

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	1
1 Ausgangslage und Vorgehen .....	3
2 Problemstellung .....	5
3 Ist-Analyse .....	7
3.1 Einleitung.....	7
3.2 Die Unternehmungen im Überblick.....	7
3.2.1 Vorbemerkung .....	7
3.2.2 Bernmobil.....	8
3.2.3 Energie Wasser Bern .....	9
3.2.4 Stadtbauten Bern .....	9
3.3 Kompetenzen, Instrumente, Prozesse.....	10
3.3.1 Vorbemerkung .....	10
3.3.2 Bernmobil.....	11
3.3.3 Energie Wasser Bern .....	14
3.3.4 Stadtbauten Bern .....	18
3.3.5 Rechte und Pflichten der Budget- und Aufsichtskommission .....	21
3.3.6 Unternehmensübergreifender Vergleich von Kompetenzen, Instrumenten und Prozessen .....	23
3.3.7 Die Hauptunterschiede im Überblick.....	29
3.4 Position der Akteure .....	31
3.4.1 Vorbemerkungen .....	31
3.4.2 Problemlage bei der BERNMOBIL .....	32
3.4.2.1 Sicht Stadtrat.....	32
3.4.2.2 Sicht Gemeinderat.....	33
3.4.2.3 Sicht BERNMOBIL .....	34
3.4.3 Problemlage bei der Energie Wasser Bern .....	35
3.4.3.1 Sicht Stadtrat.....	35
3.4.3.2 Sicht Gemeinderat.....	35
3.4.3.3 Sicht ewb.....	36
3.4.4 Problemlage bei den Stadtbauten Bern .....	37
3.4.4.1 Sicht Stadtrat.....	37
3.4.4.2 Sicht Gemeinderat.....	39
3.4.4.3 Sicht StaBe.....	40
3.5 Würdigung der unternehmensübergreifenden Analyse.....	41
4 Grundlagen der Corporate Governance.....	43
4.1 Einleitung.....	43
4.2 Grundannahmen der Corporate Governance .....	44
4.3 Soll-Grössen der Corporate Governance .....	45

---

5	Folgerungen für die Auslagerungen in der Stadt Bern .....	53
5.1	Allgemeine Folgerungen für alle drei Unternehmen.....	53
5.1.1	Vorbemerkung .....	53
5.1.2	Strategische und operative Steuerung der Unternehmen .....	53
5.1.3	Rollenverteilung in der Stadt Bern .....	54
5.1.4	Organe der öffentlich-rechtlichen Anstalt .....	57
5.1.5	Kooperationen, Beteiligungen und Nebengeschäfte .....	59
5.1.6	Beteiligungsmanagement.....	59
5.2	Spezifische Folgerungen nach Unternehmen .....	61
5.2.1	Bernmobil .....	61
5.2.2	Energie Wasser Bern .....	62
5.2.3	Stadtbauten Bern .....	63
5.3	Beantwortung der Leitlinienfragen .....	65
6	Zusammenfassende Übersicht über die Empfehlungen.....	67
	ANHANG I: Kompetenzenmatrix .....	71
	Stadtrat.....	71
	Gemeinderat.....	75
	Verwaltungsrat.....	80
	ANHANG II: Durchgeführte schriftliche Befragungen .....	85
	ANHANG III: Beispiel eines Interviewfragebogens .....	86
	ANHANG IV: Dokumente und Literatur .....	90
	ANHANG V: Glossar und Abkürzungsverzeichnis.....	94