

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	1
VORWORT	5
MANAGEMENT SUMMARY	7
1 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG	11
1.1 Vorgeschichte	11
1.2 Zielsetzungen dieser Arbeit	15
1.3 Aufgabenauslagerung resp. Ausgliederung - eine Begriffsdefinition	17
1.4 Wissenschaftlich relevante Themenkomplexe für Auslagerungen	20
2 BEURTEILUNG DER ZWECKMÄSSIGKEIT VON AUSLAGERUNGEN	23
2.1 Einleitung	23
2.2 Politikwissenschaftliche Perspektiven	24
2.3 Betriebswirtschaftliche Perspektiven	26
2.3.1 Neun betriebswirtschaftliche Kriterien zur Prüfung einer Auslagerung	28
2.3.2 Beurteilung dieser neun Kriterien für das Beispiel der CTS	29
2.3.2.1 Kriterium 1: Strategische Relevanz der Aufgabe	29
2.3.2.2 Kriterium 2: Spezifität der Ressourcen	31
2.3.2.3 Kriterium 3: Auswirkungen auf die Kosten	33
2.3.2.4 Kriterium 4: Auswirkungen auf die Qualität	38
2.3.2.5 Kriterium 5: Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen	40
2.3.2.6 Kriterium 6: Führbarkeit und Koordinationsaufwand	42
2.3.2.7 Kriterium 7: Anpassungsfähigkeit resp. Flexibilität	46
2.3.2.8 Kriterium 8: Know-how-Transfer	49
2.3.2.9 Kriterium 9: Motivation der Mitarbeitenden	50
2.3.2.10 Konklusionen zu den betriebswirtschaftlichen Perspektiven	51
3 SACHGERECHTE UMSETZUNG VON AUSLAGERUNGEN	55
3.1 Einleitung	55
3.2 Staats- resp. verfassungsrechtliche Aspekte	56
3.3 Rechtssetzungstechnik	58
3.4 Regelungsbedarf	59
3.4.1 Überblick und allgemeine Bemerkungen	59
3.4.2 Gesetzlicher Leistungsauftrag	62
3.4.3 Eignerstrategie	66
3.4.4 Leistungsvereinbarung	68
3.4.5 Finanzkontrolle	72
3.4.6 Aufsicht und Oberaufsicht	73
3.5 Kommerzielle Tätigkeiten	75
3.6 Submissionsrechtliche Fragen	76
3.6.1 Der Auslagerungsvorgang	76
3.6.2 Beschaffungen durch die ausgegliederte Organisationseinheit	76
3.7 Ausgestaltungsmöglichkeiten als Aktiengesellschaft	78

4	FOKUS PUBLIC CORPORATE GOVERNANCE	81
4.1	Einleitung.....	81
4.2	Wissenschaftlicher Hintergrund / aktuelle Diskussion zu Corporate Governance	83
4.2.1	Der Begriff Corporate Governance / „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“	83
4.2.2	Abgleich des „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ mit der Situation für öffentliche Unternehmen	87
4.2.2.1	Aktionärsinteressen.....	88
4.2.2.2	Entscheidungsfähigkeit	91
4.2.2.3	Effizienz.....	91
4.2.2.4	Transparenz	93
4.2.2.5	Führung und Kontrolle.....	94
4.2.3	Public Corporate Governance	96
4.2.3.1	Von „Good Governance“ zu „Public Corporate Governance“.....	96
4.2.3.2	Merkmale und Probleme bei der Führung im öffentlichen Sektor - Nutzen von Public Corporate Governance.....	98
4.2.4	Die Umsetzungsstufe von Public Corporate Governance	100
4.2.4.1	Aktiengesellschaften	101
4.2.4.2	Gemeindeunternehmen im Kanton Bern	103
4.2.4.3	Zusammenfassung.....	105
4.3	Diskussion ausgewählter Themenkreise	107
4.3.1	Vorbemerkungen	107
4.3.2	Vergleich zwischen der Schweiz und Deutschland bezüglich der Mitwirkungsrechte der Gemeinden bei ihren öffentlichen Unternehmen	107
4.3.2.1	Die Situation in den deutschen Kommunen	107
4.3.2.2	Stadtwerke Konstanz GmbH (SWK).....	108
4.3.2.3	Die Situation im Kanton Bern und in der Stadt Biel	114
4.3.2.4	Konklusion.....	118
4.3.3	Wo sollen die Public Corporate Governance-Regeln festgelegt werden?	119
4.3.4	Beteiligungsverwaltung / Beteiligungscontrolling	119
4.3.5	Evaluation des Aufsichtsrates	122
4.3.6	Wechsel der Revisionsstelle	122
4.3.7	Separater Public Corporate Governance-Kodex.....	124
4.4	Die Grundsätze des Regierungsrates des Kantons Bern zum Verhältnis zu den öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen	126
4.4.1	Einleitung	126
4.4.2	Formen der Einsitznahme in Verwaltungsräten	127
4.4.3	Kriterien zur Bestimmung der geeigneten Vertretungsform	128
4.4.4	Die Vertretungsmodelle im Vergleich	129
4.4.5	Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	130
4.5	Die Situation aus Sicht des Bundes.....	132
4.6	Die CTS und Public Corporate Governance	134
4.6.1	Ist-Situation bezüglich Public Corporate Governance bei der CTS.....	134
4.6.2	Grundsatzfrage zum politischen Einfluss	143
4.6.3	Mögliche Verbesserungsmassnahmen	144

5	VERNETZUNG DER FESTSTELLUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	159
5.1	Rahmenerlass für Auslagerungen und Ausgliederungen.....	159
5.2	Ausgliederungsreglement für die CTS	159
5.3	Einzelmassnahmen	162
5.4	Verschiedene Hinweise	163
5.5	Abschliessende Beurteilung	164
6	LITERATURVERZEICHNIS	167
7	ÜBER DEN AUTOR	173