeben werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen das Wahlgremium nicht nur die Mitglieder der strategischen Führungsebene, sondern auch den Präsidenten und seinen Stellvertreter wählt. Im Übrigen sollte sich die strategische Führungsebene selbst konstituieren können. In einem Organisationsreglement bzw. Funktionendiagramm sind die zugewiesenen Aufgaben und Kompetenzen klar aufzuzeigen.

<sup>209</sup> Hinten im Anhang 5 auf Seite 123 f.

<sup>210</sup> Art. 7 FMAG.



*e) Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsstruktur*

Die Abwahl von zwei Verwaltungsräten des Liechtensteinischen Rundfunks<sup>211</sup> durch den Landtag hat gezeigt, dass eine konkrete Regelung zur Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsstruktur durchaus Bestandteil der Public Corporate Governance sein sollte. Nicht nur die Frage, wer zur Abwahl berechtigt ist, sondern auch die Gründe und das Verfahren sollten dabei geregelt sein.

Für die Arbeitsgruppe ist klar, dass eine Abwahl jederzeit auch während der Amtsdauer möglich sein muss. Sonst würde die Gefahr bestehen, dass z.B. kriminell handelnde Mitglieder eines strategischen Führungsorgans trotz rechtskräftiger Verurteilung weiterhin in einem öffentlichen Unternehmen auf oberster Ebene tätig sein könnten. Die Abwahl während der Amtsdauer kann grundsätzlich auf folgende drei Arten geregelt werden:

- Eine Abwahl ist jederzeit ohne Angabe von Gründen zulässig.
- Eine Abwahl ist jederzeit unter Angabe der Gründe zulässig. Erfolgt die Abwahl ohne wichtigen Grund, hat der Abgewählte Anspruch auf eine angemessene Entschädigung. Die Abwahl bleibt jedoch unabhängig davon rechtsgültig.
- Eine Abwahl ist nur aus wichtigem Grund zulässig. Erfolgt die Abwahl ohne wichtigen Grund, kann der Abgewählte durch richterliches Urteil wieder in seine Funktion eingesetzt werden. In diesem Falle ist die Abwahl rechtsungültig.<sup>212</sup>

Eine Abwahl ohne Angabe von Gründen würde der Willkür Tür und Tor öffnen. Spekulationen über die Gründe der Abwahl könnten vom Abgewählten kaum oder gar nicht widerlegt werden. Zudem wäre damit eine nachhaltige Rufschädigung der betroffenen Person(en) verbunden. Die erste Variante sollte deshalb schon aus rechtsstaatlichen Überlegungen verworfen werden. Doch auch die dritte Variante ist aus Sicht der Arbeitsgruppe problematisch. Hier müsste i.d.R. eine lange dauernde Rechtsunsicherheit hingenommen werden, da in der Mehrzahl der Fälle wohl eine gerichtliche Überprüfung der Abwahlgründe verlangt würde und deshalb vor dem rechtskräftigen Urteil nicht klar wäre, ob die Abwahl nun gültig ist oder nicht. Aus diesen Gründen empfiehlt die Arbeitsgruppe die zweite Variante. Demnach sollte die Abwahl auch dann rechtsgültig sein, wenn der gefordererte wichtige Grund gerichtlich nicht anerkannt werden sollte. Als Sanktion ist für diesen Fall jedoch die Möglichkeit einer Feststellungsklage bezüglich Fehlens eines wichtigen Grundes und zudem eine finanzielle Entschädigung vorzusehen.<sup>213</sup>

Eine kombinierte Regelung für die Möglichkeit der Nichtwiederwahl und die Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsebene mit Begrenzung einer allfälligen Schadenersatzpflicht könnte beispielsweise wie folgt formuliert werden:

***Nichtwiederwahl und Abwahl***

*Das Wahlgremium ist zur Nichtwiederwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsebene nach Ablauf der Amtsdauer berechtigt, ohne dass dazu der Betroffene vorgängig anzuhören wäre und ohne dass ihm der Grund für die Nichtwiederwahl bekannt zu geben wäre. Um Nichtwiederwahlen*

---

<sup>211</sup> Vgl. die Kurzzusammenfassung des Falles vorne unter FN 3 auf S. 16.

<sup>212</sup> So z.B. vorgesehen in Art. 9 der Statuten der LAK, wonach ein Mitglied des Stiftungsrates nur aus wichtigen Gründen ausgeschlossen werden kann.

<sup>213</sup> Eine analoge Regelung findet sich im Schweizerischen Arbeitsrecht. Dort ist gemäss Art. 337 des Obligationenrechtes für eine fristlose Kündigung zwar ein wichtiger Grund erforderlich, der die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar macht, doch ist die fristlose Entlassung auch ohne wichtigen Grund rechtsgültig; allerdings ist in diesem Falle gemäss Art. 337c OR der Lohn während der ordentlichen Kündigungszeit und zusätzlich eine Entschädigung nach richterlichem Ermessen von bis zu sechs Monatslöhnen geschuldet.

*zu vermeiden soll eine langfristige Nachfolgeplanung zwischen dem Wahlgremium und der strategischen Führungsebene abgesprochen werden.*

*Aus wichtigen Gründen ist das Wahlgremium zur Abwahl von Mitgliedern der strategischen Führungsebene auch während der Amtsdauer berechtigt, doch sind in diesem Falle dem Betroffenen vorgängig die Gründe für die Abwahl bekanntzugeben und es ist ihm ausreichend Gelegenheit zu gewähren, zu diesen Gründen Stellung zu nehmen. Als wichtiger Grund gilt dabei namentlich der Wegfall einer Wahlvoraussetzung oder jeder andere Umstand, der nach Treu und Glauben für das Land Liechtenstein die Fortsetzung der Mitgliedschaft des Betroffenen in der strategischen Führungsebene unzumutbar macht. Der Betroffene kann gerichtlich feststellen lassen, dass die Abwahl ohne wichtigen Grund und somit willkürlich erfolgte. Wird gerichtlich festgestellt, dass kein wichtiger Grund für die Abwahl vorhanden war, so bleibt die Abwahl rechtsgültig, doch ist in diesem Falle das Unternehmen bzw. die Organisation für einen allfälligen Schaden aus der Abwahl ersatzpflichtig, maximal jedoch nur bis zur Höhe der durchschnittlichen Jahresentschädigung des Betroffenen während seiner Amtsdauer.*

*Diese Regelung gilt für alle öff. rechtlichen Unternehmen, soweit sie nicht an einer Börse kotiert sind.*

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen das Wahlgremium die Mitglieder der strategischen Führungsebene jederzeit unabhängig von der Amtsdauer bei Vorliegen von wichtigen Gründen abwählen kann. Das Verfahren der Abwahl ist genau zu regeln, wobei dem Betroffenen insbesondere vorgängig das rechtliche Gehör zu gewähren ist. Die Abwahl ist auch rechtsgültig, wenn gerichtlich festgestellt wird, dass kein wichtiger Grund vorlag. Doch wird in diesem Falle das Unternehmen bzw. die Organisation bis zu einem Maximalbetrag schadenersatzpflichtig.

#### *f) Amtsdauer, Alters- und Amtszeitbeschränkung*

Die Regelungen bezüglich Amtsdauer, Alters- und Amtszeitbeschränkung sind bei den öffentlichen Unternehmen im Land Liechtenstein sehr unterschiedlich und teilweise unklar. So wird beispielsweise in Art. 10 Abs. 2 des Gesetzes über die Hochschule Liechtenstein vorgeschrieben, dass der Hochschulrat von der Regierung auf vier Jahre bestellt wird. Die Möglichkeit einer Wiederwahl wird nicht vorgesehen. Eine analoge und gleichfalls unklare Regelung findet sich in Art. 6 Abs. 2 des Gesetzes über die Stiftung "Kunstmuseum Liechtenstein" bezüglich der Wahl des Stiftungsrates. Vom Präsidenten des KML wird ausdrücklich eine gestaffelte Amtsdauer für die Mitglieder des Stiftungsrates gewünscht, doch ist dies nach der heutigen gesetzlichen Grundlage fraglich.

Die massgebenden Codes for Corporate Governance empfehlen eine ordentliche Amtsdauer von zwei mal drei Jahren. Bei entsprechender Notwendigkeit und mit klarer Begründung im Geschäftsbericht solle eine dritte Amtsdauer möglich sein. Ein anderer Weg wird im Aktienrecht der Schweiz eingeschlagen. Hier soll nach dem Willen des Bundesrates eine einjährige Amtsdauer eingeführt werden.<sup>214</sup>

Im Land Liechtenstein wird traditionsgemäss mit einer Amtsdauer von vier Jahren gearbeitet. Die Arbeitsgruppe sieht keine Notwendigkeit, davon abzuweichen. Um das Know How auf der strategischen Führungsebene zu bewahren, sollte aber bei allen öffentlichen Unternehmen klar gestellt werden, dass eine einmalige Wiederwahl der Mitglieder zulässig ist. Für den Präsidenten des Führungsorgans sollte zudem die Möglichkeit vorgesehen werden, dass nach zwei Amtsperioden zur Regelung der Nachfolge ausnahmsweise nochmals eine Wiederwahl für eine ausserordentliche Amtsdauer von zwei Jahren zulässig ist.

<sup>214</sup> Vgl. Referat von Bundesrat Christoph Blocher anlässlich der Kammertagung der Treuhand-Kammer vom 28. Oktober 2005 in Zürich (publiziert unter [http://www.swissconsultants.ch/swissconsultants/pdf/jahr06/02/massstaebe\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_pruefer.pdf](http://www.swissconsultants.ch/swissconsultants/pdf/jahr06/02/massstaebe_fuer_wirtschaft_und_pruefer.pdf)).

Auf eine fixe Altersbeschränkung in einem Rahmengesetz unabhängig von der Amtsdauer sollte verzichtet werden, um Alterskonflikten im Zusammenhang mit der obligatorischen Einsitznahme von Regierungsmitgliedern in das strategische Führungsorgan eines öffentlichen Unternehmens vorzubeugen.<sup>215</sup> Die Altersbeschränkung sollte vielmehr bei jedem öffentlichen Unternehmen individuell geregelt werden können. Hingegen ist generell die Möglichkeit einer gestaffelten Nachfolge zu gewährleisten. Dazu ist schon auf Gesetzesstufe klarzustellen, dass die Wahlen nicht alle vier Jahre gesamthaft stattzufinden haben, sondern dass auch jedes Jahr individuelle Einzelwahlen für eine neue Amtsdauer von vier Jahren erfolgen können.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass für alle öffentlichen Unternehmen klargestellt wird, dass nach Ablauf einer ordentlichen Amtsperiode von vier Jahren eine einmalige Wiederwahl der Mitglieder der strategischen Führungsebene möglich ist. Beim Präsidenten ist nach Ablauf von zwei Amtsperioden ausnahmsweise zur Sicherstellung der Nachfolge eine nochmalige Wiederwahl für eine ausserordentliche Amtsdauer von zwei Jahren zu ermöglichen. Die Wahlen haben nicht alle vier Jahre gesamthaft stattzufinden, sondern können jedes Jahr mit individuellen Einzelwahlen für eine neue Amtsdauer Jahren erfolgen.

*g) Stellvertretung auf Stufe der strategischen Führungsebene*

In einigen öffentlichen Unternehmen ist die Stellvertretung bei Sitzungen des strategischen Führungsorgans zulässig. Dazu wird in den jeweiligen Spezialgesetzen die Wahl von Ersatzmitgliedern (sog. Suppleanten) vorgesehen.<sup>216</sup> Der Vorteil dieser Ersatzmitglieder ist darin zu sehen, dass keine Pattsituationen bei Abstimmungen entstehen sollten und im Falle eines Ausscheidens von einem ordentlichen Mitglied keine Ersatzwahl innerhalb der Amtsperiode stattfinden muss. Dennoch erachtet die Arbeitsgruppe die Stellvertretung auf Stufe der strategischen Führungsebene als problematisch. Damit die Ersatzmitglieder ihre Aufgabe jederzeit wahrnehmen können, müssen sie die gleichen Informationen wie die ordentlichen Mitglieder haben. Dies aber bedeutet, dass sie ohne Stimmrecht an den Sitzungen teilnehmen müssen. In einzelnen öffentlichen Unternehmen wird dies so gehandhabt. Dort wo die Ersatzmitglieder jedoch nicht alle Informationen erhalten und insbesondere nicht regelmässig an den Sitzungen teilnehmen, wird die Solidarhaftung problematisch. Wenn die Ersatzmitglieder tatsächlich zum Einsatz kommen, haften sie genauso wie die übrigen ordentlichen Mitglieder unabhängig vom jeweiligen Informationsstand. Dieses Argument ist derart bedeutend, dass die Arbeitsgruppe generell eine Stellvertretungsmöglichkeit auf strategischer Führungsebene ablehnt.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen die Stellvertretung auf Stufe der strategischen Führungsebene ausgeschlossen wird. Um unnötige Ersatzwahlen und Beschlussunfähigkeit zu verhindern, soll die Anzahl der Mitglieder auf strategischer Führungsebene nicht genau, sondern mit einem Rahmen (z.B. 5 bis 7 Mitglieder) angegeben werden. Zudem soll die Beschlussfähigkeit bereits dann gegeben sein, wenn mehr als die Hälfte aller Mitglieder an der Sitzung anwesend ist.

*h) Doppelmandat auf strategischer und operativer Führungsebene*

Bei den meisten öffentlichen Unternehmen finden sich keine Bestimmungen zur Frage, ob eine Person gleichzeitig Mitglied der strategischen und der operativen Führungsebene sein darf.

---

<sup>215</sup> Für Mitglieder der Regierung gibt es keine Altersbeschränkung. Würde z.B. bei der Hochschule Liechtenstein eine Altersbeschränkung für Mitglieder des Hochschulrates von 65 Jahren eingeführt und wäre der zuständige Regierungsvertreter im Hochschulrat bereits 66 Jahre alt, so wäre ein Konflikt vorprogrammiert.

<sup>216</sup> Diese Regelung ist gesetzlich u.a. vorgesehen bei: LKW, LGV, LRF und AHV.

Beim Liechtensteinischen Rundfunk ist diese Problematik mit folgender Regelung vorbildlich gelöst:<sup>217</sup>

*"Zum Mitglied oder Ersatzmitglied des Verwaltungsrates dürfen bei sonstiger Nichtigkeit nicht bestellt werden:*

*a) Personen, die in einem Arbeitsverhältnis zum LRF stehen oder in einer anderen Funktion im LRF tätig sind;*

...

*f) Personen, die dem Verwaltungsrat des LRF bereits während den vorangegangenen insgesamt acht Jahren angehört haben."*

Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance wird in Ziff. 18 lediglich eine Empfehlung zur Personalunion von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abgegeben. Grundsätzlich wird von einer Doppelspitze ausgegangen. Bei Personalunion sind adäquate Kontrollmechanismen einzuführen.<sup>218</sup> Ein generelles Verbot für Doppelmandate auf strategischer und operativer Führungsebene ist nicht vorgesehen. Auch in den OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises werden Doppelmandate nicht untersagt.

Die Arbeitsgruppe ist nach eingehender Prüfung der Problematik zur Überzeugung gelangt, dass Doppelmandate in öffentlichen Unternehmen nicht gestattet werden sollten. Ein derartiges Verbot sollte als vertrauensbildende Massnahme gegenüber den Bürgern genutzt werden. Ob wie beim LRF auch frühere Arbeitsverhältnisse bei der Bestimmung der Unabhängigkeit in Betracht gezogen werden müssen, ist von untergeordneter Bedeutung. In Analogie zu den Vorgaben des Combined Code für unabhängige Mitglieder der strategischen Führungsebene<sup>219</sup> sollten dabei wenn überhaupt nur die letzten 5 Jahre berücksichtigt werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen ein Doppelmandat als Funktionsträger auf strategischer und operativer Führungsebene zur gleichen Zeit untersagt wird. Sollten Ausnahmen zugelassen werden, so ist klarzustellen, dass jedenfalls der Präsident des strategischen Führungsorgan nicht zugleich Vorsitzender der Geschäftsleitung sein darf.

#### *i) Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder der strategischen Führungsebene*

In Art. 349 PGR werden die Aufgaben des Verwaltungsrates einer Aktiengesellschaft konkret aufgelistet. In den Statuten können diese Vorgaben noch ergänzt und präzisiert werden, doch genügen die gesetzlichen Vorgaben grundsätzlich. Für die Aufgaben eines Stiftungsrates verweist Art. 561 Abs. 3 PGR auf die entsprechenden Bestimmungen bei der Anstalt. In Art. 543 Abs. 2 PGR heisst es dann bei der Organisation der Anstalt lediglich: "Bestimmen Gesetz oder Statuten es nicht anders, so kommen dem obersten Organ jene Befugnisse zu, wie sie die allgemeinen Bestimmungen für das oberste Organ vorsehen." Leider sind die Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder der strategischen Führungsebene bei öffentlichen Unternehmen, welche nicht in der Form einer Aktiengesellschaft errichtet wurden, teilweise unvollständig oder unklar geregelt. So sind beispielsweise bei den LKW die Budgetgenehmigung und die Kreditvergabegenehmigung durch den Landtag wohl nicht mehr zeitgemäss. Bei der LGV hat gemäss Art. 10 Bst. i immer noch der Verwaltungsrat über sämtliche Gasabgabeverträge zu entscheiden, obwohl dies eigentlich eine operative Tätigkeit ist. Beim LRF ist gemäss Art. 23 Abs. 1 Bst. c der Verwaltungsrat für die "Anstellung und Kündigung des übrigen Personals" zuständig; er müsste deshalb grundsätzlich auch über die Anstellung einer temporären Aushilfe ent-

<sup>217</sup> Art. 21 Abs. 4 LRFG; ähnlich lautet die Regelung von Art. 6 bei der AHV, welche bereits vorne auf S. 79 wiedergegeben wurde.

<sup>218</sup> Dazu gehört insbesondere die Einführung eines sog. "Lead Director", welcher als unabhängiges und externes Mitglied selbst Sitzungen der externen Mitglieder einberufen kann.

<sup>219</sup> A.3.1 Code provisions for independent directors.

scheiden. Bei der AHV ist der Verwaltungsrat gemäss Art. 7 ebenfalls für "die Anstellung, die Kündigung und die Entlassung der Angestellten" zuständig, doch nicht explizit für die Oberleitung, die Finanzkontrolle und den Erlass eines Anlagereglements. Auch bei der LAK fehlt im Aufgabenbeschrieb des Stiftungsrates die Oberleitung. Diese wenigen Beispiele zeigen, dass die Auflistung der Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder der strategischen Führungsebene bei den öffentlichen Unternehmen überarbeitet und harmonisiert werden muss.

Mit Ausnahme der LBA, wo die strategische und operative Führungsebene nur je aus einer Person besteht, sollte es bei allen öffentlichen Unternehmen ein Organisationsreglement geben, in welchem vorab die Delegation von Aufgaben an die operative Führungsebene geregelt wird. Zugleich sollten in diesem Reglement die Kompetenzen der einzelnen Funktionsträger klargestellt werden. Schliesslich können in einem Organisationsreglement weitere Bestimmungen zur Einberufung, Beschlussfähigkeit, Protokollierung etc. untergebracht werden. Die Arbeitsgruppe musste feststellen, dass nicht bei jedem öffentlichen Unternehmen ein derartiges Organisationsreglement vorhanden ist. Zur Erleichterung bei der Ausarbeitung und zur Harmonisierung könnte die Regierung ein Muster-Organisationsreglement für öffentliche Unternehmen vorgeben.

Im Zusammenhang mit dem Organisationsreglement und den darin geregelten Kompetenzen muss die Arbeitsgruppe feststellen, dass heute bei Unternehmen und insbesondere bei öffentlichen Unternehmen keine Einzelunterschriften mehr geduldet werden können. Wird eine Einzelunterschrift missbraucht, so ist das Organ, welches für die Erteilung der Unterschriftsberechtigung zuständig ist, auf Grund eines klaren Organisationsverschuldens zum Ersatz des resultierenden Schadens verantwortlich. Allfällige noch vorhandene Einzelunterschriften bei den öffentlichen Unternehmen des Landes Liechtenstein<sup>220</sup> sind umgehend in Kollektivunterschriften zu zweien umzuwandeln!

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen die unentziehbaren und undelegierbaren Aufgaben der strategischen Führungsebene konkret aufgelistet werden. Dabei sind insbesondere anzuführen: die Oberleitung, die Finanzplanung und Finanzkontrolle, die Ernennung bzw. Abberufung und Überwachung der Geschäftsleitung sowie der Erlass eines Organisationsreglementes. Im Organisationsreglement ist festzuhalten, dass keine Einzelunterschriften erteilt werden dürfen.

*j) Interessenkollision, Ausstandsregelung und In-sich-Geschäfte*

Auch bei öffentlichen Unternehmen kann es auf Stufe der strategischen Führungsebene unbestreitbar zu Interessenkollisionen kommen. Entsprechend müssten auch Ausstandsregelungen zu finden sein. Tatsächlich sind derartige Bestimmungen jedoch nur bei einzelnen öffentlichen Unternehmen zu finden. Eine entsprechende Regelung könnte in aller Kürze wie folgt lauten:

*Alle Organe der Gesellschaft haben allfällige Interessenkonflikte, insbesondere Geschäfte, die sie selbst oder nahestehende natürliche oder juristische Personen betreffen, umgehend dem VR-Präsidenten offenzulegen. Der Gesamtverwaltungsrat hat zu entscheiden, ob ein Ausstandsgrund gegeben ist. Im Falle eines Ausstandsgrundes darf der bzw. die Betroffene weder bei der Diskussion noch bei der Abstimmung anwesend sein. Auch die Abgabe einer persönlichen Stellungnahme oder eines schriftlichen Statements vor der Diskussion ist ausgeschlossen, um die Willensbildung nicht zu beeinflussen.*

Eine besondere Art der Interessenkollision stellen In-sich-Geschäfte dar. Dabei schliesst ein Mitglied der strategischen Führungsebene sowohl in seinem eigenen Namen für sich selbst als auch im Namen des öffentlichen Unternehmens ein Rechtsgeschäft ab. Ein derartiger Fall würde z.B. vorliegen, wenn ein Verwaltungsratsmitglied der LGV für sein Einfamilienhaus einen

<sup>220</sup> Wie z.B. auf Stufe der Geschäftsleitung bei der AHV.

Vertrag über einen Gasanschluss abschliessen möchte. Dazu müsste er den Gasanschlussvertrag auf der einen Seite als Hauseigentümer und auf der anderen Seite als Vertreter der LGV unterschreiben. Für derartige In-sich-Geschäfte wird im schweizerischen Aktienrecht ab 1.1.2008 eine besondere Bestimmung vorgesehen.<sup>221</sup>

*Wird die Gesellschaft beim Abschluss eines Vertrages durch diejenige Person vertreten, mit der sie den Vertrag abschliesst, so muss der Vertrag schriftlich abgefasst werden. Dieses Erfordernis gilt nicht für Verträge des laufenden Geschäfts, bei denen die Leistung der Gesellschaft den Wert von 1000 Franken nicht übersteigt.*

Die Arbeitsgruppe ist nach ausführlicher Diskussion zur Überzeugung gelangt, dass die Übernahme dieser Regelung für die öffentlichen Unternehmen des Landes Liechtenstein empfehlenswert wäre. Gleichzeitig sollte sichergestellt werden, dass derartige In-sich-Geschäfte ausschliesslich zu gleichen Konditionen wie gegenüber Dritten ("at arm's-length") abgeschlossen werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass für alle öffentlichen Unternehmen einheitliche Vorschriften bezüglich Interessenkonflikt, Ausstand und In-sich-Geschäfte aufgestellt werden. Dabei soll die wertmässige Untergrenze für derartige Geschäfte sehr tief (z.B. mit 1'000 Franken) angesetzt werden.

*k) Wahlgremium für die operative Führungsebene*

Bei börsenkotierten Gesellschaften besteht eine klare Wahlhierarchie: Die Generalversammlung wählt den Verwaltungsrat und der Verwaltungsrat wählt die Geschäftsleitung. Bei den öffentlichen Unternehmen wird diese Wahlhierarchie in mehreren Fällen durchbrochen. So muss beim LLS der Verwaltungsdirektor von der Regierung bestätigt werden, auch wenn er vom Stiftungsrat gewählt werden kann.<sup>222</sup> Auch bei der LGV muss die Wahl des Geschäftsführers und dessen Stellvertreter noch durch die Regierung bestätigt werden.<sup>223</sup> Bei der LMS müssen sogar die Hauptlehrer durch die Regierung bestätigt werden.<sup>224</sup>

Die Arbeitsgruppe ist der Überzeugung, dass die Wahlhierarchie nicht durchbrochen werden sollte. Ein Genehmigungsvorbehalt durch die Regierung würde nur dann einen Sinn machen, wenn zum Vornherein damit gerechnet werden müsste, dass die strategische Führungsebene nicht in der Lage ist, die Geschäftsleitung ordnungsgemäss zu bestellen. Wenn für die Mitglieder der strategischen Führungsebene jedoch konkrete fachliche und persönliche Anforderungen vorgeschrieben werden, dann sollte es keinen Grund für einen Genehmigungsvorbehalt mehr geben.

Im Zusammenhang mit der Bestellung der operativen Führungsebene hat die Arbeitsgruppe stichprobenweise auch die Anstellungsbedingungen geprüft. Dabei wurde festgestellt, dass beim LRF der Intendant jeweils fest für vier Jahre angestellt wird.<sup>225</sup> Da es sich jedoch nicht um eine künstlerische Aufgabe im eigentlichen Sinne handelt wie z.B. bei einem Theaterintendanten, sollte besser ein unbefristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen werden. Bei der LAK ist die Stellung des Geschäftsführers als Vorsitzender des Verwaltungsausschusses problematisch; privatrechtlich besteht als Geschäftsführer ein unbefristeter Arbeitsvertrag, in den Verwaltungsausschuss erfolgt die Bestellung jedoch öffentlich-rechtlich fest auf vier Jahre. Eine Überarbeitung der Regelung erscheint diesbezüglich angebracht.

<sup>221</sup> Art. 718b OR gemäss Änderung vom 16. Dezember 2005.

<sup>222</sup> Art. 18 Bst. c des Gesetzes über das Liechtensteinische Landesspital.

<sup>223</sup> Art. 10 Bst. b und c sowie Art. 19 Bst. a des Gesetzes über die Liechtensteinische Gasversorgung.

<sup>224</sup> Art. 7 Abs. 3 des Gesetzes über die Liechtensteinische Musikschule.

<sup>225</sup> Art. 25 Abs. 1 LRFG.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen die strategische Führungsebene allein für die Auswahl, Instruktion, Überwachung und Abberufung der Mitglieder der operativen Führungsebene zuständig und verantwortlich sein soll; auf einen Genehmigungsvorbehalt zu Gunsten der Regierung sei zu verzichten.

#### l) *Verantwortlichkeit und Haftung*

Im Rahmen der Interviews wurde die Frage gestellt, wie die Verantwortlichkeit der Mitglieder der strategischen Führungsebene geregelt sei. Diese Frage hat zahlreichen Befragten Kopfzerbrechen bereitet und aufgezeigt, dass die Haftungsfrage bei den Organen der öffentlichen Unternehmen in den meisten Fällen unklar ist. Aus diesem Grunde wurde vorne im Teil 3 unter Ziff. 3 ein Exkurs zur Organhaftung unternommen.<sup>226</sup>

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung sind die Organe von öffentlichen Unternehmen nicht in jedem Falle durch den Staat abgesichert und haften nur bei grober oder absichtlicher Pflichtverletzung auf dem Regressweg. Vielmehr ist vorab individuell zu klären, ob überhaupt eine öffentliche Organfunktion vorliegt und ob demnach das AHG oder das PGR zur Anwendung gelangt. Erst dann sind die eigentlichen Voraussetzungen der Haftung zu prüfen.

Für strafrechtliche Delikte haften die Mitglieder der strategischen Führungsebene in jedem Falle persönlich; diesbezüglich kann auch keine Versicherung abgeschlossen werden. Doch auch für zivilrechtliche Forderungen können Mitglieder der strategischen Führungsebene von öffentlichen Unternehmen u.U. zur Verantwortung gezogen werden. Es ist deshalb zu prüfen, ob sich allenfalls der Abschluss einer entsprechenden Organhaftpflichtversicherung lohnt.<sup>227</sup>

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei allen öffentlichen Unternehmen die Verantwortlichkeit und Haftung der Mitglieder der strategischen Führungsebene klargestellt wird. Zudem ist überall der Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung mit Übernahme der Prämien durch das Unternehmen zu prüfen.

### 3. Erkenntnisse im Bereich Kontrolle

#### a) *Eignerstrategie*

Das Land Liechtenstein ist an den öffentlichen Unternehmen gemäss Anhang 1 jeweils aus ganz konkreten Gründen kapital- oder stimmenmässig beteiligt. Folglich sollten diese Unternehmen auch einen klaren Zweck erfüllen. Damit dies möglich ist, müsste die strategische Führungsebene genügend und klare Vorgaben als Rahmen für ihre Tätigkeit erhalten. Dies entspricht den Vorgaben der Familie an den Verwaltungsrat einer Familiengesellschaft. Die Arbeitsgruppe musste jedoch bei der Frage nach konkreten Vorgaben durch das Land als Eigner feststellen, dass bei der Mehrheit der öffentlichen Unternehmen eine derartige Eignerstrategie fehlt.

Bei der Liechtensteinischen Landesbank ist das Fehlen einer Eignerstrategie verständlich, da bei einer börsenkotierten Aktiengesellschaft nur der Zweck im Rahmen der Statuten durch die Generalversammlung vorgegeben wird, während die Strategie im Rahmen des Zweckartikels zwingend durch den Verwaltungsrat erarbeitet werden muss. Auch bei der FMA kann auf eine zusätzliche Eignerstrategie verzichtet werden, da die Aufgaben der Finanzmarktaufsicht im

<sup>226</sup> An dieser Stelle sei auf die ausführlichen Erörterung auf den Seiten 68 ff. verwiesen.

<sup>227</sup> Die Hintergründe, Merkmale und Voraussetzungen dieser Versicherung sind hinten im Anhang 6 auf den Seiten 126 f. zusammengefasst.

entsprechenden Spezialgesetz sehr detailliert vorgegeben sind.<sup>228</sup> Doch bei den übrigen öffentlichen Unternehmen sollte klargestellt werden, welche der folgenden Varianten zutreffend ist:

- Das Land gibt über die Regierung die strategische Ausrichtung für das Unternehmen vor.
- Die strategische Ausrichtung wird vom Unternehmen erarbeitet, ist jedoch mit der Regierung als Eignervertreter abzustimmen.
- Die strategische Ausrichtung ist alleinige Sache des Unternehmens und wird von der Regierung nur noch zur Kenntnis genommen.

Um klarzustellen wie eine Eignerstrategie im Einzelfall konkret aussehen könnte, wird hinten im Anhang 5 die Eigentümerstrategie des Kantons Bern bezüglich der Regionalen Spitalzentren vorgestellt.<sup>229</sup> Die Arbeitsgruppe erachtet dieses Beispiel als ausgezeichnete Basis für die Erarbeitung von entsprechenden Eignerstrategien durch das Land Liechtenstein.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass vom Land Liechtenstein für alle öffentlichen Unternehmen mit Ausnahme der LLB und der FMA entschieden wird, ob die strategische Ausrichtung von der Regierung vorgegeben, mit ihr abgestimmt oder von ihr lediglich zur Kenntnis genommen wird. Im Rahmen einer von der Regierung vorgegebenen individuellen Eignerstrategie hat dann die strategische Führungsebene unter Mitwirkung der Geschäftsleitung die Unternehmensstrategie festzulegen.

#### *b) Festlegung und Offenlegung der Entschädigungen*

In Bezug auf die Entschädigungen der Mitglieder der strategischen Führungsebenen sind die heutigen Regelungen äusserst unterschiedlich. Bei einzelnen Unternehmen legt die strategische Führungsebene die Entschädigung selbst fest, bei anderen ist diese an die Entschädigungsregelungen in verschiedenen Gesetzen wie das Gesetz vom 17. Dezember 1981 betreffend die Bezüge der Mitglieder der Regierung, der Gerichtshöfe, der Kommissionen und der Organe von Anstalten und Stiftungen des Staates<sup>230</sup> (z.B. Liechtensteinischer Rundfunk) oder das Gesetz vom 17. Dezember 1981 über die Bezüge der Mitglieder des Landtages und von Beiträgen an die im Landtag vertretenen Wählergruppen<sup>231</sup> (z.B. Liechtensteinische Gasversorgung) gekoppelt. In mehreren Fällen musste die Arbeitsgruppe feststellen, dass die Entschädigungen in keiner Weise der Aufgabe und Verantwortung dieser Gremien gerecht werden. So beträgt heute zum Beispiel das Sitzungsgeld für eine ganztägige Sitzung bei verschiedenen Gremien gesetzlich bedingt nur gerade CHF 250! Gerade die Koppelung an die erwähnten gesetzlichen Bestimmungen lässt weder der Regierung noch den Führungsgremien Spielraum, die Entschädigung veränderten Anforderungen adäquat anzupassen. Hier besteht nach Ansicht der Arbeitsgruppe Handlungsbedarf.

Bezüglich Offenlegung der Bezüge sind ebenfalls unterschiedliche Regelungen massgebend. Für Unternehmen, welche einen Geschäftsbericht gemäss PGR erstellen müssen, gilt die Bestimmung in Art. 1092 Ziff. 9 PGR. Demnach sind im Anhang zur Jahresrechnung anzugeben:

- die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge (Gehälter, Gewinnbeteiligungen, Bezugsrechte, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen und Nebenleistungen jeder Art). In die Gesamtbezüge sind auch Bezüge einzu-

<sup>228</sup> Art. 5 FMAG.

<sup>229</sup> Hinten auf Seite 119 ff. inklusive Anhang C (Anforderungsprofil an den Verwaltungsrat) und Anhang D (Entschädigung an den Verwaltungsrat).

<sup>230</sup> LR 174.60

<sup>231</sup> LR 171.20



rechnen, die nicht ausgezahlt, sondern in Ansprüche anderer Art umgewandelt oder zur Erhöhung anderer Ansprüche verwendet werden. Ausser den Bezügen für das Geschäftsjahr sind die weiteren Bezüge anzugeben, die im Geschäftsjahr gewährt, bisher aber in keiner Jahresrechnung angegeben worden sind

- die Gesamtbezüge (Abfindungen, Ruhegehälter, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art) der früheren Mitglieder der bezeichneten Organe und ihrer Hinterbliebenen; Bst. a Satz 2 und 3 ist entsprechend anzuwenden. Ferner ist der Betrag der für diese Personengruppe gebildeten Rückstellungen für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen anzugeben
- die gewährten Vorschüsse und Kredite unter Angabe der Zinssätze, der wesentlichen Bedingungen und der gegebenenfalls im Geschäftsjahr zurückgezahlten Beträge sowie die zugunsten dieser Personen eingegangenen Garantieverpflichtungen

Die Angaben gemäss Bst. a und b brauchen nicht gemacht zu werden, wenn sich anhand dieser Angaben die Bezüge eines bestimmten Mitgliedes dieser Organe feststellen lassen. Für alle anderen Unternehmen gelten heute keine Offenlegungspflichten.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass die Entschädigung bei allen öffentlichen Unternehmen nicht an die Entschädigungsregelungen in anderen Gesetzen gekoppelt wird, sondern entweder vom Gremium selbst oder aber von der Regierung unter Berücksichtigung der zu erfüllenden Aufgabe festgelegt werden. Spezialgesetzlich ist in allen Fällen klar zu regeln, wer über die Höhe der Entschädigung zu bestimmen hat. In Bezug auf die Offenlegung der Entschädigungen der strategischen Führungsebenen sollte rahmengesetzlich geregelt werden, dass der jährliche Geschäftsbericht Auskunft über die Gesamtbezüge des Gremiums zu geben hat, sofern nicht andere weitergehende gesetzlichen Bestimmungen zur Anwendung gelangen.

### *c) Auskunftsrecht*

Das Auskunftsrecht der Regierung als Eignervertretung ist in den meisten Fällen unzureichend oder gar nicht geregelt. Es ist dort umfassend, wo ein Regierungsmitglied selbst Einsitz in ein strategisches Führungsgremium nimmt (z.B. HL, LAK) oder aber an den Sitzungen des Gremiums teilnimmt (z.B. AHV). In einzelnen Fällen wird das zuständige Regierungsmitglied regelmässig mit Kopien der Verwaltungsratsprotokolle bedient (z.B. LTN, LGV), in anderen Fällen ist dies sogar gesetzlich vorgeschrieben (z.B. LKW).

Nach Ansicht der Arbeitsgruppe sollte dem Land sowohl ein direktes (via strategisches Führungsorgan) als auch ein indirektes (via Revisionsstelle) und umfassendes Aufsichtsrecht zukommen. Nur dies versetzt die Regierung bei entsprechender Notwendigkeit in die Lage, die ihr gemäss Verfassung zukommende Aufgabe der Oberaufsicht über öffentlich-rechtliche Unternehmen auch konkret wahrnehmen zu können, notfalls auch gegen den Willen eines Verwaltungs- oder Stiftungsrates.

Eine Einschränkung ist bei Aktiengesellschaften zu machen. Die aktienrechtlichen Vorschriften zur Gleichbehandlung der Aktionäre lassen es nicht zu, dass ein einzelner Aktionär umfassender mit Informationen versorgt wird als die anderen Aktionäre. Bei börsenkotierten Gesellschaften (dies betrifft die LLB) ist zudem die Einhaltung der Vorschriften über die Ad-hoc-Publizität zu beachten. Danach hat die Aktiengesellschaft bei wichtigen Ereignissen umgehend alle Aktionäre gleichermassen zu informieren. Es würde nicht angehen, der Regierung einen zeitlichen Informationsvorsprung zu verschaffen.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, in einem Rahmengesetz ein umfassendes Auskunftsrecht zu Gunsten der Regierung zu etablieren. Dieses Recht sollte möglichst deutlich beschrieben sein, um deren Ausübung für alle Beteiligten klar zu machen. Demzufolge sollte die Bestimmung abschliessend aufzählen, welche Informationen die Regierung einfordern kann und nach welchem Verfahren dies zu geschehen hat. Zudem muss darauf geachtet werden, dass die Bestimmungen nicht in Konflikt zu allfälligen verfahrensrechtlichen Vorschriften stehen. Dies kann der Fall sein, wenn die Regierung in den Instanzenzug bei anfechtbaren Entscheidungen von öffentlichen Unternehmen involviert ist.

#### 4. Erkenntnisse im Bereich Effizienz

##### a) Sitzungsanzahl

Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance wird unter Ziff. 14 empfohlen, dass Verwaltungsräte einer Aktiengesellschaft mindestens viermal im Jahr zusammenkommen. Im Rahmen der Vernehmlassung wurde diese Mindestzahl als zu gering kritisiert; stattdessen wurden sechs Sitzungen pro Jahr vorgeschlagen.<sup>232</sup> Bei der LAK werden derzeit nur 2 Sitzungen pro Jahr vorgeschrieben.<sup>233</sup>

Die Interviews mit Vertretern der öffentlichen Unternehmen haben gezeigt, dass in den meisten Fällen mehr als vier Sitzungen pro Jahr auf strategischer Führungsebene abgehalten werden. Dennoch sollte diese Empfehlung auch in einen allfälligen liechtensteinischen Code übernommen werden. Eine Erhöhung auf sechs Sitzungen pro Jahr erscheint unnötig, da bei den grösseren öffentlichen Unternehmen auch diese Zahl bereits überschritten wird.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass für die strategische Führungsebene von öffentlichen Unternehmen im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance die Abhaltung von mindestens vier Sitzungen pro Jahr verlangt wird.

##### b) Anzahl Mitglieder der strategischen Führungsebene

Es erstaunt nicht, dass die Anzahl der Mitglieder auf strategischer Führungsebene bei den öffentlichen Unternehmen sehr unterschiedlich ist.<sup>234</sup> Im Hinblick auf die Grösse und Bedeutung dieser Unternehmen sind Unterschiede durchaus gerechtfertigt. Trotzdem sieht die Arbeitsgruppe unter diesem Bereich in zwei Punkten ein Optimierungspotential.

Die feste Vorgabe einer genauen Anzahl von Funktionsträgern ist problematisch.<sup>235</sup> Scheidet ein Mitglied unerwartet aus, so müsste grundsätzlich umgehend eine Ersatzwahl stattfinden, um der gesetzlichen Vorschrift zu genügen. Es erscheint deshalb zweckmässig, anstelle einer fixen Vorschrift wie beispielsweise: "5 Verwaltungsräte" flexibler vorzugeben: "3 bis 5 Verwaltungsräte". Um Pattsituationen bei Abstimmungen zu vermeiden, sollte dabei als Maximalzahl jeweils eine ungerade Anzahl vorgegeben werden. Die Arbeitsgruppe erachtet Gremien mit einer Grösse von 5 oder 7 Mitgliedern für eine effiziente Arbeitsweise am idealsten.

Bei einzelnen öffentlichen Unternehmen wurde eine zu grosse Anzahl an Mitgliedern auf der strategischen Führungsebene festgestellt. So sind bei der Genossenschaft Theater am Kirchplatz maximal 14 Mitglieder des Aufsichtsrates und bei der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe sogar maximal 18 Stiftungsräte möglich!<sup>236</sup> Ein effizientes Arbeiten in Gremien

<sup>232</sup> HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 58.

<sup>233</sup> Art. 13 der Statuten der Stiftung Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe.

<sup>234</sup> Vgl. dazu die Zeile "Anzahl Mitglieder" in der Übersicht im Anhang 1 auf Seite 103 f.

<sup>235</sup> Beispielsweise 5 Stiftungsräte beim LLS oder 7 Verwaltungsräte bei der LLB.

<sup>236</sup> Wie nicht anders zu erwarten, werden diese Maximalvorgaben in der Praxis vollumfänglich ausgenützt.

mit derart vielen Mitgliedern ist kaum mehr möglich. Nach Ansicht der Arbeitsgruppe sollte hier eine Reduktion auf maximal 9 Mitglieder vorgenommen werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei den öffentlichen Unternehmen keine fixe Anzahl an Mitgliedern der strategischen Führungsebene vorgeschrieben wird, sondern ein bestimmter Rahmen mit einer ungeraden Zahl als Maximalgrösse. Am effizientesten erscheint eine Grösse von 5 bis 7 Mitgliedern. Die maximale Obergrenze sollte auf 9 Mitglieder limitiert werden.

#### c) *Aus- und Weiterbildung*

Um eine optimale Zusammensetzung der strategischen Führungsebene zu erreichen, sind nicht nur eine sorgfältige Auswahl der Mitglieder, sondern auch eine solide Grundausbildung und eine permanente Weiterbildung erforderlich. Die Kosten dieser Aus- und Weiterbildung sollten vom Unternehmen selbst bezahlt werden.

Die Arbeitsgruppe konnte feststellen, dass verschiedene öffentliche Unternehmen in diesem Punkt vorbildlich sind. So wird bei der LLB eine Grundausbildung für jene Mitglieder verlangt, welche nicht aus dem Bankfach kommen.<sup>237</sup> Zudem wird eine regelmässige Weiterbildung von allen Verwaltungsräten gefordert. Es gibt jedoch auch öffentliche Unternehmen, welchen die Aus- und Weiterbildung für Mitglieder der strategischen Führungsebene fremd ist. Hier sollte eine Empfehlung im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance abgegeben werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass für die strategische Führungsebene von öffentlichen Unternehmen im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance eine Grundausbildung und eine regelmässige Weiterbildung verlangt wird.

#### d) *Leistungsbeurteilung*

Es ist heute praktisch in allen Unternehmen Standard, dass die Mitglieder der operativen Führungsebene einmal jährlich im Hinblick auf die erbrachten Leistungen qualifiziert werden. Gleichzeitig werden neue Ziele für das nächste Jahr vorgegeben. Für die Mitglieder der strategischen Führungsebene sind Leistungsbeurteilungen noch kein Standard, werden jedoch auch in Europa immer häufiger. In den USA sind derartige "Self Assessments" des Verwaltungsrates bereits weit verbreitet. Im Hampel Report von England wurde die Leistungsbeurteilung für die strategische Führungsebene bereits als interessante Idee anerkannt. In der Schweiz wurde eine entsprechende Empfehlung im Swiss Code als denkbar, aber nicht zwingend angeführt.<sup>238</sup>

Die Arbeitsgruppe ist zur Überzeugung gelangt, dass eine Leistungsbeurteilung für die Mitglieder der strategischen Führungsebene durchaus zur Steigerung der Effizienz beitragen könnte. die Beurteilung könnte dabei durch die Betroffenen selbst (im Sinne des "Self Assessments") oder unter Beizug eines externen Moderators erfolgen. Die Regierung könnte dazu entsprechende Empfehlungen abgeben.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass für die strategische Führungsebene von öffentlichen Unternehmen im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance eine jährliche Leistungsbeurteilung verlangt wird.

---

<sup>237</sup> Empfohlen wird von der LLB dazu die Ausbildung für Verwaltungsräte vom Center for Corporate Governance am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen (vgl. die Ausbildungsunterlagen unter <http://ccg.ifpm.unisg.ch>).

<sup>238</sup> HOFSTETTER, Corporate Governance Bericht, 47.

*e) Nachfolgeplanung*

Um das Know How und damit die Effizienz auf der strategischen Führungsebene zu bewahren, sollte eine Nachfolgeplanung bestehen. Die Interviews haben jedoch gezeigt, dass in diesem Punkt bei allen öffentlichen Unternehmen ein Handlungsbedarf besteht. Voraussetzung für eine gezielte Nachfolgeplanung sind allerdings die rechtliche Möglichkeit von gestaffelten Amtsperioden und eine möglichst weitreichende Entpolitisierung der Rekrutierungs- und Wahlprozesses. Soweit dies noch nicht der Fall ist, sind die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass bei den öffentlichen Unternehmen im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance eine langfristige Nachfolgeplanung auf Stufe der strategischen Führungsebene etabliert wird. Dazu ist bei allen betroffenen Unternehmen die Möglichkeit von gestaffelten Amtsperioden als Mittel zur Umsetzung einzuführen.

**5. Erkenntnisse im Bereich Transparenz***a) Geschäftsbericht und Reporting*

Die Regierung des Fürstentums Liechtenstein erhält von allen öffentlichen Unternehmen jährlich einen Geschäftsbericht mit Jahresbericht und Jahresrechnung. Damit ist die Mindestanforderung an Transparenz erfüllt. Welche Angaben der Geschäftsbericht konkret zu enthalten hat, wird lediglich für die LLB durch die SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance vorgegeben. Für die übrigen öffentlichen Unternehmen könnte zu Gunsten der Regierung in einem Code for Public Corporate Governance vorgegeben werden, welche Angaben im Geschäftsbericht enthalten sein sollten.

Wie vorne im Teil 1 unter I.2 auf Seite 17 f. bereits ausgeführt wurde, hat die Regierung des Fürstentums Liechtenstein im laufenden Jahr ein Reportingsystem als ein Teilgebiet im Zusammenhang mit der Etablierung eines Beteiligungscontrollings eingeführt. Eines der dazu verwendeten Musterformulare ist als Anhang diesem Bericht angefügt.<sup>239</sup> Die im Rahmen dieses Reportings von den Beteiligungsunternehmen zu liefernden Angaben sollen der Gesamtregierung als Aufsichtsorgan unterjährig und in konzentrierter Form einen Überblick über den Geschäftsverlauf, über Hauptprojekte und -aktivitäten, verschiedene betriebliche Kennzahlen usw. geben. Der Teilbereich "Eignerstrategie" wurde im Hinblick auf die Erstellung des vorliegenden Berichts noch ausgeklammert.

Allenfalls als Manko in diesem Bereich kann angeführt werden, dass für das Beteiligungscontrolling der Regierung keine gesetzliche Grundlage besteht. Obwohl in Bezug auf die Umsetzung und Durchsetzbarkeit des Systems keine Probleme bestehen, wäre eine klare gesetzliche Verpflichtung für die Beteiligungsunternehmen zu begrüssen.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass im Rahmen eines Codes for Public Corporate Governance konkrete Angaben vorgegeben werden, welche im Geschäftsbericht von öffentlichen Unternehmen enthalten sein müssen. Zudem sollte das Beteiligungscontrolling im Zusammenhang mit dem Teilbereich "Eignerstrategie" in einem Rahmengesetz auf eine verpflichtende und durchsetzbare Ebene gestellt werden.

*b) Geheimhaltungsregelung*

Mitglieder von strategischen Führungsorganen erlangen im Rahmen ihrer Tätigkeit Kenntnis über Sachverhalte, welche zum Schutz von Persönlichkeitsrechten wie auch im betrieblichen Interesse nicht an Dritte weitergegeben werden dürfen. Das liechtensteinische Recht kennt

---

<sup>239</sup> Anhang 3 auf Seite 112 ff.

wohl Regelungen in Bezug auf die Verschwiegenheitspflicht von Landesangestellten<sup>240</sup> oder das Datengeheimnis in Bezug auf Behandlung von Personendaten<sup>241</sup>, eine generell gültige Regelung für Organe von öffentlichen Unternehmen besteht jedoch nicht.

Im Gesetz über den "Liechtensteinischen Rundfunk"<sup>242</sup> wurde eine sehr gute spezialgesetzliche Bestimmung zur Geheimhaltung geschaffen. Gemäss Art. 19 sind sämtliche Mitglieder der Anstaltsorgane, soweit gesetzlich nicht anderes bestimmt wird, zur Verschwiegenheit über alle ihnen im Rahmen ihrer Tätigkeit bekannt werdenden Umstände verpflichtet. Diese Verschwiegenheitspflicht besteht auch nach ihrem Ausscheiden als Mitglied eines Anstaltsorgans. Bei Ausscheiden sind alle schriftlichen Unterlagen, die Angelegenheiten der Anstalt betreffen, an die Anstalt zurückzustellen. Diese Regelung ist mustergültig und sollte im Zuge der Schaffung eines Rahmengesetzes für sämtliche Organe öffentlicher Unternehmen als verpflichtend aufgenommen werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, verbindliche Geheimhaltungsregelungen in einem Rahmengesetz zu schaffen, welche für alle Organe öffentlicher Unternehmen Gültigkeit haben. Die Geheimhaltung soll sich explizit auf alle mit dem Mandat erworbenen Erkenntnisse beziehen und vor allem auch nach dem Ausscheiden aus dem Organ unbefristet Gültigkeit haben.

---

<sup>240</sup> Beamtengesetz vom 10. Februar 1938, Art. 5, LR 174.11

<sup>241</sup> Datenschutzgesetz vom 14. März 2002, Art. 10, LR 235.1

<sup>242</sup> LR 784.41

## TEIL 5 VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

### I. Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation im Überblick

Um die aufgezeigten Schwachstellen in der Public Corporate Governance nachhaltig zu verbessern, bieten sich zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten als eigenständige oder kombinierte Lösung an:

- Erarbeitung eines eigenständigen "Codes for Best Practice for Corporate Governance for SOE's" oder kurz "Code for Public Corporate Governance"
- Anpassung bzw. Ergänzung der gesetzlichen Grundlage (durch Änderung der einzelnen Spezialgesetze und/oder durch Erlass eines Rahmengesetzes)

Beide Möglichkeiten haben ihre Vor- und Nachteile. Nachstehend werden die Vor- und Nachteile eines eigenständigen Codes, der von der Regierung vorgegeben wird, tabellarisch dargestellt.

#### Vor- und Nachteile eines eigenständigen Codes

Vorteile	Nachteile
- mehr Flexibilität gegenüber Gesetz, da kein Gesetzgebungsverfahren notwendig ist	- Akzeptanz nur möglich bei breiter Vernehmlassung und parteilicher Zustimmung
- bessere Darstellungsmöglichkeit in der Öffentlichkeit, da kein Zwang zur Gesetzessprache	- Gefahr der Überregulierung, da kein Zwang zur Beschränkung
- für Unternehmen bleiben Verstöße ohne Sanktion (comply or explain)	- keine Möglichkeit des Staates zur Durchsetzung, da keine Sanktionen vorgesehen
- zeigt die Gemeinsamkeiten von öffentlichen Organisationen und Unternehmen auf	- Besonderheiten kommen zu kurz, da ein Code für alle gleichermassen gelten muss
- öffentliche Ziele können mit einem privatwirtschaftlichen Handeln erreicht werden	- Gefahr des politischen Missbrauchs durch gezielte Einflussnahme auf Code-Inhalt
- Code kann so ausgestaltet werden, dass widersprechende Gesetzesbestimmungen vorgehen	- Empfehlungen bedingen allenfalls Anpassungen von Gesetzesbestimmungen

Die Arbeitsgruppe ist nach eingehender Prüfung zur Auffassung gelangt, dass eine Kombination dieser Möglichkeiten (Anpassung der Spezialgesetze, Erlass eines Rahmengesetzes und Erarbeitung eines Code for Public Corporate Governance) am besten geeignet ist, eine nachhaltige Verbesserung Corporate Governance von öffentlichen Unternehmen im Land Liechtenstein herbeizuführen. Ausschlaggebend dafür sind folgende Überlegungen:

- Viele der bereits vorhandenen Spezialgesetze müssen geändert bzw. angepasst werden. Gründe dafür sind einerseits veraltete oder unvollständige Bestimmungen und andererseits unklare und sogar widersprüchliche Formulierungen. Es ist offensichtlich, dass bei der Gesetzesredaktion nicht darauf geachtet wurde, dass die Spezialgesetze für die öffentlichen Unternehmen soweit möglich einheitlich gestaltet werden. Eine Harmonisierung würde die Übersicht und die Verständlichkeit wesentlich erleichtern. Eine Anpassung der Spezialgesetze in den Bereichen Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz ist deshalb zu empfehlen.

- Die betroffenen öffentlichen Unternehmen sind in vielen Punkten sehr verschieden. Es ist unmöglich, sämtlichen Besonderheiten in einem einzigen Rahmengesetz gerecht zu werden. Auch zukünftig wird es deshalb für jedes öffentliche Unternehmen ein Spezialgesetz geben. Es gibt jedoch auch Bestimmungen von besonderer Bedeutung, welche für alle öffentlichen Unternehmen gleichermaßen und zwingend gelten sollen.<sup>243</sup> Hier würden Empfehlungen eines Public Corporate Governance Code im Sinne von Soft Law nicht genügen. Andererseits würde die Übernahme solcher Bestimmungen in jedes einzelne Spezialgesetz zu einer unnötigen Artikelfülle führen. Mit einem für alle öffentlichen Unternehmen gültigen Rahmengesetz könnten sämtliche Anforderungen erfüllt werden. Der Erlass eines derartigen Rahmengesetzes ist deshalb zu empfehlen.
- Wie bei börsenkotierten Unternehmen gibt es auch bei öffentlichen Unternehmen Regelungsbereiche, für die wohl eine Empfehlung im Sinne einer Leitlinie abgegeben werden kann, die jedoch letztlich situativ zu übernehmen oder abzulehnen ist.<sup>244</sup> Für solche Bereiche ist die Erarbeitung eines eigenständigen Codes empfehlenswert. Es würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen, bereits einen vollständig ausformulierten Vorschlag für einen solchen Code vorzulegen. Hingegen hat die Arbeitsgruppe nachstehend konkrete Empfehlungen aufgezeigt, welche in einen derartigen Code übernommen werden könnten.

## II. Anpassung der Spezialgesetze

Die Spezialgesetze sind entsprechend den Erkenntnissen im vorstehenden Teil 4 generell zu überarbeiten und zu harmonisieren. Gleichzeitig ist jedoch ein Rahmengesetz zu erlassen, um die Spezialgesetze möglichst kurz zu halten. Insbesondere folgende Bereiche sollten in den Spezialgesetzen überarbeitet werden:

- Alle Spezialgesetze sollten zur einfacheren Zitierweise mit Kurztiteln versehen werden, wie dies u.a. bereits jetzt der Fall ist beim EbLG, FMAG, HLG, KMLG, KSLG, LBAG, LGVG und LLBG.
- Organbegriff und Organstruktur sind zu harmonisieren. Als Organe sollten nur solche Funktionsträger bezeichnet werden, welche tatsächlich einen massgebenden Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens nehmen können und auch entsprechende Verantwortung tragen.
- Eine externe, unabhängige Revisionsstelle ist überall als Organ vorzuschreiben mit Ausnahme der FMA, bei welcher die staatliche Finanzkontrolle als externe Revisionsstelle fungieren soll.
- Für die Mitglieder der strategischen Führungsebene werden konkrete fachliche und persönliche Anforderungen aufgelistet. Die amtierenden Mitglieder haben diese gesetzlichen Mindestanforderungen selbständig durch detaillierte Anforderungsprofile für das Führungsorgan als Ganzes, für jedes einzelne Mitglied des Führungsorgans und für den Präsidenten des Führungsorgans zu ergänzen, wobei die Anforderungsprofile periodisch zu überprüfen sind.

---

<sup>243</sup> Z.B. Bestimmungen über Interessenkonflikte, Ausstand, In-Sich-Geschäfte, Protokollführung, Einsichts- und Auskunftsrecht der Landesregierung.

<sup>244</sup> Dazu gehören z.B. Vorgaben zur Aus- und Weiterbildung, Nachfolgeplanung oder Leistungsbeurteilung.

- Die Anzahl der Mitglieder auf strategischer Führungsebene wird nicht genau, sondern mit einem Rahmen (z.B. 5 bis 7 Mitglieder) angegeben. Die maximale Anzahl an Mitgliedern soll 9 nicht übersteigen.
- Die unentziehbaren und undelegierbaren Aufgaben der strategischen Führungsebene werden für jedes öffentliche Unternehmen individuell konkret aufgelistet. Dabei sind insbesondere anzuführen: die Oberleitung, die Finanzplanung und Finanzkontrolle, die Ernennung bzw. Abberufung und Überwachung der Geschäftsleitung sowie der Erlass eines Organisationsreglementes.
- Die Verantwortlichkeit und Haftung der Organe wird entsprechend der Rechtsform des Unternehmens und der Tätigkeit klargestellt.
- Die Entschädigung der Mitglieder der strategischen Führungsebene erfolgt unabhängig von anderen Gesetzen. Sie wird individuell entweder vom Gremium selbst oder aber von der Regierung unter Berücksichtigung der zu erfüllenden Aufgabe festgelegt.

In jenen Fällen, in denen keine spezialgesetzliche Grundlage vorhanden ist, sollten die Unternehmensstatuten entsprechend den oben erwähnten Empfehlungen angepasst werden.<sup>245</sup>

### III. Erlass eines Rahmengesetzes für öffentliche Unternehmen

Zur Regelung jener Bereiche der Public Corporate Governance, die zwingend bei allen öffentlichen Unternehmen durchgesetzt werden müssen, empfiehlt sich der Erlass eines entsprechenden Rahmengesetzes. Darin sollten entsprechend den Erkenntnissen aus dem vorstehenden Teil 4 folgende Bestimmungen aufgenommen werden:

- Die Mitglieder der strategischen Führungsebene werden ausschliesslich durch die Regierung gewählt, welche aber auch die Kontrolle über die öffentlichen Unternehmen auszuüben hat; lediglich bei der FMA erfolgt aus Unabhängigkeitsgründen ausnahmsweise die Wahl durch den Landtag.
- Das Wahlgremium wählt nicht nur die Mitglieder der strategischen Führungsebene, sondern auch den Präsidenten und seinen Stellvertreter. Im Übrigen konstituiert sich das strategische Führungsorgan selbst.
- Das Wahlgremium kann die Mitglieder der strategischen Führungsebene jederzeit unabhängig von der Amtsdauer aus wichtigen Gründen abwählen. Das Verfahren der Abwahl ist genau zu regeln, wobei dem Betroffenen insbesondere vorgängig das rechtliche Gehör zu gewähren ist. Die Abwahl ist auch ohne wichtigen Grund rechtsgültig, doch hat der Betroffene in diesem Falle Anrecht auf eine richterliche Feststellung und Schadenersatz bis zu einem vorgegebenen Maximalbetrag.
- Nach Ablauf einer ordentlichen Amtsperiode von vier Jahren ist eine einmalige Wiederwahl der Mitglieder der strategischen Führungsebene möglich. Beim Präsidenten ist nach Ablauf von zwei Amtsperioden ausnahmsweise zur Sicherstellung der Nachfolge eine nochmalige Wiederwahl für eine ausserordentliche Amtsdauer von zwei Jahren möglich.
- Die Wahlen haben nicht zwingend alle vier Jahre gesamthaft stattzufinden, sondern können jedes Jahr mit individuellen Einzelwahlen für eine neue Amtsdauer Jahren erfolgen, um eine gestaffelte Nachfolge zu ermöglichen.

---

<sup>245</sup> Vgl. dazu die Aufstellung vorne auf S. 56.



- In einem Organisationsreglement bzw. Funktionendiagramm sind die zugewiesenen Aufgaben und Kompetenzen klar aufzuzeigen. Dabei dürfen keine Einzelunterschriften erteilt werden.
- Die Stellvertretung ist auf Stufe der strategischen Führungsebene ausgeschlossen. Beschlussfähigkeit ist bereits dann gegeben, wenn mehr als die Hälfte aller Mitglieder an der Sitzung anwesend ist.
- Ein Doppelmandat als Funktionsträger auf strategischer und operativer Führungsebene zur gleichen Zeit ist nicht zulässig.
- Interessenkonflikte sind umgehend offenzulegen. Über einen Ausstand hat die strategische Führungsebene als Gremium und nicht der Präsident allein zu entscheiden. Bei einem Ausstandsgrund hat der Betroffene den Sitzungsraum für die Dauer der Verhandlung zu verlassen.
- Für In-sich-Geschäfte ab 1'000 Franken wird zur Rechtsgültigkeit Schriftlichkeit verlangt.
- Die strategische Führungsebene ist allein für die Auswahl, Instruktion, Überwachung und Abberufung der Mitglieder der operativen Führungsebene zuständig und verantwortlich; es besteht kein Genehmigungsvorbehalt zu Gunsten der Regierung.
- Die strategische Führungsebene hat der Regierung entsprechend den Vorgaben des Beteiligungscontrollings die vorgeschriebenen Berichte zeitgerecht und unaufgefordert zu liefern.
- Die Regierung hat ein Auskunftsrecht gegenüber den Mitgliedern der strategischen Führungsebene. Der Umfang des Auskunftsrechts wird konkret geregelt. Für den Fall der LLB und der FMA wird eine Ausnahme statuiert.
- Die Mitglieder der strategischen Führungsebene sind zur Geheimhaltung aller aus dem Mandat erworbenen Kenntnisse verpflichtet. Die Geheimhaltungspflicht besteht auch nach dem Ausscheiden aus dem Organ unbefristet fort.

#### **IV. Erarbeitung eines Code for Public Corporate Governance**

Neben den zwingenden Vorschriften des Rahmengesetzes und der Spezialgesetze ist nach Auffassung der Arbeitsgruppe ein Code for Public Corporate Governance das passende Mittel, um Leitlinien vorzugeben, welche über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen, sich aber auf gemeinwohlorientiertes und unternehmensförderndes Verhalten konzentrieren.<sup>246</sup> In einen solchen Code könnten insbesondere folgende Empfehlungen aufgenommen werden:

- Die Regierung sollte für jedes öffentliche Unternehmen mit Ausnahme der LLB und der FMA festlegen, ob die strategische Ausrichtung von ihr als individuelle Eignerstrategie vorgeben, mit ihr abgestimmt oder von ihr lediglich zur Kenntnis genommen wird. Im Rahmen einer von der Regierung vorgegebenen Eignerstrategie hat dann die strategische Führungsebene unter Mitwirkung der Geschäftsleitung die Unternehmensstrategie festzulegen.
- Die Mitglieder der strategischen Führungsebene haben mindestens vier Sitzungen pro Jahr abzuhalten.

---

<sup>246</sup> In Anlehnung an die Anregungen von RUDOLF RUTER/THOMAS MÜLLER-MAQUÉS BERGER in PFITZER/OSER/ORTH, Seite 466.

- Den Mitgliedern der strategischen Führungsebene wird eine Grundausbildung und eine regelmässige Weiterbildung empfohlen, welche auf die besonderen Bedürfnisse des öffentlichen Unternehmens abzustimmen ist.
- Von den Mitgliedern der strategischen Führungsebene wird eine jährliche Leistungsbeurteilung im Sinne einer Selbstevaluation oder einer externen Beurteilung erwartet.
- Es ist auf Stufe der strategischen Führungsebene eine langfristige Nachfolgeplanung zu etablieren. Dazu ist die Möglichkeit von gestaffelten Amtsperioden auszunützen.
- Es werden konkrete Angaben vorgegeben, welche im Geschäftsbericht von öffentlichen Unternehmen enthalten sein sollten; dazu gehört insbesondere die Offenlegung der Gesamtbezüge durch die strategische Führungsebene.

## V. Flankierende Massnahmen

Zusätzlich zur Änderung der Spezialgesetze, zum Erlass eines Rahmengesetzes und zur Erarbeitung eines Codes for Public Corporate Governance kann die Regierung weitere Massnahmen treffen, um die Führung und Leitung der öffentlichen Unternehmen zu verbessern. Die Arbeitsgruppe kann dazu insbesondere folgende flankierenden Massnahmen empfehlen:

- Die Regierung kann Muster und Checklisten für die Mitglieder der strategischen Führungsebene zur Verfügung stellen, wie z.B. Anforderungsprofil, Organisationsreglement, Funktionendiagramm, Reglement für ein Audit Committee, Protokollmuster, Checklisten für Geschäftsberichte, Stellenbeschreibungen für Präsident und Sekretär, etc.
- Die Regierung kann Abklärungen zum Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung mit Übernahme der Prämien durch das Unternehmen tätigen und Versicherungsabschlüsse bündeln, um dadurch Einsparungen bei den Prämien zu erzielen.
- Die Regierung kann die Zertifizierung der strategischen Führungsebene fördern, sei dies durch eine Empfehlung bezüglich des Best Board Practice Label<sup>247</sup> oder durch Errichtung einer eigenen Zertifizierungsstelle.
- Die Regierung kann die Aus- und Weiterbildung von Mitgliedern der strategischen Führungsebene fördern durch Empfehlung oder Veranstaltung von entsprechenden Kursen.
- Die Regierung kann die Selbstevaluation der strategischen Führungsebene fördern durch Empfehlung oder Zurverfügungstellung eines Moderators.
- Die Regierung kann die Publikation von offenen Stellen bei den öffentlichen Unternehmen übernehmen oder mitfinanzieren.

---

<sup>247</sup> Vgl. dazu die Zusammenfassung im Anhang 4 auf Seite 117 f.

## **TEIL 6 ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN**

### **I. Management Summary**

Der Begriff Corporate Governance hat eine vielfältige Bedeutung. In der Praxis wird darunter die Gesamtheit der auf das Eigentümerinteresse ausgerichteten Grundsätze verstanden, welche unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstrebt. Während es für börsenkotierte Gesellschaft zwischenzeitlich weltweit über 120 Codes of Best Practice for Corporate Governance gibt, sind entsprechende konkrete Regelwerke für den öffentlichen Sektor erst im Entstehen begriffen. Die Guidelines der OECD für die State-owned Enterprises sind sehr allgemein gehalten und lassen keine direkte Anwendung zu. Die Übernahme bzw. Anpassung eines bestehenden Codes für das Land Liechtenstein ist deshalb unmöglich.

Eine systematische Analyse der Situation der öffentlichen Unternehmen im Land Liechtenstein im Hinblick auf die vier Kriterien Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz einer Good Corporate Governance zeigt, dass in zahlreichen Bereichen ein Handlungsbedarf besteht. Das Postulat der Vaterländischen Union, welches in der Sitzung vom September 2006 vom Landtag an die Regierung überwiesen wurde, ist zu Recht von einer Schwachstelle ausgegangen. Mit dem Postulat wurde ein umfassender Corporate-Governance-Bericht für Organisationen und Unternehmen im öffentlichen Sektor verlangt. Darin sollen einheitliche Grundsätze, Leitsätze und Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den staatlichen Organisationen und Unternehmen aufgezeigt sowie entsprechende Massnahmen samt einer Umsetzungsplanung dargestellt werden.

Entsprechend den von der Regierung vorgegebenen Zielsetzungen zur Beantwortung des Postulats hat die Arbeitsgruppe basierend auf der Situationsanalyse konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Situation ausgearbeitet. Vorgeschlagen wird eine Kombination von verschiedenen Massnahmen:

- Anpassung und Harmonisierung der Spezialgesetze
- Erlass eines Rahmengesetzes
- Erarbeitung eines Codes for Public Corporate Governance
- Einleitung von flankierenden Massnahmen zur Unterstützung durch die Regierung

Die Massnahmen sollen zur Hauptsache eine Verbesserung der Situation im Bereich Führung bewirken. Die optimale Zusammensetzung der strategischen Führungsgremien in den öffentlichen Unternehmen ist entscheidend. Dazu sollen die Wahlen nur von einem einzigen Gremium vorgenommen werden, das anschliessend auch die Verantwortung zur Kontrolle der öffentlichen Unternehmen zu tragen hat. Dieses Gremium sollte nach dem Vorschlag der Arbeitsgruppe mit Ausnahme von FMA und LLB die Regierung sein. Es sind konkrete Anforderungsprofile für die Mitglieder der strategischen Führungsorgane festzulegen. Im Rahmen einer Eignerstrategie hat die Regierung für jedes öffentliche Unternehmen konkrete Vorgaben zu machen. Schliesslich ist nicht nur die Wahl, sondern auch die allfällige Abwahl konsequent zu regeln. Die Arbeitsgruppe schlägt vor, dass eine Abwahl nur nach einem klaren Verfahren erfolgen darf, wobei jedoch das Vorhandensein eines wichtigen Grundes kein Gültigkeitserfordernis für die Abwahl darstellt.

## **II. Beantwortung des Postulats**

Die Arbeitsgruppe hat den vorliegenden Bericht dergestalt ausgearbeitet, dass er von der Regierung mit einem kurzen Begleitschreiben direkt zur Beantwortung des Postulats verwendet werden kann. Eine Stellungnahme der Regierung zu den aufgezeigten Schwachstellen bzw. zum lokalisierten Handlungsbedarf ist ebenso wenig notwendig wie eine Stellungnahme zu den vorgeschlagenen Massnahmen und zu den Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

Nach Ansicht der Arbeitsgruppe sollte nun der Landtag den Bericht diskutieren und über das weitere Vorgehen entscheiden. Es wäre erfreulich, wenn die Empfehlungen der Arbeitsgruppe dabei zumindest teilweise übernommen werden könnten und sich somit die enorme Arbeit, welche diesem Bericht zu Grunde liegt, gelohnt hat.

## **III. Empfehlungen für das weitere Vorgehen**

Die Arbeitsgruppe schlägt für das weitere Vorgehen nach der Diskussion und der Entscheidung im Landtag folgende Schritte vor:

- Auflistung aller öffentlichen Unternehmen im Sinne dieses Berichtes im Staatskalender, um gleich von Anfang klarzustellen, wer von den Massnahmen betroffen ist.
- Erarbeitung eines zusätzlichen Berichtes zur Frage was an staatlichen Aufgaben ausgelagert werden soll und was nicht; dabei soll auch ein Vorschlag für die Zukunft der LBA gemacht werden, da für diesen Spezialfall derzeit stets Sonderregelungen erforderlich sind.
- Anpassung der Spezialgesetze entsprechend den Vorschlägen der Arbeitsgruppe, wobei die Eliminierung von Einzelunterschriftsberechtigungen als dringendste Massnahme erscheint.
- Parallel dazu Erlass eines Rahmengesetzes für jene Bereiche, welche für alle öffentlichen Unternehmen gleichermassen zwingend geregelt werden sollen.
- Bestimmung einer Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung eines Codes for Public Corporate Governance.
- Breite Vernehmlassung des Entwurfs eines Codes for Public Corporate Governance.
- Inkraftsetzung des bereinigten Codes for Public Corporate Governance und gleichzeitig Umsetzung der von der Arbeitsgruppe empfohlenen flankierenden Massnahmen.

\*\*\*\*\*

**ANHANG 1: BETROFFENE UNTERNEHMEN**

	LLB	LKW	LTN	LGV	Post	LRF	LB	LLM	KML	LMS	KSL	EBL
<b>Rechtsform</b>												
Spezialgesetzliche AG	X				X							
Privatrechtliche AG			X									
Selbständige ö.r. Anstalt		X		X		X						
Unselbständige ö.r. Anstalt												
Selbständige ö.r. Stiftung							X	X	X	X	X	X
Unselbständige ö.r. Stiftung												
Privatrechtlich Stiftung												
Genossenschaft												
<b>Oberstes Führungsorgan</b>												
Bezeichnung	VR	VR	VR	VR	VR	VR	SR	SR	SR	SR	SR	SR
Vorsitz gewählt durch	Landt.	Landt.		Landt.	Landt.	Landt.	SR	SR	Reg.	Reg.	Reg.	Reg.
Anzahl Mitglieder	7	7	3-7	7	5	7	6-10	7	7	5	5	7
durch Landtag gewählt	4	7		7	3	3						
durch GV gewählt	3		3-7		2							
durch Regierung bestellt						2	6-10	7	7	5	5	7
durch weitere gewählt						2						
<b>Budgetgenehmigung</b>												
durch Landtag		X		X		X						
durch Regierung							X	X	X	X	X	X
durch eigenes Organ	VR		VR		VR							
<b>Geschäftsbericht <sup>1)</sup></b>												
Information an Landtag	X				X							
Information an Regierung												
Genehmigung durch Landtag		X		X		X						
Genehmigung durch Regierung							X	X	X	X	X	X
Genehmigung durch Organ	GV		GV		GV							
<b>Staatsbeitrag</b>						X	X	X	X	X	X	X
<b>Gewinnablieferung</b>	X	X <sup>2)</sup>		X <sup>2)</sup>	X							

<sup>1)</sup> Enthält Jahresbericht und Jahresrechnung; <sup>2)</sup> entscheidet Landtag mit Jahresrechnung.

	ProL	LBA	LLS	LTou	HL	FMA	PK	AHV/ IV/FAK	SIL	LED	LAK	TAK
<b>Rechtsform</b>												
Spezialgesetzliche AG												
Privatrechtliche AG												
Selbständige ö.r. Anstalt				X		X		X				
Unselbständige ö.r. Anstalt		X										
Selbständige ö.r. Stiftung			X		X		X					
Unselbständige ö.r. Stiftung	X											
Privatrechtlich Stiftung									X	X	X	
Genossenschaft												X
<b>Oberstes Führungsorgan</b>												
Bezeichnung			SR	VR	HR <sup>5)</sup>	AR	SR	VR	SR	SR	SR	AR
Vorsitz gewählt durch		Reg.	Reg.	Reg.	Reg.	Landt.	Reg.	Landt.	Reg.	Reg.	SR	AR
Anzahl Mitglieder	9 <sup>2)</sup>	3 <sup>3)</sup>	5	5-7	7	5	8	7	9	9	13-18	7-14
durch Landtag gewählt						5		7				
durch GV gewählt											bis 5	bis 7
durch Regierung bestellt	9		3	5-7	7		4		5	5	2	bis 3
durch weitere gewählt			2				4		4	4	11	bis 4
<b>Budgetgenehmigung</b>												
durch Landtag		X				X		X <sup>4)</sup>				
durch Regierung	X		X	X			X					
durch eigenes Organ					HR <sup>5)</sup>				SR	SR	SR	AR
<b>Geschäftsbericht<sup>1)</sup></b>												
Information an Landtag												
Information an Regierung	X											
Genehmigung durch Landtag		X				X		X				
Genehmigung durch Regierung			X	X	X		X					
Genehmigung durch Organ									SV	SR	SR	GV
<b>Staatsbeitrag</b>												
	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
<b>Gewinnablieferung</b>												

<sup>1)</sup> Enthält Jahresbericht und Jahresrechnung; <sup>2)</sup> Kulturbeirat; <sup>3)</sup> Verkehrsbeauftragter der Regierung;

<sup>4)</sup> Nur Verwaltungskosten; <sup>5)</sup> Hier mit der Bedeutung Hochschulrat.

**ANHANG 2: INTERVIEW-FRAGEBOGEN**

**Interview Fragebogen der Arbeitsgruppe**  
**Corporate Governance für Organisationen und Unternehmen**  
**im öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein**

**Allgemeine Angaben zum Interview:**

- Datum und Zeit:
- Ort:
- Interviewer:

**Angaben zu Interviewpartnern:**

- Organisation/Unternehmen:
- Namen und Funktionen:

**I. Fragen zur Führung:**

1. Besteht in Ihrer Organisation bzw. Ihrem Unternehmen eine Aufteilung in strategische und operative Führungsebene und falls ja, wie werden diese bezeichnet?
2. Welche unentziehbaren und undelegierbaren Aufgaben hat dabei die strategische Führungsebene?
3. Wer wählt die Mitglieder der strategischen Führungsebene?
4. Gibt es fachliche Anforderungen an die Mitglieder der strategischen Führungsebene (z.B. bzgl. Ausbildung, Erfahrung, etc.)?

5. Gibt es persönliche Anforderungen an die Mitglieder der strategischen Führungsebene (z.B. bzgl. Alter, Amtsdauer, Unabhängigkeit, Parteizugehörigkeit, etc.)?
6. Gibt es Vorgaben zur min. und max. Grösse der strategischen Führungsebene?
7. Wird die Zusammensetzung der strategischen Führungsebene insgesamt bei der Wahl berücksichtigt (z.B. fachliche Ergänzung, Quotenregelung, etc.)?
8. Wie werden neue Mitglieder für die strategische Führungsebene gesucht?
9. Werden die Kandidaten für die Wahl in die strategische Führungsebene einem Assessment unterzogen?
10. Wer wählt den Präsidenten der strategischen Führungsebene?
11. Gibt es besondere Anforderungen an den Präsidenten der strategischen Führungsebene (z.B. Amtserfahrung, Amtsdauer, Rotation, etc.)?
12. Wer kann die Mitglieder der strategischen Führungsebene abwählen?
13. Aus welchen Gründen und innert welcher Frist ist eine solche Abwahl möglich?
14. Wer kann den Präsidenten der strategischen Führungsebene abwählen?
15. Aus welchen Gründen und innert welcher Frist ist eine Abwahl des Präsidenten der strategischen Führungsebene möglich?
16. Besteht ein längerfristiger Nachfolgeplan auf Stufe strategischer Führungsebene oder besteht eine strenge Amtszeitbeschränkung?



17. Existiert ein Organisationsreglement mit Klarstellung, welche konkreten Aufgaben an die operative Führungsebene delegiert sind?
18. Wer bestellt oder entlässt die Mitglieder der operativen Führungsebene?
19. Werden vakante Stellen in der operativen Führungsebene generell öffentlich ausgeschrieben?
20. Existieren Anforderungsprofile für die Mitglieder der strategischen Führungsebene?
21. Werden Mitglieder der operativen Führungsebene auf eine feste Dauer oder unbefristet angestellt?
22. Gibt es eine Altersbegrenzung für Mitglieder der operativen Führungsebene?
23. Spielen politische Überlegungen bei der Besetzung der operativen Führungsebene eine Rolle?
24. Kann ein Mitglied der operativen Führungsebene gleichzeitig Mitglied der strategischen Führungsebene sein?
25. Kann ein früheres Mitglied der operativen Führungsebene u.U. Mitglied der strategischen Führungsebene sein?
26. Werden auf der strategischen Führungsebene Ausschüsse gebildet?
27. Werden Mitglieder der operativen Führungsebene zu den Sitzungen der strategischen Führungsebene beigezogen?
28. Werden Abgangsentschädigungen für Mitglieder der strategischen Führungsebene vorgesehen?

29. Werden Abgangsentschädigungen für Mitglieder der operativen Führungsebene vorgesehen?
30. Gibt es bezüglich der strategischen Führungsebene Vorschriften bezüglich Interessenkollision und Ausstand?
31. Gibt es bezüglich der strategischen Führungsebene Vorschriften bezüglich Tätigkeit in konkurrierenden Organisation bzw. Unternehmen?
32. Gibt es bezüglich der strategischen Führungsebene Vorschriften bezüglich In-sich-Geschäften (d.h. Abmachungen, welche zwischen der Organisation bzw. dem Unternehmen und Mitgliedern der strategischen Führungsebene abgeschlossen werden)?
33. Wie ist die Verantwortlichkeit der Mitglieder der strategischen Führungsebene geregelt?
34. Haben Sie weitere Bemerkungen zur Führung im Hinblick auf Good Corporate Governance?

## **II. Fragen zur Kontrolle:**

1. Verfügt die strategische Führungsebene in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen über eine vorgegebene Eignerstrategie?
2. Welche Entscheidungen kann die strategische Führungsebene nicht ohne Zustimmung des Landes Liechtenstein fällen?
3. Welche Kontrollinstrumente stehen dem Land Liechtenstein zu?

4. Gibt es eine externe Revisions- oder Kontrollstelle?
5. Gibt es eine interne Revisions- oder Kontrollstelle?
6. Wer wählt die externe Revisions- oder Kontrollstelle?
7. Welche fachlichen Anforderungen werden an die externe Revisions- oder Kontrollstelle gestellt?
8. Gibt es Vorschriften bzgl. Unabhängigkeit der externen Revisions- oder Kontrollstelle?
9. Welche Vorgaben bezüglich Budget erhält die strategische Führungsebene vom Land Liechtenstein?
10. Wie läuft der Strategieprozess in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen ab?
11. Gibt es Vorschriften bzgl. Unterschriftenregelung?
12. Wer bestimmt die Entschädigung der strategischen Führungsebene?
13. Wer bestimmt die Entschädigung der operativen Führungsebene?
14. Kann das Land Liechtenstein direkte Auskunft von der Revisions- bzw. Kontrollstelle verlangen?
15. Gibt es in Ihrer Organisation/Unternehmung Vorschriften bezüglich Protokollführung auf strategischer Führungsebene?
16. Wer führt das Protokoll an den ordentlichen Sitzungen der strategischen Führungsebene?

17. Werden die Protokolle der strategischen Führungsebene als Beschlussprotokoll, ausführlicher als Verhandlungsprotokoll oder sogar als Wortprotokoll geführt?
18. Kann das Land Liechtenstein Einblick in die Protokolle der strategischen Führungsebene nehmen?
19. Haben Sie weitere Bemerkungen zur Kontrolle im Hinblick auf Good Corporate Governance?

### **III. Fragen zur Effizienz:**

1. Wie definieren Sie den Erfolg Ihrer Organisation/Unternehmung?
2. Welche Kennzahlen bzgl. Erfolg Ihrer Organisation/Unternehmung werden periodisch durch die operative Führungsebene ermittelt?
3. Existiert ein Konzept über ein Management-Informationssystem (MIS) mit dem die operative Führungsebene die strategische Führungsebene periodisch orientiert?
4. Gibt es in Ihrer Organisation/Unternehmung Vorschriften bezüglich Anzahl Sitzungen der strategischen Führungsebene?
5. Wie viele ordentliche und ausserordentliche Sitzungen wurden auf der strategischen Führungsebene im Jahr 2006 abgehalten?
6. Erhalten die Mitglieder der strategischen Führungsebene die Unterlagen zu den Sitzungen im Voraus zum Studium zugestellt?

7. Gibt es eine Regelung bzgl. notwendiger Aus- oder Weiterbildung für Mitglieder der strategischen Führungsebene?
8. Wie werden die Mitglieder der strategischen Führungsebene entschädigt?
9. Bestehen in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen Vorschriften, wonach die vom Land Liechtenstein delegierten Landesangestellten der strategischen Führungsebene einen Teil ihrer Entschädigung an den Staat abliefern müssen?
10. Wie wird der Präsident der strategischen Führungsebene entschädigt?
11. Gibt es Vorschriften zur Begrenzung der Mandatsfunktionen der Mitglieder der strategischen Führungsebene?
12. Werden die Leistungen der strategischen Führungsebene periodisch beurteilt?
13. Werden die Leistungen der operativen Führungsebene periodisch beurteilt?
14. Haben Sie weitere Bemerkungen zur Effizienz im Hinblick auf Good Corporate Governance?

#### **IV. Fragen zur Transparenz:**

1. Ist der Geschäftsbericht (bestehend aus Jahresbericht und Jahresrechnung) Ihrer Organisation bzw. Ihres Unternehmens öffentlich zugänglich?
2. Werden im Geschäftsbericht weitere Mandate oder sonstige Interessenbindungen der Mitglieder der strategischen Führungsebene publiziert?

3. Werden im Geschäftsbericht Angaben zum Alter und zur Amtszeit der Mitglieder der strategischen Führungsebene gemacht?
4. Werden im Geschäftsbericht Angaben zum Wahlverfahren, zu Wahlvoraussetzungen und zu Amtszeitbeschränkungen bzgl. strategischer Führungsebene gemacht?
5. Werden im Geschäftsbericht Angaben zur internen Organisation bzw. Delegation von Aufgaben an die operative Führungsebene gemacht?
6. Werden im Geschäftsbericht Angaben zur Zusammensetzung von allfälligen Ausschüssen auf strategischer Führungsebene gemacht?
7. Werden im Geschäftsbericht Angaben über die Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung gemacht?
8. Werden im Geschäftsbericht Angaben über die Entschädigung der Mitglieder der strategischen Führungsebene gemacht?
9. Werden im Geschäftsbericht Angaben über die Entschädigung der Mitglieder der operativen Führungsebene gemacht?
10. Werden im Geschäftsbericht Angaben über allfällige Darlehen an Mitglieder der strategischen oder operativen Führungsebene gemacht?
11. Welche Informationen lässt die strategische Führungsebene dem Land Liechtenstein zusätzlich zum Geschäftsbericht periodisch zukommen?
12. Wer hat in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen Kenntnis von den Entschädigungen an die strategische Führungsebene?

13. Wer hat in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen Kenntnis von den Entschädigungen an die operative Führungsebene?
14. Gibt es in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen Vorschriften bzgl. Geheimhaltung für die Mitglieder der strategischen Führungsebene?
15. Gibt es in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen Vorschriften bzgl. Aktenrückgabe von Mitgliedern der strategischen oder operativen Führungsebene bei Beendigung des Mandates?
16. Haben Sie weitere Bemerkungen zur Transparenz im Hinblick auf Good Corporate Governance?

## ANHANG 3: REPORTING GEMÄSS BETEILIGUNGS-CONTROLLING

### Beteiligungscontrolling Periodische Berichterstattung

#### Glossar Gruppe 1

##### Deckblatt

<b>Periode</b>	Jahr bzw. Halbjahr der Berichtsperiode z.B. im März 2007 rückblickend einzutragen: 2006 im Sept. 2007 rückblickend einzutragen: 1. Halbjahr 2007
<b>Unternehmen</b>	Name des Beteiligungsunternehmens
<b>Adresse</b>	Adressangaben zum Standort des Hauptsitzes
<b>Gesellschaftsform</b>	Bezeichnung der Gesellschaftsform als Auswahl folgender Möglichkeiten: - <i>Spezialgesetzliche Aktiengesellschaft</i> - <i>Privatrechtliche Aktiengesellschaft</i> - <i>Selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts</i> - <i>Unselbständige Anstalt des öffentlichen Rechts</i>
<b>Beteiligungs- / Anteilsverhältnisse; Kapital</b>	Beteiligungsverhältnisse der Aktionäre (AGs) oder Anteilsinhaber (Anstalten) z.B. <i>Post FL: Staat: 75%, Post CH: 25%</i> z.B. <i>LKW: Staat 100%</i> Kapital: Höhe des statutarischen Grundkapitals in CHF
<b>Verwaltungsrat</b>	Auflistung aller Verwaltungsräte/Verwaltungsrätinnen sowie Datum, seit wann in dieser Funktion tätig
<b>Geschäftsleitung</b>	Auflistung aller Mitglieder der Geschäftsleitung; Vorsitzende(r) der Geschäftsleitung hinter dem Namen mit (Vorsitz) kennzeichnen, entsprechend (Stv.) z.B. - <i>Kurt Ospelt (Vorsitz)</i> - <i>Inge Vogt (Stv.)</i> - <i>Urs Nigg</i>
<b>Revisionsstelle</b>	Name der Revisionsstelle und Hauptansprechperson z.B. - <i>Revisions-AG, Hans Meier</i>
<b>Kontakt bei Rückfragen</b>	Kontaktperson für Rückfragen zur Berichterstattung



## Teil A: Strategie und Umsetzung

<b>Gesetzliche Grundlage</b>	Verweis auf das Spezialgesetz (sofern vorhanden) <i>z.B. Postorganisationsgesetz (POG) vom 18. Dezember 1998</i>
<b>Zweck</b>	Darlegung Zweck gemäss Gesetz (ausformuliert oder in Stichworten)
<b>Vision/ Leitbild</b>	Darlegung der Vision (möglichst in einem Satz) und/oder des Leitbildes – entweder ausformuliert oder in Stichworten; ggf. erklärende Erläuterungen
<b>Strategie/ Kernaussagen</b>	Darlegung der Strategie in wenigen prägnanten Kernaussagen – entweder ausformuliert oder in Stichworten; ggf. erklärende Erläuterungen
<b>Umsetzungsschwerpunkte/ Hauptprojekte</b>	Darlegung der wichtigsten (maximal 3) Umsetzungsschwerpunkte (Hauptprojekte) und deren Meilensteine in der Berichtsperiode <i>z.B. Post FL: Inbetriebnahme neues Betriebszentrum</i>
<b>Veränderte Rahmenbedingungen</b>	Darlegung veränderter Rahmenbedingungen wie neue Wettbewerbssituation, neue EWR-Bestimmungen, neue Gesetze oder anderes (inkl. kurzer Erläuterung!) <i>z.B. Post FL: Projekt REMA der Post CH mit Auswirkungen auf die Logistikprozesse der Post FL</i>  Darlegung resultierender Chancen und Risiken und entsprechender Massnahmen (ausformuliert oder in Stichworten) <i>z.B. Post FL: Zentralisierung Logistik in einem neuen Betriebszentrum, Reduktion der Betriebsflächen in den Poststellen, Erhöhung des Kundennutzens durch Qualitätsverbesserungen (Automation, Zustellung, erleichterter Zugang zu Dienstleistungen).</i>
<b>Gerichts-/Verwaltungsverfahren</b>	Kurzinformationen zu den wichtigsten in der Berichtsperiode abgeschlossenen oder hängigen Verfahren vor Gerichten und/oder Verwaltungsbehörden insb. zur Art des Verfahrens (z.B. arbeitsrechtliches Verfahren), ggf. zu Streitwert und Ausgang
<b>Revision(en)</b>	Aufführung aller Revisionsaktivitäten mit Berichterstattung an oberstes Organ während der Berichtsperiode <i>z.B. Informatikrevision</i>
<b>Wünsche und Anliegen an Regierung</b>	Welche Entscheidungen seitens Regierung sind aus Sicht des Unternehmens zu fällen (z.B. Gesetzesrevision; Zusammenarbeitsverträge) und weshalb? <i>z.B. Post FL: Integration Philatelie / notwendiger Vorlauf für erfolgreiche Geschäftsübernahme mind. 3 Monate.</i>  Welche sonstigen Informationen, Wünsche, Anliegen sind für die Regierung relevant?

### Speziell im Halbjahresreporting, Teil A: Strategie und Umsetzung

<b>Kommentar/ Bemerkungen</b>	Kurze Darlegung zu folgenden Punkten: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hauptaktivitäten</li> <li>– Umsetzungsschwerpunkte (v.a. Stand der Dinge)</li> <li>– Veränderte Rahmenbedingungen</li> </ul> Aber möglicherweise auch in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategie / Kernaussagen</li> <li>– Wünsche und Anliegen an die Regierung</li> </ul>
-------------------------------	---

## Teil B: Kennzahlen

### Allgemeine Kennzahlen

<p><b>Umsatz</b> [Tsd. CHF]</p>	<p>Definition gemäss PGR Art. 1081: <i>Als Nettoumsatzerlöse sind die Erlöse aus dem Verkauf von für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit der Gesellschaft typischen Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen nach Abzug der Erlösschmälerungen und der Mehrwertsteuer auszuweisen</i></p> <p>bzw.</p> <p>Nettoumsatzerlös + sonstige betriebliche Erträge + aktivierte Eigenleistungen<sup>1</sup> + Bestandesveränderung noch nicht abgerechneter Leistungen<sup>1</sup> = <b>Umsatz</b></p> <p>Bruttoumsatzerlös ./. Rabatte, Skonti, Gutschriften ./. Retouren ./. Aufwendungen für Fracht, Zoll = Nettoumsatzerlös</p> <p>Keine Berücksichtigung betriebsfremder Erträge bzw. Aufwendungen (z.B. Wertpapierertrag) beim Nettoumsatzerlös.</p> <p><sup>1</sup> falls nicht bereits im Nettoumsatzerlös berücksichtigt</p>
<p><b>EBIT</b> [Tsd. CHF]</p>	<p>Umsatz ./. Aufwendungen für bezogene Leistungen ./. Personalaufwand (inkl. Sozialabgaben) ./. Betriebliche Aufwendungen (z.B. Miete, EDV, Versicherungen) ./. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen = <b>EBIT</b></p> <p>Keine Berücksichtigung von Zinsen oder ähnlicher finanzieller Erträge bzw. Aufwendungen.</p>
<p><b>Netto-liquidität</b> [Tsd. CHF]</p>	<p>Flüssige Mittel (Bank, Kassa,...) + Debitoren + aktive Rechnungsabgrenzung ./. kurzfristiges Fremdkapital (Kreditoren, kurzfristige Schulden)<sup>2</sup> ./. passive Rechnungsabgrenzung = <b>Nettoliiquidität</b></p> <p><sup>2</sup> falls nicht zinstragend</p>
<p><b>Netto-Investitionen in Sachanlagen</b> [Tsd. CHF]</p>	<p>Bruttoinvestitionen in Sachanlagen + aktivierte Eigenleistungen ./. Desinvestitionen aus Sachanlagen = <b>Nettoinvestitionen in Sachanlagen</b></p> <p>Keine Berücksichtigung von Finanzanlagen und Beteiligungen. Umfang aktivierter Eigenleistungen und Desinvestitionen im Kommentarfeld anführen (sofern vorhanden).</p>

<b>Netto-Investitionen in Beteiligungen</b> [Tsd. CHF]	Bruttoinvestitionen in Beteiligungen ./. Desinvestitionen aus Beteiligungen = <b>Nettoinvestitionen in Beteiligungen</b>  Keine Berücksichtigung von Finanzanlagen. Umfang Desinvestitionen im Kommentarfeld anführen (sofern vorhanden).
<b>Kundenzuwachs</b> [%]	Dieses Feld wird nur im Jahres-Reporting abgefragt. Nur aufführen falls selbst Leistungserbringer gegenüber Kunden (irrelevant z.B. für Anstalt Liechtenstein Tourismus oder Stiftung Image Liechtenstein).  Referenzjahr: jeweils Vorjahr Definition Kunden: zahlende Kunden in den betrachteten Perioden $\frac{\text{Kunden heute} - \text{Kunden Referenzjahr}}{\text{Kunden Referenzjahr}} \times 100 = \text{Kundenzuwachs [\%]}$  Beschränkung auf <u>eine</u> Kundenkategorie mit Aussagekraft (Kategorie im Kommentar anführen)  <i>z.B. Post FL: Geschäftskunden</i>
<b>Top-Kunden in % Umsatz</b>	Anteil der 10 grössten und des grössten Kunden in % des Gesamtumsatzes.
<b>Anzahl MitarbeiterInnen</b>	Zwei Angaben: 1. Anzahl Vollzeitstellen (VZS) 2. Anzahl Personen (Köpfe), inkl. Lehrlinge (Anzahl Lehrlinge im Kommentarfeld anführen)
<b>Mitarbeiter-Fluktuation</b> [%]	Dieses Feld wird nur im Jahres-Reporting abgefragt und ist nur auszufüllen, falls VZS > 50  Im Gegensatz zur Anzahl MitarbeiterInnen wird die MA-Fluktuation nur in VZS angegeben:  $\frac{\text{Freiwillige Abgänge [VZS]}}{\text{Anzahl MitarbeiterInnen [VZS]}} \times 100 = \text{MA-Fluktuation [\%]}$  Total Abgänge - Pensionierungen - IV-Fälle - Todesfälle - Kündigung Arbeitgeber = <b>Freiwillige Abgänge</b> (alles in VZS)  Anzahl MitarbeiterInnen per Jahresende - Lehrlinge = <b>Anzahl MitarbeiterInnen</b> (alles in VZS)

### Spezifische Kennzahlen

<b>Kennzahl</b> [Einheit]	Aufführung von maximal 6 unternehmensspezifischen Kennzahlen und deren Einheit  <i>z.B. Post FL: Beförderte Briefe [Anzahl]</i>
------------------------------	---

**Die folgende Tabelle erläutert die Spalten (am Beispiel Jahres-Reporting 2006 mit Abgabetermin März 2007):**

<b>2005</b>	Jahresabschlusszahlen des Vorjahres
<b>2006</b>	Jahresabschlusszahlen der Berichtsperiode
<b>B 2007</b>	Budgetzahlen für das aktuelle Jahr

**Die folgende Tabelle erläutert die Spalten (am Beispiel Halbjahres-Reporting 2007 mit Abgabetermin September 2007):**

<b>1.HJ 2006</b>	Halbjahresabschlusszahlen des vergangenen Jahres
<b>2006</b>	Jahresabschlusszahlen des vergangenen Jahres
<b>1.HJ 2007</b>	Halbjahresabschlusszahlen der Berichtsperiode
<b>HR 2007</b>	Hochrechnung der Berichtsperiode
<b>B 2007</b>	Ursprüngliche Budgetzahlen der Berichtsperiode
<b>B 2008</b>	Budgetzahlen für das Folgejahr (falls schon prov. vorhanden)

## ANHANG 4: ZUSAMMENFASSUNG BEST BOARD PRACTICE LABEL

### Best Board Practice® Label Corporate Governance-Assessment von SQS und LQS

#### Hintergründe – Wie kam es zu Best Board Practice (BBP)?

Verwaltungs- und Stiftungsräte stehen aufgrund der Entwicklungen der Corporate Governance-Thematik in den letzten Jahren immer stärker in der Pflicht. Wesentlichen Einfluss üben dabei nebst den Diskussionen über eine systematische, transparente und effiziente Unternehmensführung und -kontrolle auch die dahingehend fortschreitend angepassten Gesetzgebungen (u.a. CH-Aktienrecht) und neuen Empfehlungswerke (u.a. Swiss Code) aus. Basierend auf diesen Grundlagen hat die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), Zollikofen BE, in fachlicher Begleitung durch die Verwaltungsrat Management AG, Luzern, ein umfassendes und wegweisendes System für eine gesetzes- und empfehlungskonforme VR-Arbeit und -Organisation entwickelt.

#### Inhalte – Was wird von BBP gefordert?

Der umfassende BBP-Anforderungskatalog enthält sowohl Muss- (unabdingbare Kriterien) als auch Qualitätskriterien (Bewertungen) zu sechs sogenannten Verwaltungsrats-Funktionen (siehe nachfolgend). Diese bilden ein in sich ganzheitliches System und sollen Garant sein für eine professionelle und verantwortungsvolle Wahrnehmung der VR-Arbeit und -Organisation.

- **Normative VR-Funktion:** Gesetzliche Grundlagen, Standards und Empfehlungen werden praxisgerecht in der VR-Organisation integriert, umgesetzt und stetig überprüft (u.a. Statuten, Organisationsreglement, Funktionendiagramm, HR-Einträge, GV-Administration etc.)
- **Strategische VR-Funktion:** Erfüllung der „Dreifaltigkeit“ von Strategie, Struktur und Kultur, sowohl in der Implementierung, der Umsetzung als auch im regelmässigen Controlling und der Verantwortlichkeiten.
- **Finanzielle VR-Funktion:** Unternehmensadäquate Ausgestaltung des Rechnungswesens und Reportings, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung (MIS, IKS, Audit-Committee, Revisionsstelle, Management-Letter, Liquiditätsplanung/Cash Flow, Rechnungslegung etc.)
- **Personelle VR-Funktion:** Integrierter Human-Ressource-Kreislauf im VR insbesondere bzgl. Auswahl und Zusammensetzung, Selbst- und/oder Fremdevaluation, Honorierung sowie Förderung und Weiterentwicklung von VR-Gremien.
- **Führungsmässige VR-Funktion:** Sicherstellung der Führung auch unter erschwerten Umständen dank implementiertem Risiko- und Krisenmanagement, systematischem VR-Sitzungs- und Protokoll-Management, Bildung von allfälligen Ausschüssen etc.
- **Kommunikative VR-Funktion:** Aufbau und Umsetzung einer systematischen Kommunikation nach innen und nach aussen, Geschäftsbericht inkl. Corporate Governance-Teil, Umgang mit Aktionären/Eigentümern, Ordnung des Informationshaushaltes etc.

### **Profil – Wer vergibt das BBP-Label?**

Das Best Board Practice Label kann ausschliesslich durch die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), Zollikofen, und/oder durch ihre im mehrheitlichen Besitze stehende Tochter Liechtensteinische Gesellschaft für Qualitätssicherungs-Zertifikate AG (LQS), Vaduz, vergeben werden. Die SQS ist eine unabhängige Nonprofit-Organisation, mehrfach akkreditiert als Zertifizierungsstelle und verfügt über mehrere kompetente Systemassessoren mit VR- und Managementenerfahrung.

### **Verfahren – Wie ist der Ablauf eines solchen BBP-Assessments?**

- 1. Schritt: Informationsgespräch** – Information des interessierten Verwaltungsrates über das BBP-Label. Vorstellung des Assessorenteams, Inhalte und Nutzen des Labels etc. Erste Abschätzung des zeitlichen und finanziellen Aufwandes.
- 2. Schritt: Vorbesprechung, Feinplanung, Termine** – Vorbesprechung und Feinplanung des Assessments bzgl. Vorgehensweise, der gewünschten Dokumente/Unterlagen sowie Termine für Akteneinsichtnahme und -beurteilung, Besprechungen und Interviews.
- 3. Schritt: Durchführung der Assessments** – Prüfung und Bewertung von Dokumenten und Unterlagen vor Ort durch das Assessorenteam bzgl. Vorhandensein und inhaltlicher Ausgestaltung. Mittels Gesprächen und Interviews werden die gewonnenen Erkenntnisse mit dem Präsidium, den VR-Mitgliedern und dem VR-Sekretariat vertieft bzw. kritisch hinterfragt.
- 4. Schritt: Erteilung des Labels und Berichterstattung** – Sind alle Anforderungen erfüllt, so wird das Label für eine Laufzeit von 3 Jahren erteilt. In den Zwischenjahren finden Aufrechterhaltungsassessments statt (ca. ½ - 1 Tag). Der Verwaltungsrat erhält eine umfassende schriftliche wie auch mündliche Berichterstattung betr. der durchgeführten Analyse und der gewonnenen Erkenntnisse. Inhalte bilden dabei insbesondere Stärken und Empfehlungen für eine entsprechende Weiterentwicklung der VR-Tätigkeit und -Organisation. Dieses Verfahren unterstützt VR-Gremien in der Professionalisierung ihrer Aufgabenwahrnehmung und Organisation sowie der Qualitätssicherung.

### **Investition – Was kostet ein BBP-Assessment?**

Als unverbindlicher Richtpreis für das alle drei Jahre wiederkehrende BBP-Assessment erfolgt eine Honorarnote von ca. CHF 12 - 16 Tsd. Die Aufrechterhaltungsassessments in den Zwischenjahren werden mit ca. CHF 4 – 5 Tsd. in Rechnung gestellt. Die effektiven Kosten richten sich nach Grösse und Komplexität der Unternehmung.

### **Ansprechpartner – Auskünfte, Detailunterlagen und Referenzen**

- **Leadpersonen: Herr Alfred Urfer**, GL-Mitglied sowie **Herr Hubert Rizzi**, BBP-Produkteverantwortlicher, SQS, Bernstrasse 103, 3052 Zollikofen BE, Tel. +41 31 910 35 35, [headoffice@sqs.ch](mailto:headoffice@sqs.ch), [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)
- **BBP-Fachexperte: Herr Silvan Felder**, Inhaber und CEO Verwaltungsrat Management AG, Seidenhofstrasse 14, Postfach, 6002 Luzern, Tel. +41 41 211 33 88, [info@vrmanagement.ch](mailto:info@vrmanagement.ch), [www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)
- **Repräsentant FL: Herr Luigi Arigoni**, Geschäftsführer LQS, Altenbach 8, 9490 Vaduz, Tel +423 237 55 22, [info@lqs.li](mailto:info@lqs.li), [www.lqs.li](http://www.lqs.li)

## ANHANG 5: EIGENTÜMERSTRATEGIE DES KANTONS BERN

### **Eigentümerstrategie des Kantons Bern bezüglich der Regionalen Spitalzentren (RSZ) gemäss Spitalversorgungsgesetz (SpVG)**

*13./14. September 2005*

Der Regierungsrat des Kantons Bern, gestützt auf Artikel 35 bis 40, 44 und 66 des Spitalversorgungsgesetzes (SpVG) vom 5. Juni 2005 auf Antrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion, beschliesst:

#### **A Eigentümerstrategie**

##### **A.1 Gegenstand**

- Die vorliegende Eigentümerstrategie legt das Verhältnis des Kantons als Aktionär zu den Neuen Trägerschaften (NT) fest.
- Unter dem Begriff Neue Trägerschaften (NT) werden die Gesellschaften verstanden, an welchen sich der Kanton gestützt auf Art. 36 SpVG (RSZ-AG), Art. 44 SpVG (weitere AG) sowie Art. 66 SpVG (Regionale Rettungsdienste) beteiligt.

##### **A.2 Die übergeordneten Ziele und Grundsätze der Eigentümerstrategie NT**

###### **(1) Versorgungspolitische Ziele**

- Die kantonal getragenen NT sichern die Versorgung nach Massgabe des SpVG und der Versorgungsplanung.
- Die kantonal getragenen NT können weitere Aufgaben erfüllen, sofern diese
  - in einem sachlich nahen Bezug zu ihrer Hauptaufgabe stehen,
  - entweder die Auslastung der bestehenden Ressourcen, die finanzielle Situation der NT oder die Qualität der Leistungserbringung im Rahmen des Versorgungsauftrages verbessern und
  - die öffentliche Zweckwidmung im Sinne der Steuergesetzgebung nicht gefährden.

###### **(2) Finanzpolitische Ziele**

Die kantonal getragenen NT stellen finanzielle Werte dar. Als Eigentümer der NT verfolgt der Kanton Bern folgende finanziellen Ziele:

- den Werterhalt der kantonalen Investitionen in die NT
- den Vermögensschutz der kantonalen Beteiligungspapiere
- die Desinvestition von Kapitalanteilen unter Wahrung einer qualifizierten Mehrheit des Kantons von 66 2/3 %, wenn sich Interessenten anbieten, die den übergeordneten Zielen und den Anforderungen gemäss Ziffer A.4 (Zusammensetzung des Aktionariats) genügen.

###### **(3) Personalpolitische Ziele**

Im Rahmen von Art. 19 Abs. 1 SpVG setzt sich der Kanton als Eigentümer der NT dafür ein, dass die NT - falls dies noch nicht geschehen ist - einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) abschliessen oder einem solchen beitreten.

#### **(4) Grundsatz der Steuerung der Spitalversorgung über die trägerschaftsneutralen Instrumente von SpVG und KVG**

- Der Kanton steuert die Spitalversorgung primär über die in SpVG und KVG vorgegebenen Instrumente und nur subsidiär über seine Eigentümerfunktion an den NT.
- Die Sicherung der Versorgung und die finanzielle Steuerung erfolgen deshalb mittels Versorgungsplanung, Spitalliste, Rahmen- und Jahresleistungsverträge. Kommt kein Rahmen- oder Jahresleistungsvertrag zustande, verpflichtet der Regierungsrat einen Leistungserbringer mittels Verfügung (Art. 28 und 61 SpVG).
- Die Wahrnehmung der Eigentümerinteressen erfolgt unter Beachtung von Art. 40 SpVG (Unabhängigkeit der Betriebsführung) über die im Obligationenrecht und in den Statuten der Generalversammlung oder den Aktionären zugewiesenen Rechte, insbesondere Wahl der Verwaltungsräte, Wahl der Revisionsstelle, Erlass der Statuten, die Genehmigung des Jahresberichts und der Jahresrechnung, Dechargenerteilung, Klagerechte gegenüber Verwaltungsräten und Revisionsstelle, Beschlüsse zur Kapitalerhöhung.

### **A.3 Regionale Verankerung der NT**

Der regionalen Verankerung wird Rechnung getragen bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates (s. Kapitel A.7) sowie allenfalls durch Minderheitsbeteiligungen von Dritten aus der Region (s. Kapitel A.4).

### **A.4 Zusammensetzung des Aktionariates der NT**

#### **(1) Grundsätze**

- Der Kanton hält qualifizierte Mehrheiten von mindestens  $66\frac{2}{3}\%$  der Aktien an den NT.
- Bei einem Verkauf von Beteiligungspapieren müssen die Verkaufsbedingungen eingehalten werden.

#### **(2) Verkaufsbedingungen**

- Der Verkaufspreis stellt den Vermögensschutz und die Werterhaltung unter Berücksichtigung aller kantonalen Ausgaben (kantonale Investitionen, Kapitalerhöhungen, Pauschalabgeltung etc.) sicher.
- Ein Verkauf von Beteiligungspapieren darf nur unter gleichzeitiger Einräumung eines Vorkaufsrechtes zugunsten des Kantons erfolgen. Dazu wird ein Aktionärsbindungsvertrag abgeschlossen.

#### **(3) Die Rolle von Minderheitsaktionären**

Aus der Sicht des Kantons (als Mehrheitsaktionär) eignen sich für die NT Minderheitsaktionäre mit folgendem Profil:

- Der Minderheitsaktionär kann einen wesentlichen Aktienanteil übernehmen ( $> 10\%$ ).
- Er ist in der Lage, unternehmensspezifisches Know-how einzubringen.
- Er ist willens und in der Lage, im Rahmen einer allfälligen Kapitalerhöhung seinen Anteil proportional zu ergänzen.

### **A.5 Allianzen und Beteiligungen**

- Die Leistungen im Bereich der Haupttätigkeiten (Art. 35 Abs. 2 SpVG) sind durch die NT grundsätzlich selber zu erbringen.
- Die Leistungserbringung kann - in einem untergeordneten Rahmen - durch Dritte erfolgen, sofern sie wirtschaftlicher und sachgerecht ist und für den betroffenen Bereich in den Leistungsverträgen mit dem Kanton vereinbart worden ist.
- Zur Absicherung der Leistungserbringung ist eine Beteiligung der NT an diesen Leistungserbringern möglich, wobei keine Mehrheitsbeteiligung erreicht werden darf.



## A.6 Organisation Kanton

### (1) Regierungsrat, Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF), Finanzdirektion (FIN)

- Die Rechte und Pflichten des Kantons als Aktionär nimmt der Regierungsrat wahr.
- Die Vorbereitung der Beschlüsse erfolgt durch die GEF unter Mitarbeit der FIN. Sie umfasst namentlich folgende Tätigkeiten:
  - Regelmässige Überprüfung und Weiterentwicklung der Eigentümerstrategie des Kantons gegenüber den NT (z.B. was die Höhe der Kapitalbeteiligung des Kantons, die Zusammensetzung des Aktionariates, die strategische Beteiligung Dritter, Fusion, Liquidation u.a. betrifft).
  - Wahrnehmung der Aktionärsrechte, insbesondere Vorbereitung der Beschlussfassung des Regierungsrates betreffend die Anträge an die Generalversammlung.
  - Personelle Schlüsselentscheide, d.h. Vorbereitung der Beschlussfassung des Regierungsrates zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates auf Grundlage des Anforderungsprofils an Verwaltungsräte von NT sowie Wahl der Revisionsstelle auf Grundlage des Konzepts und eventuellen Anforderungsprofils an Revisionsstellen.
  - Sicherstellen der stufengerechten Information der kantonalen Stellen und frühzeitige Befassung des Regierungsrates bei Schwierigkeiten.
  - Evaluation allfälliger Käufer von Beteiligungspapieren und Antrag an den Regierungsrat.

### (2) Finanzkontrolle (Art. 39 Abs. 4 SpVG)

- Die NT unterliegen für Kontrollen und Prüfungen gemäss Art. 14 Bst. d und Art. 16 Bst. a des Gesetzes über die Finanzkontrolle (Kantonales Finanzkontrollgesetz, KFKG) der Aufsicht der Finanzkontrolle des Kantons Bern.
- Die Finanzkontrolle ist befugt, in die Geschäftsakten der NT Einsicht zu nehmen, soweit dies für die Aufsicht gemäss Art. 14 Bst. d KFKG notwendig ist. Diese Aufsicht ist begrenzt auf die Beurteilung des finanziellen Risikos für den Kanton Bern aufgrund der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben durch die NT.
- Die Finanzkontrolle ist weiter befugt, in die Geschäftsakten der NT Einsicht zu nehmen, soweit dies für die Aufsicht gemäss Art. 16 Bst. a KFKG notwendig ist. Diese Aufsicht ist begrenzt auf die Überprüfung der Verwendung von Staatsbeiträgen.
- Die Finanzkontrolle kann dem Verwaltungsrat die Erstellung von Risikoattests beantragen.

## A.7 Organisation der NT

### (1) Verwaltungsrat (VR)

- Anforderungsprofil*
- Die Anforderungen an den Verwaltungsrat werden formuliert als Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat als Ganzes, Anforderungsprofil für jedes einzelne Mitglied des Verwaltungsrates und Anforderungsprofil für den Präsidenten des Verwaltungsrates.
  - Diese Anforderungsprofile sind im Anhang C dieser Eigentümerstrategie festgelegt.
- Grösse des VR*
- Der VR umfasst 5-7 Personen, während einer Übergangsphase von 3 Jahren nach der Unternehmensgründung bis 11 Personen.
- Regionale Interessen*
- 1 Mitglied des VR muss regional verankert sein.

- |  |   |
|--|---|
| <i>Wählbarkeit</i>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mehrheit der VR-Mitglieder besitzt das Schweizer Bürgerrecht (OR 708).</li> <li>• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung sind nicht wählbar (SpVG Art. 39 Abs. 3).</li> <li>• Auf eine Wahl von Regierungsmitgliedern wird verzichtet.</li> <li>• Die Mehrheit der VR-Mitglieder darf nicht dem Grossen Rat des Kantons Bern angehören.</li> </ul> |
| <i>Wahl</i>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitglieder des VR werden von der GV (Generalversammlung) gewählt.</li> </ul>   |
| <i>Wahl VR Präsident</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der VR-Präsident wird von der GV gewählt.</li> </ul>   |
| <i>Amtsdauer</i>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Amtsdauer der Mitglieder des VR beträgt 2 Jahre</li> <li>• Die maximale Amtsdauer beträgt 10 Jahre.</li> </ul>   |
| <i>Kumulation von RSZ-VR-Mandaten-</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf die Wahl einer Person in zwei oder mehrere RSZ-Verwaltungs-räte wird verzichtet.</li> </ul>  |
| <i>Entschädigung</i>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entschädigung für die VR-Tätigkeit wird durch die Generalver-sammlung festgelegt.</li> <li>• Die Entschädigung bewegt sich im Rahmen gemäss Anhang D dieser Eigentümerstrategie.</li> <li>• Die Entschädigungen werden im Geschäftsbericht einzeln aufge-führt.</li> <li>• Tantiemen werden keine ausbezahlt.</li> </ul>   |
| <i>Auftrag und Mandatierung</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Verwaltungsrat nimmt seine Aufgaben und Verantwortung ge-mäss den aktienrechtlichen Regelungen wahr (OR 620ff).</li> <li>• Auf eine Mandatierung wird verzichtet.</li> </ul>   |
| <i>Versicherung gegenüber Organhaftung</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kanton sorgt für den Abschluss einer Versicherung für die Ver-Verwaltungs-räte gegenüber Haftungsansprüchen aus ihrer Verwal-tungsrats-tätigkeit (Organhaftung). Der Versicherungsaufwand geht zulasten der NT.</li> </ul>   |

### **(2) Wahl der Revisionsstelle**

- Der Kanton als Aktionär wählt an den Generalversammlungen für sämtliche NT den gleichen Revisor als Revisionsstelle.

### **(3) Erlass der Statuten**

- Die Statuten werden gemäss dem Muster im Anhang B dieser Eigentümerstrategie erlassen.

## **A.8 Berichterstattung der NT an den Mehrheitsaktionär**

### **(1) Primat der trügerschaftsneutralen Steuerung**

- Gemäss den übergeordneten Zielsetzungen und Grundsätzen erfolgt das Controlling- und Reportwesen primär im Rahmen der Leistungssteuerung.

### **(2) Berichterstattung**

- In seiner Funktion als Mehrheitsaktionär stützt sich der Kanton auf die gemäss Obligationenrecht vorgesehenen Instrumente, nämlich den Jahresbericht und die Jahresrechnung.
- Der Jahresbericht hat über wesentliche Entwicklungen im Unternehmen Auskunft zu geben. Der Aufbau des Berichtes erfolgt nach den Richtlinien der GEF für die Jahresberichte der Regionalen Spitalzentren.

### **(3) GV-Vorbereitung des Regierungsrates**

Der Regierungsrat vertritt den Kanton als Aktionär. Die Beschlüsse der Generalversammlung erfordern einen RRB (Regierungsratsbeschluss). Die GV-Unterlagen sind zeitlich so vorzulegen, dass der Regierungsrat die GV-Beschlüsse vorbereiten kann. In die Statuten werden folgende Bestimmungen aufgenommen:

- Die GV-Unterlagen müssen 45 Tage vor der Versammlung vorliegen
- die Einladung zur GV kann bis 20 Tage vor der Versammlung erfolgen

### **(4) Ausserordentliche Zwischenberichte**

Die NT werden gehalten (vgl. Art. 3.13, Abs. 4 der Statuten), wenn es krisenhafte Situation erfordern, auch ausserordentlich dem Kanton so Bericht zu erstatten, dass wirksame Interventionen noch möglich sind, insbesondere bevor gesetzlich vorgeschriebene Instrumente zur Anwendung gelangen.

## **A.9 Schlussbestimmungen**

- (1) Die Anhänge B (Statuten RSZ), C (Verwaltungsrat; Anforderungsprofil) und D (Verwaltungsrat; Entschädigung) sind Bestandteil dieses Beschlusses.
- (2) Die Eigentümerstrategie wird periodisch überprüft, in der Regel im Anschluss an eine neue Versorgungsplanung. Sie ist auch zu überprüfen, wenn veränderte Umfeldbedingungen dies erfordern.

\*\*\*\*\*

## **ANHANG C: ANFORDERUNGSPROFIL AN DEN VERWALTUNGSRAT [Fassung RRB vom 14.9.2005]**

### **1. Anforderungsprofil für den VR als Ganzes**

Die VR-Mitglieder zusammen erfüllen mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen die nachstehenden Anforderungen.

- Vorhandensein aller relevanten Branchenkompetenzen: Wissen über Akutspitalversorgung, KVG, Kranken-/Unfall-Versicherungswesen, medizinisch/ärztliche Belange als Kernkompetenz eines Spitalbetriebs, generell Leistungserbringung im Gesundheitswesen
- Sozialkompetenzen (Interaktions- und Konfliktfähigkeit, Offenheit und Flexibilität, Konsensfähigkeit) und Persönlichkeitskompetenzen (z.B. Integrität, Lern- und Leistungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) im Hinblick auf den Aufbau einer Vertrauenskultur, welche Vorbildcharakter für das ganze Unternehmen hat
- Besetzung aller relevanten Teamrollen (z.B. Förderer, Controller, Berater, Organisator, Inspirator, etc.)
- Vorhandensein von Fachwissen in
  - Unternehmensstrategie;
  - Personalpolitik;
  - Controlling (Festlegung, Steuerung und Kontrolle der für die Zielerreichung notwendigen Mittel);
  - Risk-Management (systematische Erfassung und Beurteilung der geschäftlichen Risiken);
  - Organisation (Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation, Erlass von Reglementen, etc.);

- Human Resource Management (zur Selektion und Beurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder);
- Marketing;
- Kommunikation;
- Recht;
- Finanzen
- Kenntnisse der kantonbernischen Politik und der kantonalen und nationalen Gesundheitspolitik
- Kenntnisse der bernischen Wirtschaft, Medizinalcluster i.w.S., etc.

## **2. Anforderungsprofil für jedes Mitglied des VR**

Alle Mitglieder des VR RSZ bringen die folgenden Voraussetzungen mit:

- Identifikation mit den wesentlichen gesundheitspolitischen, rechtlichen und planerischen Grundlagen des bernischen Spitalwesens sowie dem Versorgungsauftrag des betreffenden RSZ
- Ausreichende zeitliche Verfügbarkeit im Umfang von rund 8 Tagen pro Jahr, in der ersten Phase ggf. mehr
- Keine finanziellen, personellen und materiellen Interessenkonflikte oder Abhängigkeiten, die eine unabhängige Meinungsbildung beeinträchtigen können
- Bereitschaft, Fähigkeit und Referenzausweise, sich in kurzer Zeit vertiefte Kenntnisse im Gesundheits- / Spitalwesen anzueignen und diese à jour zu halten
- Gute Reputation/einwandfreier Charakter

Die Mitglieder des VR RSZ müssen im Weiteren über mehrere der folgenden Qualifikationen verfügen:

- Allgemeines und praxiserprobtes volks- und betriebswirtschaftliches Wissen und Verständnis - Fähigkeit zu prospektivem, innovativem und strategischem Denken
- Analysefähigkeit und Urteilsvermögen; Fähigkeit und Wille, kritische Fragen zu stellen - Fähigkeit zu vernetztem, ganzheitlichem Denken
- Entschlussfähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für schwierige Entscheide zu übernehmen Ausgewiesene Führungs-, Managementenerfahrung
- Kenntnis und Verständnis sowie Leistungsausweis in der Entwicklung, Beurteilung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien sowie der Aufgaben des Managements im öffentlichen Bereich und/oder in der Privatwirtschaft
- Ausgewiesene Kenntnisse im Gesundheits- und Sozialwesen in weitem Sinn (z.B. in KVG, in Versicherungsbranche, in Langzeit-, Rehab-, Spitex-Bereich, etc.)
- Fähigkeit zur Übernahme einer der relevanten Teamrollen (Förderer, Controller, Berater, Organisator, Inspirator, etc.)
- Politisches Gespür

## **3. Anforderungsprofil für das Präsidium des VR**

Neben den für die Mitglieder des VR allgemein verlangten Fähigkeiten, sind für das Präsidium vor allem folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Integrative Persönlichkeit als Teamleader, gepaart mit Entschlusskraft und hohem Durchsetzungsvermögen
- Breite Führungs-/Managementenerfahrung
- Guter Dialogpartner für operative Geschäftsleitung
- Fähigkeit zu sehr strukturiertem, diszipliniertem Arbeiten (verantwortlich für effizientes Sitzungsmanagement, steuert Themenwahl)

- Überzeugendes Auftreten als Repräsentant/in des VR vor den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit
- Fähigkeit zur strategischen Gesamtschau und zu prospektiv/vorausschauendem Denken, um zukünftige Herausforderungen (Chancen und Gefahren) rechtzeitig zu erkennen
- Fähigkeit, Transformationsprozesse zu gestalten, um das Unternehmen optimal an Veränderungen von externen Verhältnissen anzupassen
- Ausreichende zeitliche Verfügbarkeit im Umfang von rund 25 Tagen pro Jahr, in der ersten Phase ggf. mehr

## **ANHANG D: ENTSCHÄDIGUNG AN DEN VERWALTUNGSRAT** **[Fassung RRB vom 14.9.2005]**

### **1. Entschädigungssystem für RSZ-Verwaltungsräte:**

• VR-Präsident	Fixum pro Jahr	CHF	24'500
	Variable Entschädigung pro Arbeitstag	CHF	600
	Spesen pro Arbeitstag	CHF	100
	Geschätzter Arbeitsaufwand		35 Tage pro Jahr
• VR-Mitglied	Fixum pro Jahr	CHF	10'500
	Variable Entschädigung pro Arbeitstag	CHF	600
	Spesen pro Arbeitstag	CHF	100
	Geschätzter Arbeitsaufwand		15 Tage pro Jahr

### **2. Entschädigungssystem für Verwaltungsräte anderer Organisationen:**

• VR-Präsident	Fixum pro Jahr	CHF	18'200
	Variable Entschädigung pro Arbeitstag	CHF	600
	Spesen pro Arbeitstag	CHF	100
	Geschätzter Arbeitsaufwand		26 Tage pro Jahr
• VR-Mitglied	Fixum pro Jahr	CHF	5'600
	Variable Entschädigung pro Arbeitstag	CHF	600
	Spesen pro Arbeitstag	CHF	100
	Geschätzter Arbeitsaufwand		8 Tage pro Jahr

## ANHANG 6: ZUSAMMENFASSUNG D&O-VERSICHERUNG

### Hintergrund einer D&O-Versicherung

Die Sensibilisierung von Behörden, Medien und Aktionären für Belange der Corporate Governance, aber auch die zunehmende Anzahl von Verantwortlichkeitsklagen mit teilweiser Unterstützung von Prozessfinanzierungsgesellschaften führen zu einer steigenden Nachfrage nach einer angemessenen Versicherungsdeckung für Mitglieder der strategischen und operativen Führungsebene im Hinblick auf den Fall einer zivilrechtlichen Schadenersatzklage. Im angelsächsischen Raum wurde dazu die Director's and Officer's Insurance als Organhaftpflichtversicherung entwickelt. Gegen diese Versicherung wurde ursprünglich eingewendet, die Organe würden sich in der Folge auf die Versicherungsdeckung verlassen und ihre Pflichten nicht mehr sorgfältig erfüllen. Es hat sich jedoch rasch gezeigt, dass auch D&O-Versicherungen nur einen sehr begrenzten Schutz bieten und eine sorgfältige Pflichterfüllung auch in Zukunft dringend notwendig ist. Allerdings haben diese Versicherungen mit dazu beigetragen, dass nun häufiger als früher Verantwortlichkeitsklagen eingereicht werden.

### Abschluss einer D&O-Versicherung

Der Abschluss einer D&O-Versicherung ist keineswegs einfach und zudem zeitaufwändig. Die Versicherer verlangen mit ausführlichen Fragebögen detaillierte Angaben und zudem diverse geschäftliche Unterlagen. Werden bestehende Risiken nicht offen gelegt, gilt diesbezüglich keine Versicherungsdeckung. Die Vertragsbedingungen, aber auch die Festlegung der Versicherungsdeckung sind bei den einzelnen Versicherungen unterschiedlich. Es empfiehlt sich, einen auf diesem Gebiet spezialisierten Versicherungsbroker beizuziehen und die Offerten zu vergleichen.

### Zeitlicher Geltungsbereich einer D&O-Versicherung

- **Claims-Made-Prinzip:** Erfasst sind Schäden, deren Anspruch in der Versicherungslaufzeit geltend gemacht wird. Eine Vorrisikodeckung - deckt Schäden, deren Ursache vor Policenbeginn gesetzt, deren Ansprüche aber erst während der Laufzeit geltend gemacht werden - besteht in der Regel, wenn bei Versicherungsabschluss der Schaden oder der folgende Anspruch nicht bekannt war.
- **Nachmeldefrist:** Grundsätzlich nicht versichert sind Ansprüche, die erst nach Ablauf und nicht Erneuerung der Versicherung geltend gemacht werden. Dies gilt selbst dann, wenn die Ursache in der Laufzeit der Versicherung lag. Diesfalls kann eine Nachmeldefrist von 1-3 Jahren eingekauft werden. Achtung diese Deckung muss vor Vertragsende vereinbart werden.
- **Anzeigen von Umständen:** Bis zum Ablauf der Versicherungspolice können Tatsachen, die einen versicherten Anspruch auslösen können, schriftlich angezeigt werden. Ziehen diese Tatsachen sodann nach Ablauf der Versicherung Schadenersatzansprüche nach sich, so werden diese behandelt, als wären sie im Zeitpunkt der Meldung geltend gemacht worden. Achtung diese Deckung muss allenfalls zusätzlich vereinbart werden.

### **Versicherte Personen einer D&O-Versicherung**

Grundsätzlich sind stets alle Mitglieder der strategischen und operativen Führungsebene versichert:

- Mitglieder des Verwaltungs- und Aufsichtsrates
- Mitglieder der Geschäftsleitung
- Mitglieder der gesellschaftsinternen Kontrollstelle
- Mitarbeiter mit faktischer Organfunktion

Je nach vertraglicher Vereinbarung können zusätzlich versichert sein:

- Ehegatten, Erben, gesetzliche Vertreter der Beklagten
- Mitbeklagte Mitarbeiter
- Verwaltungsräte von Drittfirmen

### **Versicherte Gesellschaften einer D&O-Versicherung**

Versichert sind die Organe der Versicherungsnehmerin. Handelt es sich dabei um eine Muttergesellschaft, sind auch die Organe der Tochterfirma erfasst. Dabei gilt als Tochterfirma diejenige Unternehmung, in welcher die Mutterfirma direkt oder indirekt mehr als 50% der Stimmrechte besitzt, oder 20% - 50% der Stimmrechte besitzt und einen beherrschenden Einfluss auf die Geschäftsführung hat. Ebenfalls enthalten ist teilweise eine Vorsorgedeckung für neu gegründete oder übernommene Tochtergesellschaften. Es ist zu beachten, dass nicht alle neuen Tochterfirmen automatisch mitversichert sind. Dringend zu prüfen sind allfällige Ausschlüsse wie geografischer Geltungsbereich, Finanzinstitute oder Grösse der Bilanzsumme etc..

### **Leistungen und Deckungsausschlüsse einer D&O-Versicherung**

Die offerierten Leistungen sind auf den ersten Blick umfassend:

- Schaden und Kosten, welche den Verwaltungsräten und Managern überbunden werden
- Abwehr von ungerechtfertigten Ansprüchen
- Übernahme von Abwehrkosten (Anwaltskosten und Expertisen, welche im Zusammenhang mit der Klage entstehen)
- Folgeschaden durch Massenentlassung und Sozialpläne

Tatsächlich werden in den AGB der D&O-Versicherungen jedoch regelmässig wichtige Deckungsausschlüsse statuiert, wozu auch noch individuelle Deckungsausschlüsse kommen können, wie z.B. Finanztransaktionen innerhalb des Konzerns:

- Strafbare Handlungen und Unterlassungen
- Personen- und Sachschäden sowie Umweltschäden
- Innenhaftung (Gesellschaft gegen Organe)
- Sozialabgaben
- Ansprüche von Gross- und Mehrheitsaktionären ab rund 15%-20% Stimmrecht
- Haftung aus beruflicher Beratung gegenüber der Gesellschaft
- Ehrverletzung und Geldwäscherei

### **Überblick über die D&O-Versicherer in Europa**

Zahlreiche Versicherungsgesellschaften bieten heute D&O-Versicherungen an: ACE Europe, AIG Europe, Allianz, AXA / Winterthur Versicherungen, Chubb, Gerling, Helvetia Patria, Liberty, Lloyd's, XL Insurance, Zürich Versicherungen, Abraxas Insurance.