

# Umsetzung von Public Governance am Beispiel einer Aktiengesellschaft mit kantonaler Beteiligung

---

Umsetzung von Public Governance bei der Tourismusmarketing AG des Kantons Bern und Erwartungen der wichtigsten Anspruchsgruppen.

[Zertifikatsarbeit] eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Fritz Sager**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasser: **Stefan Reichen**  
von Frutigen  
c/o beco Berner Wirtschaft  
Münsterplatz 3  
3011 Bern

Bern, 30. November 2011

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung liegt ausschliesslich beim Autor.

## Vorwort

Der Grosse Rat des Kantons Bern hat in der Novembersession 2011 die Änderung des Tourismusentwicklungsgesetzes ohne Gegenstimmen und ohne Enthaltungen verabschiedet. Zum ersten Mal kann damit der Kanton Bern in der touristischen Marktbearbeitung geeint auftreten. Die Rechtsgrundlage im Tourismusentwicklungsgesetz ist allerdings nur ein erster Schritt. Die Umsetzung in der zu gründenden Aktiengesellschaft wird anspruchsvoll sein. Es ist deshalb wichtig, von Anfang an die Herausforderungen zu kennen und Lösungen zu suchen, die den Anforderungen an eine gute Corporate Governance gerecht werden.

Mein Ziel ist es, den Leserinnen und Lesern einen Überblick über den Stand der Regelung in Bund und Kanton sowie der wissenschaftlichen Diskussion zu geben und aufzuzeigen, worauf bei den nächsten Schritten zu achten sein wird. Für die Praxis wurden Dokumente in den Anhang aufgenommen, die den raschen Überblick über das Thema erleichtern.

Die Arbeit gab mir Gelegenheit, mich vertieft mit dem Thema «Governance» auseinanderzusetzen, über die zeitlichen Vorgaben des Tagesgeschäfts hinaus und unabhängig von den direkt relevanten Fragestellungen.

Ein besonderer Dank geht an meinen Vorgesetzten Adrian Studer, der mir die Weiterbildung ermöglicht hat, und an meine Interviewpartner für die offene Diskussion.

Bern, im November 2011

Stefan Reichen

## Zusammenfassung

Der Kanton Bern wird zusammen mit den touristischen Destinationen eine Aktiengesellschaft gründen zur gemeinsamen Marktbearbeitung (Markt\_AG). Der Form nach handelt es sich um eine Gesellschaft des privaten Rechts, die jedoch öffentliche Aufgaben erfüllt. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Regeln zur guten Führung oder (Corporate) Governance für diese Gesellschaft zu beachten sind.

Die folgenden Aussagen basieren einerseits auf einem Studium der einschlägigen Literatur, andererseits auf fünf Interviews mit verschiedenen Akteuren.

Regeln zur Governance gibt es sowohl im privaten als auch im öffentlichen Recht. Nicht nur der Bund, sondern auch der Kanton Bern hat sich mit dem Thema auseinandergesetzt, der Kanton Bern vergleichsweise früh. Er hat dazu bereits im Jahr 1995 einen ersten Bericht veröffentlicht. Im Privatrecht ist neben dem Obligationenrecht der «swiss code of best practice für corporate governance» zu erwähnen, der von economiesuisse herausgegeben worden ist.

In der vorliegenden Arbeit werden vor allem die nächsten Schritte betrachtet bis zur Gründung der Markt\_AG. Weil die Anforderungen im Hinblick auf die Gründung der Markt\_AG bei den verschiedenen Governance-Begriffen ähnlich sind, fällt im vorliegenden Zusammenhang nicht stark ins Gewicht, dass die verschiedenen Begriffe zur Governance sich nicht scharf voneinander abgrenzen lassen. Die Markt\_AG generiert keine Einnahmen. Deshalb entsteht kein Konflikt zwischen den finanziellen Eignerinteressen und dem Interesse an einer möglichst guten Aufgabenerfüllung, einem wesentlichen Element in der Public Corporate Governance im Unterschied zu der Corporate Governance. Deshalb muss dieses Element in der Arbeit nicht vertieft werden.

Für die Markt\_AG von zentraler Bedeutung wird der Verwaltungsrat sein. Es gilt deshalb, diesen möglichst optimal zusammenzusetzen. Über die Grösse des Verwaltungsrats besteht weitgehend Übereinstimmung, nämlich ein Gremium von 5 bis 7 Personen. Diese Grösse wiederum ist die Grundlage für die Suche nach den geeigneten Personen. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat ein generelles Anforderungsprofil an Verwaltungsräte erlassen, das auch im vorliegenden Fall Massstab für die Besetzung sein wird. Es enthält sowohl Anforderungen an die einzelnen Mitglieder als auch an das Gremium als Ganzes.

In einem nächsten Schritt wird es erforderlich sein zu umschreiben, welche Aufgaben der Verwaltungsrat wahrnimmt und welche Aufgaben die Geschäftsstelle. Die allgemeinen Umschreibungen von strategischen und operationellen Aufgaben müssen in diesem Schritt konkretisiert werden. Gestützt auf die Umschreibung der Aufgaben der beiden Organe kann ein Anforderungsprofil erstellt werden. Dieses Anforderungsprofil ist die Grundlage für die Suche nach geeigneten Personen. Die vertiefte Klärung der verschiedenen Rollen wird zudem die Grundlage bilden zur Antwort auf die Frage, welche Funktionen mit Aufgaben in der Markt\_AG nicht vereinbar sind.

Ein wichtiges Element einer guten Corporate Governance ist Transparenz. Dies ist bereits im Aufbau der Markt\_AG zu berücksichtigen, weshalb der Kommunikation mit den verschiedenen Akteuren das nötige Gewicht beizumessen sein wird.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Zusammenfassung .....	2
Inhaltsverzeichnis .....	4
Abbildungen und Tabellen .....	6
Abkürzungen .....	7
1 Ausgangslage und Problemstellung.....	8
1.1 Ausgangslage .....	8
1.2 Ziel der Arbeit.....	9
1.3 Vorgehen.....	9
1.4 Abgrenzung.....	10
2 Governance.....	11
2.1 Corporate Governance und Public Corporate Governance.....	11
2.2 Corporate Governance .....	12
2.2.1 Aufsichtsorgan.....	13
2.2.2 Doppelspitze .....	14
2.2.3 Grösse des Aufsichtsorgans.....	14
2.3 Public Corporate Governance .....	15
2.3.1 Exekutive und Aufsichtsorgan .....	16
2.4 Governance im Bund .....	16
2.5 Governance für Non-Profit-Organisationen .....	17
2.6 Governance im Kanton Bern .....	18
2.6.1 Bericht 1995 .....	18
2.6.2 Gesamtkonzept 2010 .....	19
3 Organisation einer Aktiengesellschaft.....	21
3.1 Generalversammlung .....	21
3.2 Verwaltungsrat.....	21
3.3 Geschäftsstelle .....	22
3.4 Revision .....	22
4 Instrumente .....	23
4.1 Gesetz.....	23
4.2 Berichte .....	23
4.3 Statuten der AG .....	23
4.4 Aktionärbindungsvertrag .....	23
4.5 Leistungsauftrag bzw. -vertrag .....	24
5 Fallbeispiel Markt_AG Kanton Bern .....	25
5.1 Entstehungsgeschichte .....	25
5.2 Aufgaben der Markt_AG .....	26
5.3 Rechtsform.....	26
5.4 Finanzierung .....	26
5.5 Akteure.....	27

---

5.5.1	Touristische Destinationen .....	28
5.5.2	Regierungsrat.....	29
5.5.3	Verwaltung .....	29
5.5.4	Schweiz Tourismus .....	29
6	Erwartungen.....	30
6.1	Chancen und Risiken .....	30
6.2	Verwaltungsrat.....	30
6.3	Geschäftsstelle .....	31
6.4	Mittel.....	31
7	Schlussfolgerungen.....	32
7.1	Beurteilung.....	32
7.1.1	Allgemeines .....	32
7.1.2	Zur Markt_AG im Besonderen.....	32
7.2	Empfehlungen .....	33
8	Literaturverzeichnis .....	35
9	Rechtsquellenverzeichnis .....	37
10	Anhang .....	38
10.1	Anhang 1: Fragebogen für Interviews .....	38
10.2	Anhang 2: Protokollnotiz der Gespräche.....	39
10.2.1	Martin Tritten, Leiter Fachbereich Tourismus im beco Berner Wirtschaft.....	39
10.2.2	Urs Kessler, CEO Vorsitzender der Geschäftsleitung der Jungfraubahnen .....	40
10.2.3	Regierungsrat Andreas Rickenbacher, Volkswirtschaftsdirektor.....	41
10.2.4	Donald Wick, Hotelier und Präsident von Adelboden Tourismus .....	43
10.2.5	Markus Lergier, Direktor von Bern Tourismus.....	44
10.3	Anhang 3: Anforderungsprofil für Verwaltungs- und Stiftungsräte (BE).....	46
10.4	Anhang 4: Corporate Governance; Übersicht über die 37 Leitsätze (CH).....	50
11	Selbstständigkeitserklärung .....	56
12	Über den Autor .....	57

**Abbildungen und Tabellen**

Abbildung 1: Konzeptionelle Ansätze der Public Corporate Governance.....	15
Abbildung 2: Schematische Darstellung der AG .....	22
Abbildung 3: Zusammenarbeit und Finanzflüsse .....	27
Tabelle 1: Grösse der Destinationen .....	28

## Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
BBl	Bundesblatt
beco	Amt für Berner Wirtschaft
BSG	Bernische systematische Gesetzessammlung
OR	Obligationenrecht
OrV VOL	Organisationsverordnung der Volkswirtschaftsdirektion
RR	Regierungsrat des Kantons Bern
Rz	Randziffer
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
Swiss code	Swiss code of best practice für corporate governance
TEG	Tourismusentwicklungsgesetz
TEV	Tourismusentwicklungsverordnung
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsidentin oder -präsident

# 1 Ausgangslage und Problemstellung

## 1.1 Ausgangslage

Thema der Arbeit ist die Umsetzung einer guten Governance im Rahmen eines Projekts zur Stärkung der touristischen Marktbearbeitung im Kanton Bern. Dieses Projekt hat zum Inhalt: Der Kanton wird zusammen mit den touristischen Destinationen für die gemeinsame Marktbearbeitung eine Aktiengesellschaft gründen (Änderung des Tourismusentwicklungsgesetzes TEG, vom Grossen Rat verabschiedet am 23. November 2011). Aufgabe dieser Aktiengesellschaft (Markt\_AG)<sup>1</sup> ist «in erster Linie die allgemeine, destinationsübergreifende Marktbearbeitung. Sie kann weitere Aufgaben zur Promotion des Wirtschafts- und Tourismusstandorts übernehmen» (Art. 4a Abs. 2 TEG). Dazu wird die Markt\_AG mit Schweiz Tourismus zusammenarbeiten. Es handelt sich insofern um eine untypische Aktiengesellschaft, als sie keinen Ertrag generieren wird. Vielmehr ist sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben darauf angewiesen, dass der Kanton und die Destinationen jährlich wiederkehrende Beiträge sprechen.

Das TEG regelt, dass der Kanton an der Markt\_AG höchstens 49 Prozent der Anteile hält. Die touristischen Destinationen halten die übrigen Anteile. Die Destinationen sind als Vereine oder als Aktiengesellschaften organisiert. Die Kantonsvertreter im Verwaltungsrat der Markt\_AG wählt der Regierungsrat. Im Übrigen enthält das TEG keine organisatorischen Bestimmungen, es gelten das Obligationenrecht bzw. die zu erarbeitenden Statuten der AG.

Zur Finanzierung der Markt\_AG stehen allgemeine Staatsmittel und ein Teil des Ertrags aus der Beherbergungsabgabe<sup>2</sup> zur Verfügung. Die Destinationen erhalten vom Kanton den grössten Anteil am Ertrag dieser Beherbergungsabgabe. Für die Verwendung schliesst das beco mit den Destinationen eine Leistungsvereinbarung ab. Sie werden einen Teil der Mittel in Zukunft einsetzen, um ihren Anteil an den Aufwendungen der Markt\_AG zu bezahlen. Der Kanton wird seinerseits allgemeine Staatsmittel einsetzen und auch mit der Markt\_AG ebenfalls eine Leistungsvereinbarung abschliessen.

Im Hinblick auf den Aufbau der Markt\_AG stellen sich folgende Fragen:

1. Was sind die Erwartungen der verschiedenen beteiligten Kreise (z.B. Regierungsrat, Verwaltung, Destinationsmanager bzw. -präsidenten)?
2. Welches sind die allgemeinen Anforderungen an eine gute Governance (unter Einbezug der Situation im Bund und im Kanton Bern)?
3. Wie lassen sich diese Anforderungen auf die Markt\_AG übertragen? Welche Rollen haben die verschiedenen involvierten Stellen und welche Instrumente stehen zur Verfügung?

---

<sup>1</sup> Der Namen der Aktiengesellschaft gemäss 4a TEG ist noch nicht bestimmt. Zur Unterscheidung von Aussaugen zu Aktiengesellschaften im Allgemeinen wird sie im Folgenden als Markt\_AG bezeichnet.

<sup>2</sup> Die Beherbergungsabgabe ist eine kantonale Abgabe, deren Ertrag zur Unterstützung der Marktbearbeitung im Tourismus verwendet wird (Art. 4 TEG). Objekt der Abgabe sind entgeltliche Übernachtungen. Rechtlich ist die Abgabe eine Kostenanlastungssteuer.

4. Wie weit stimmen die Erwartungen und die Anforderungen überein?
5. Schlussfolgerungen.

Vorgesehen sind eine kurze Darstellung von Public Governance und der Regeln in der Schweiz und im Kanton Bern. Anschliessend sind die wichtigsten Regelungen des Aktienrechts aufzuzeigen, gefolgt vom Fallbeispiel Markt\_AG. Für die Erwartungen der beteiligten Kreise werden 4 bis 5 Interviews durchgeführt. Aufgrund der Schlussfolgerungen werden Empfehlungen zum weiteren Vorgehen abgegeben.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Im Hinblick auf den Aufbau der Markt\_AG soll aufgezeigt werden, worauf bei der Gründung der AG zu achten ist. Ausgehend von der idealtypischen Umschreibung einer guten Governance soll diese mit den verschiedenen Erwartungen der Anspruchsgruppen verglichen werden. So lassen sich Lücken und möglicherweise unterschiedliche Auffassungen aufzeigen, die im weiteren Prozess zu klären sein werden. Es geht insbesondere darum, die Rollen der verschiedenen involvierten Stellen zu klären und zu konkretisieren, was eine gute Governance für den Aufbau der Markt\_AG bedeutet.

Ziel sind Handlungsempfehlungen für eine gute Governance und Aufzeigen von offenen Fragen im Hinblick auf die nächsten Schritte bis zur Gründung der Aktiengesellschaft.

## 1.3 Vorgehen

Die allgemeinen Aussagen zur Governance werden aufgrund eines Literaturstudiums erarbeitet. Wegen des beschränkten Rahmens, der für eine Zertifikatsarbeit gegeben ist, konzentriert sich die Literaturlauswahl auf Fachartikel zum Thema sowie auf weiter führende Artikel aus dem Zertifikatskurs. Für die Situation im Bund und im Kanton Bern werden die entsprechenden Berichte des Bundesrats und des Regierungsrats des Kantons Bern herangezogen. Zudem werden die Materialien zur Änderung des TEG (Vernehmlassung und parlamentarische Behandlung) verwendet.

Zentrales Element der Arbeit ist es, die Erwartungen der beteiligten Kreise zu erfassen und mit den Anforderungen an eine gute Governance zu vergleichen. Weil eine Vollerhebung oder eine repräsentative Stichprobe nicht möglich war, wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, eine möglichst repräsentative Wahl zu treffen. Aufgrund der Vorkenntnisse des beco Berner Wirtschaft wurden die nachfolgenden Personen ausgewählt (alle angefragten Personen haben zugesagt):

- Urs Kessler, CEO der Jungfraubahnen (telefonisch)
- Markus Lergier, Direktor von Bern Tourismus (telefonisch)
- Andreas Rickenbacher, Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Bern (vor Ort)
- Martin Tritten, Leiter des Fachbereichs Tourismus im beco Berner Wirtschaft (vor Ort)
- Donald Wick, Hotelier und Präsident von Adelboden Tourismus (telefonisch)

Die Interviews wurden teils persönlich, teils telefonisch geführt. Die Fragen und ihre Reihenfolge wurden vorgegeben (vgl. Anhang 10.1), nicht aber die Antworten. Es handelt sich nicht

um eine quantitative, sondern um eine qualitative Befragung (zur Unterscheidung vgl. Diekmann S. 443-445).

#### **1.4 Abgrenzung**

Die neue Struktur (Markt\_AG mit Beteiligung des Kantons und der Destinationen) ist durch die Revision des Tourismusentwicklungsgesetzes vorgegeben. Deshalb ist es nicht Gegenstand der Arbeit, welche Organisationsformen für diese Aufgabe möglich und zu bevorzugen wären.

Gegenstand der Arbeit sind die nächsten Schritte bis zur Gründung der Markt\_AG und die Umsetzung der Corporate bzw. Public Governance im konkreten Einzelfall. Für das Fallbeispiel massgebend sind einerseits die allgemein anerkannten Anforderungen, andererseits die spezifisch bernischen Anforderungen. Zudem ist ein Blick auf die Regelung im Bund zu werfen. Dagegen würde es den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, auch die Entwicklung in anderen Kantonen und in Nachbarländern zu beleuchten. Ebenfalls aus Kapazitätsgründen muss die Anzahl der Interviews und deren Umfang beschränkt werden. Durch eine sorgfältige Auswahl der Gesprächspartner kann der Mangel der fehlenden Repräsentativität der Befragung etwas abgemildert werden. Schliesslich ist nicht Gegenstand der Arbeit die spätere eigentliche Führung der Aktiengesellschaft. Deshalb kann auch auf die verschiedenen Dimensionen der Governance bzw. der Führung nicht näher eingegangen werden, die in der Phase der Umsetzung zu berücksichtigen sein werden.

In der Phase der Gründung der AG stehen organisationsrechtliche und formelle Anforderungen an die Führung im Vordergrund. Dennoch darf im weiteren Prozess nicht ausser Acht gelassen werden, dass weitere Faktoren, namentlich so genannte weiche Faktoren ganz entscheidend zum Erfolg der zu gründenden Gesellschaft beitragen werden.

## 2 Governance

Der Begriff der Governance wird in verschiedenen Anwendungsfeldern verwendet. Je nach Anwendung und Betrachtungsgegenstand erhält der Begriff unterschiedliche Facetten. Governance ist nach dem Oxford English Dictionary «the action or manner of governing a state, an organization». To govern bedeutet conduct the policy, actions, and affairs of (a state, organization, or people) with authority. Oder control, influence, or regulate (a person, action, or course of events): (zitiert nach *oxforddictionaries.com*; nachgeschlagen am 18.10.2011). Einen Überblick über den Begriff und seine Entwicklung gibt Benz. Er arbeitet folgenden Kern für den Begriff der Governance heraus (Benz S. 25):

- «Governance bedeutet Steuern und Koordinieren (oder auch Regieren) mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen (in der Regel kollektiven) Akteuren.
- Steuerung und Koordination beruhen auf institutionalisierten Regelsystemen, welche das Handeln der Akteure lenken sollen, wobei in der Regel Kombinationen aus unterschiedlichen Regelsystemen (Markt, Hierarchie, Mehrheitsregel, Verhandlungsregeln) vorliegen.
- Governance umfasst auch Interaktionsmuster und Modi kollektiven Handelns, welche sich im Rahmen von Institutionen ergeben (Netzwerke, Koalitionen, Vertragsbeziehungen, wechselseitige Anpassungen im Wettbewerb).
- Prozesse des Steuerns bzw. Koordinierens sowie Interaktionsmuster, die der Governance-Begriff erfassen will, überschreiten in der Regel Organisationsgrenzen, insbesondere auch die Grenzen von Staat und Gesellschaft, die in der politischen Praxis fließend geworden sind. Politik in diesem Sinne findet normalerweise im Zusammenwirken staatlicher und nicht-staatlicher Akteure (oder von Akteuren inner- und ausserhalb von Organisationen) statt»

Für Ritz und Thom ist ein wesentlicher Aspekt von Governance, dass «nicht nur der Staat und die Bürokratie als Ursache von Steuerungsdefiziten und Ineffizienzen im öffentlichen Sektor gesehen (werden). Vielmehr wird auch die Gesellschaft, d.h. die schwierig zu steuernden gesellschaftlichen Subsysteme, explizit als Problemquelle berücksichtigt.» (Ritz & Thom 2008 S. 10–11)

Governance wird hier also umfassend gesehen. Es wird nicht klar unterschieden zwischen «Governance» im Privatrecht bzw. der Wirtschaft und «Public Governance» im öffentlichen Recht bzw. dem staatlichen Bereich. Public Governance wird ähnlich umschrieben wie Governance: «*Public Governance* befasst sich ganz allgemein mit der formalen Gestaltung von Steuerung im öffentlichen Raum» (Schedler et al 2007 S.11–12; Schedler et al 2011 S.6).

### 2.1 Corporate Governance und Public Corporate Governance

Zusätzliches Element von *Corporate Governance* ist, dass es um die Governance von Unternehmen oder anderen eigenständigen Strukturen ausserhalb der Verwaltung geht. Auch diese beiden Begriffe werden nicht scharf voneinander abgegrenzt und werden zum Teil synonym verwendet.

Im Zusammenhang mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung haben sich in der Mitte der 1990er-Jahre die Diskussionen intensiviert, wie eine gute Führung öffentlicher Unternehmen ausgestaltet werden soll (Schedler et al. 2011 S. 1). In der Wirtschaft wurden ähnliche Fragen im gleichen Zeitraum aktuell, einerseits wegen der hohen Managerlöhne, andererseits aufgrund spektakulärer Firmenzusammenbrüche. Dies führte zur Formulierung verschiedener Codes und Richtlinien zur Corporate Governance.

Metzger und Schneider erachten die Grundsätze des Corporate Governance Codex als Mindestnormen, die auch auf die öffentliche Wirtschaftstätigkeit anzuwenden seien (Metzger & Schneider 2006 S. 56). Lienhard weist darauf hin, dass bei «*rein* privatrechtlich organisierten Verwaltungsträgern- also insbesondere bei Aktiengesellschaften nach Art. 620 ff OR - ... die für Privatunternehmen geltenden Corporate Governance-Regeln zu berücksichtigen sind.» (Lienhard 2008 S. 10). Regeln der Public Corporate Governance können also nur soweit zum Tragen kommen, als sie mit den Vorschriften des Privatrechts, namentlich des OR vereinbar sind.

## 2.2 Corporate Governance

Corporate Governance bezieht sich grundsätzlich auf die Führung privatrechtlich organisierter Unternehmen (Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung usw.). Wesentliche Aspekte ihrer Steuerung sind gesetzlich geregelt, namentlich im Aktienrecht. Diese rechtlichen Vorgaben bilden die Grundlage der Steuerung oder Governance. Wenn sich der Staat dieser privatrechtlichen Organisationsformen bedient, gelten diese Vorschriften selbstverständlich auch für ihn. Auch den informellen Regeln der Corporate Governance, wie sie beispielsweise im «swiss code of best practice for corporate governance» von economiesuisse enthalten sind, dürfte sich der Staat nicht entziehen können. Einerseits wegen des möglichen Reputationsrisikos, andererseits wegen Haftungsrisiken. Somit sind die Regeln der Corporate Governance auch zu beachten, wenn der Staat (Haupt)aktionär ist.

Corporate Governance bezeichnet (nicht nur) Lienhard als «schillernden Begriff» (Lienhard 2008 S. 47). Die Verwendung des Begriffs ist – wie bereits erwähnt – unscharf, zum Teil wird er auch für die Führung öffentlicher oder gemischtwirtschaftlicher Unternehmen verwendet.

Der Wirtschaftsverband economiesuisse definiert Corporate Governance in seinem swiss code als «die 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 anstreben» (economiesuisse 2002 S. 8). Weiterhin befasst sich der swiss code mit den Aktionärsrechten, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, mit der Revision sowie mit der Offenlegung. In einem umfangreichen Anhang und Erläuterungen behandelt er zudem die Entschädigung des Verwaltungsrats. Bei den Aufgaben des Verwaltungsrats enthält der swiss code keine Punkte, die über die Aufzählung des geltenden Rechts hinausgehen. Zu dessen Zusammensetzung hält er fest: «Anzustreben ist eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats». Zur Grösse gibt er keine genauen Zahlen vor sondern beschränkt sich auf eine allgemeine Eingrenzung: Einerseits soll der Verwaltungsrat nicht zu gross sein, damit er seinen Willen effi-

zient bilden kann, andererseits gross genug, um die verschiedenen Erfahrungen und Wissensgebiete einzubringen. Die Mehrheit soll im Unternehmen keine Führungsaufgaben wahrnehmen (economiesuisse 2002 S. 13). Gegen Interessenskonflikte, einer wesentlichen Ursache für Führungsprobleme, sind die Regeln nur schwach. Diese sollen «möglichst vermieden werden» (economiesuisse 2002 S. 14).

Der Begriff der Corporate Governance in der Wissenschaft muss im Zusammenhang mit dem jeweiligen Verständnis von Unternehmensführung betrachtet werden. Je nachdem, ob Shareholder- oder Stakeholderinteressen im Zentrum stehen, ergeben sich Unterschiede (vgl. die kurze Zusammenfassung in Eidgenössische Finanzverwaltung 2006 S. 81–82 und Amstutz S. 53). Einen weiteren Ansatz verfolgt Malik, der beide Theorien ablehnt und den Customer Value in den Mittelpunkt stellt (vgl. Malik 2008 S. 50–55).

Forstmoser sieht drei Themenkreise als zentral für die Corporate Governance (Forstmoser 2002 S 12):

- Wie wird das Unternehmen geleitet und wie ist die Konzernspitze organisiert?
- Wie ist das Verhältnis zwischen der Gesellschaft, insbesondere ihrem Verwaltungsrat und den Aktionärinnen und Aktionären ausgestaltet?
- Funktioniert die Aktionärsdemokratie, namentlich gibt es Stimmrechtsbeschränkungen, Beschränkungen der Übertragung von Aktien, wie kann der Verwaltungsrat abgewählt werden usw?

Nach Forstmoser bringt der swiss code zwar nur wenig Neues, hat sich aber dennoch stark auf die Praxis ausgewirkt (Forstmoser 2004a S. 155– 156). Der swiss code ist für die grossen Publikumsaktiengesellschaften entwickelt worden, für die sich die Principal – Agent Problematik stellt, (Forstmoser 2004b S. 478). Er lässt sich deshalb nicht ohne Weiteres auf KMU übertragen bzw. es sind dort zusätzliche Fragen zu klären (Forstmoser 2004b S. 484).

Anderer Meinung bezüglich der Anwendung auf KMU ist Müller. Er erachtet die Grundsätze der Corporate Governance auch für KMU wichtig. Es gehe um das Kräftegleichgewicht innerhalb der Gesellschaft selbst und um die Beziehungen der Gesellschaft zu den verschiedenen Anspruchsgruppen (Müller R. 2004 S. 2).

Kritisch gegenüber der Corporate Governance in der heutigen Ausgestaltung äussert sich Malik. Er betont die Bedeutung im Hinblick auf die Wichtigkeit des obersten Managements und der Aufsichtsfunktion für das Unternehmen, hält aber Formalregeln für ungeeignet (Malik 2008 S. 15). In seiner Analyse weist er darauf hin, dass die verschiedenen aktuellen Corporate Governance-Konzepte als Reaktion auf Fehlentwicklungen des Managements der obersten Führungskräfte börsenkotierter Unternehmen entstanden sind und deshalb aus diesem Zusammenhang zu verstehen sind (Malik 2008 S. 21).

### 2.2.1 Aufsichtsorgan

Als Aufsichtsorgan wird die strategische Führungsebene über der Geschäftsleitung oder dem Management bezeichnet. Malik bestimmt folgende Aufgaben des Aufsichtsorgans (Malik 2008 S. 175–181):

- Rückschaufunktion

- Vorschaufunktion
- Auswahl, Führung (...) der obersten Exekutivorgane
- Organisation des Exekutivorgans, Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung
- Die Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen.

Ebenso wichtig wie eine klare Aufgabendefinition ist die personelle Zusammensetzung. Malik stellt folgende Anforderungen auf (Malik 2008 S. 186–195):

- Fachliche Kompetenz
- Unabhängigkeit, insbesondere sind Personen nicht in das Aufsichtsorgan wählbar, die in einer Geschäftsbeziehung zum Unternehmen stehen.
- Zeitliche Verfügbarkeit

Hilb definiert vier Faktoren der von ihm als «New Corporate Governance» bezeichneten Anforderungen an die Führung von Unternehmen (vgl. Hilb 2011 S. 10):

- Anpassung an den Kontext, z.B. an den Markt oder das Land, in dem das Unternehmen tätig ist (keep it situational)
- Unternehmensgestaltung als zentrale Aufgabe des Boards bzw. des VR (keep it strategic)
- Integrierte Selektion, Beurteilung und Förderung des Boards (keep it integrated)
- Umfassende Beurteilung des Erfolgs aus der Sicht der Shareholder, der Kunden, der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit (keep it controlled)

Neben der fachlichen Kompetenz sind weitere Merkmale der einzelnen Person und eine ausgewogene Zusammensetzung des ganzen Gremiums zu beachten (Alter, Geschlecht, geografische Herkunft usw.). Angesichts der verschiedenen Dimensionen, die bei der Zusammensetzung des Organs zu beachten sind, ist der Auswahlprozess von zentraler Bedeutung. Deshalb wird empfohlen, diese Aufgabe einem kleinen Ausschuss (in der Regel 3 Personen) zu übertragen und allenfalls die Dienstleistungen von Spezialisten in der Kandidatensuche zu beanspruchen (vgl. Amstutz 2007 S.167–182; Hilb 2011 S. 113–122).

### 2.2.2 Doppelspitze

Ein weiterer Aspekt der Unabhängigkeit ist die Frage, ob der Vorsitzende des Verwaltungsrats gleichzeitig Vorsitzender der Geschäftsleitung sein soll. Der Codex von economiesuisse nimmt nicht eindeutige Stellung. Amstutz spricht sich klar gegen die Personalunion aus (Amstutz 2007 S. 157–165), ebenso Malik (Malik 2008 S. 189), der den Ausschluss sogar auf ehemalige Exekutivorgane des Unternehmens ausdehnt.

### 2.2.3 Grösse des Aufsichtsorgans

Malik bezeichnet sechs bis acht Personen als ideal (Malik 2008 S. 184). Eine gerade Zahl sieht er vor, weil sonst das Recht des Vorsitzenden zum Stichentscheid entwertet würde. Bei einem zu kleinen Gremium sieht er die Gefahr zu grosser Intimität, so dass positive oder negative persönliche Beziehungen entstehen, die die Funktion beeinträchtigen könnten. Hilb empfiehlt je nach Grösse des Unternehmens 3 bis 7 Personen, wobei neben der Zahl die strategische, vielfältige Zusammensetzung zentral ist (Hilb 2011 S. 99). Forstmoser nennt keine Zahl, fordert aber, dass der Verwaltungsrat klein genug sein müsse, um Diskussionen ohne formale Regeln wie die Worterteilung zu führen. «Der Verwaltungsrat soll so klein wie mög-

lich sein», aber auch so gross wie nötig, um das im Aufsichtsgremium erforderliche – durch Erfahrung untermauerte – Wissen sicherzustellen und die Ausschüsse angemessen bestellen zu können“ (Forstmoser 2004b S. 491).

### 2.3 Public Corporate Governance

«Ausgangspunkt für eine Public Corporate Governance ist also die Tatsache, dass der Staat die öffentlichen Leistungen nicht selber erbringt, sondern dass er sie durch Dritte erbringen lässt» (Schedler et al. 2007 S. 8). Dadurch erhält die Steuerung eine neue Dimension, indem zusätzlich die Rolle und die verschiedenen Interessen des Staats als Gewährleister und als Eigentümer zu beachten sind (Stichwort Gewährleistungsstaat).

Bei Public Corporate Governance geht es unter anderem um die Wahrung der Interessen der öffentlichen Hand als Eigentümer. Dies hängt wesentlich vom Rollenverständnis des Eigentümers ab (Schedler et al. 2007 S. 26). Möglich sind verschiedene konzeptionelle Ansätze, die zu unterschiedlichen Kriterien für die Auswahl des Verwaltungsrats und dessen Aufgaben führen:

<b>Theoretische Perspektive</b>	<b>Interessenlage</b>	<b>Auswahlkriterien für Boardmitglieder</b>	<b>Aufgaben des Boards</b>	<b>P.C.G. Modell</b>
<b>Agency Theorie</b>	Zwischen Eigentümer und Manager besteht ein Interessenskonflikt	Repräsentanten der Eigentümer	Konformität mit den Interessen der Eigentümer sicherstellen	Compliance Modell
<b>Stewardship Theorie</b>	Eigentümer und Manager haben die selben Interessen	Experten	Leistung der Organisation verbessern	Partnerschaftsmodell
<b>Demokratische Perspektive</b>	Zwischen Öffentlichkeit und Eigentümer / Management besteht ein Interessenskonflikt	Demokratisch legitimierte Laien-Repräsentanten	In politischen Prozessen die Organisation steuern	Demokratisches Modell
<b>Stakeholder Theorie</b>	Zwischen relevanten Anspruchsgruppen und Eigentümer / Management besteht ein Interessenskonflikt	Repräsentanten der Anspruchsgruppen	Interessen der Anspruchsgruppen vertreten	Stakeholder Modell

Quelle: Comfort zitiert nach Schedler et al. 2007 S. 27

Abbildung 1 Konzeptionelle Ansätze der Public Corporate Governance.

Lienhard definiert Public Corporate Governance als «sämtliche Grundsätze bezüglich Organisation und Steuerung von und in ausgelagerten Verwaltungsträgern zwecks wirksamer und effizienter Leistungserbringung im demokratischen Rechtsstaat». Wichtig ist ihm die Aussendimension der Steuerung (Politikoptik) im Gegensatz zur Unternehmensführung im eigentlichen Sinn (Managementoptik) (Lienhard 2008 S. 48–49).

### 2.3.1 Exekutive und Aufsichtsorgan

Nur im Rahmen der Public Corporate Governance stellt sich die Frage, ob und in welchen Fällen Exekutivmitglieder in das Aufsichtsorgan Einsitz nehmen sollen. Tatsächlich ist eine solche Einsitznahme weit verbreitet, bei Energieunternehmen praktisch die Regel. Bei strikter Anwendung der Grundsätze, die bei der privatrechtlichen AG entwickelt worden sind, wäre eine Einsitznahme wohl ausgeschlossen. Sie blendet aber aus, dass nicht die privaten Interessen den Konflikt auslösen, sondern dass der Konflikt in den verschiedenen öffentlichen Interessen begründet ist. Es ist Aufgabe des Mitglieds der Exekutive, diese verschiedenen Interessen wahrzunehmen. Über die Einsitznahme kann deshalb nur im Einzelfall unter Abwägung der Vor- und Nachteile entschieden werden. Dagegen sprechen die möglichen Interessenskonflikte und die in der Regel eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit. Positiv zu gewichten ist die direkte, unkomplizierte Kommunikation. In die Überlegungen einzubeziehen sind zudem die möglichen wirtschaftlichen und politischen Risiken, die mit einem Mandat verbunden sein können (vgl. Schedler et al. 2011 S. 119–120; Lienhard 2009 S. 63).

## 2.4 Governance im Bund

Der Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben geht von der Auslagerung von Aufgaben aus und ordnet die Aufgaben vier verschiedenen Kreisen zu (vgl. Bundesrat 2006 S. 8234):

- Ministerialaufgaben, die staatlichen Kernaufgaben mit unter Umständen starken Eingriffen in die Grundrechte.
- Dienstleistungen mit Monopolcharakter. Es handelt sich zwar um Aufgaben mit Dienstleistungscharakter, für die aber kein Markt besteht.
- Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht.
- Dienstleistungen am Markt.

In der Aufzählung nicht enthalten sind die verschiedenen Vorleistungen der Bundesverwaltung, die zur Aufgabenerfüllung nötig sind wie Immobilien oder Informatik. Nach der Auffassung des Bundesrates stellt sich hier nicht die Frage der Auslagerung, sondern des «make or buy».

Für die Steuerung definiert der Bericht 28 Leitsätze zu 8 Steuerungselementen. Diese sind Rechtsform, Organe, Bundesvertreter, Haftung, besondere Kompetenzen, strategische Ziele, Kontrolle und Oberaufsicht sowie Finanzen und Steuern.

Mit der Wahl der richtigen Rechtsform wird die Grundlage für die richtige Steuerung gelegt. Der Bundesrat hat sich für folgende Lösung entschieden: «Für verselbständigte Einheiten, die Bundesaufgaben erfüllen, ist grundsätzlich die öffentlich-rechtliche Organisationsform der selbständigen Anstalt vorzusehen. Die Rechtsform der privatrechtlichen Aktiengesellschaft ist nur vorzusehen für Einheiten,

- a. die mit der Mehrzahl ihrer Leistungen am (allenfalls regulierten) Markt auftreten;
- b. die die Voraussetzungen zur wirtschaftlichen Selbständigkeit erfüllen;
- c. die nicht hoheitlich handeln und
- d. an denen sich Dritte beteiligen können sollen.»

Sodann ist selbstverständlich von zentraler Bedeutung, dass die Organisation als solches gut funktioniert. Dazu sagt der Bericht (Bundesrat 2006 S 8269): «Zahl, Zusammensetzung und Zusammenwirken der Organe sollen eine effiziente und effektive betriebliche Führung und Aufsicht sicherstellen». Der Bundesrat sieht deshalb vor, ein Anforderungsprofil an Verwaltungsräte zu erlassen (Bundesrat 2006 S 8271) und legt sich Zurückhaltung bei der Bestimmung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, die nach Instruktion des Bundesrates handeln, dies aufgrund der möglichen Interessenskonflikte (Bundesrat 2006 S 8272).

Ein wichtiges Element der Steuerung ist die Steuerung über Ziele. Während die längerfristigen Ziele auf der Ebene des Gesetzes festgelegt sind, werden die mittelfristigen Ziele periodisch durch den Bundesrat festgelegt (Bundesrat 2006 S. 8276).

Der Bundesrat ist sich der verschiedenen Rollen und der möglichen Rollenkonflikte bewusst. Nach einer Darstellung einzelner Rollen setzt sich der Bundesrat für eine Klärung zumindest auf Verwaltungsebene ein. Der Bericht setzt sich sodann mit der Frage auseinander, in welchen Fällen sich der Bundesrat selber mit der Steuerung der ausgelagerten Organisationseinheiten befassen muss. Er sieht sich vor allem dann in der Verantwortung, wenn es sich um strategisch zentrale Beteiligungen handelt oder wenn es darum geht, unterschiedliche öffentliche Interessen gegeneinander abzuwägen. Ist dies nicht der Fall, genügt die Aufsicht durch das zuständige Fachdepartement (Bundesrat 2006 S. 8293–8294).

## 2.5 Governance für Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen sind in mehreren Beziehungen mit ausgelagerten Verwaltungsträgern vergleichbar. Vielfach nehmen sie – mit oder ohne staatlichen Leistungsauftrag – öffentliche Aufgaben wahr. Es ist deshalb zweckmässig, den Code einzubeziehen, den die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz KPGH geschaffen hat. Heute wird der Code durch einen eigens für diesen Zweck geschaffenen Verein betreut. Der Code definiert Corporate Governance folgendermassen:

«Unter Corporate Governance sind alle Grundsätze zu verstehen, die – unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz der Leitungsorgane – eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen.»

Er legt folgende Grundsätze für die Governance fest:

1. **«Gewaltenteilung»:** Die leitenden Organe gewährleisten im Rahmen von Gesetz und Statuten eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten bei Aufsicht, Leitung und Vollzug. Sie sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis von Steuerung, Führung und Kontrolle (checks and balances).
2. **Verantwortung und Effizienz:** Die leitenden Organe führen die Organisation verantwortungsbewusst, effizient und nachhaltig. Insbesondere berücksichtigen sie die der Organisation zugrunde liegenden Werte.
3. **Transparenz:** Die leitenden Organe legen die Informationspolitik fest. Sie sorgen für eine zeitgerechte, transparente interne und externe Information über die Struktur und Tätigkeiten der Organisation sowie die Verwendung ihrer Mittel.
4. **Wahrung der Interessen von Mitgliedern, Gönnern und Freiwilligen:** Die leitenden Organe wahren die Interessen und Rechte von Mitgliedern, Gönnerinnen und Gönnern.

Sie gewährleisten eine wirksame Zusammenarbeit von ehrenamtlichen, freiwilligen und entlohnten Mitarbeitenden.

5. **Wahrung der Interessen von Spenderinnen und Spendern:** Die leitenden Organe wahren die Anliegen von Spenderinnen und Spendern. Insbesondere verantworten sie die faire Beschaffung von Mitteln und deren bestimmungsgemässe Verwendung.»

Weil der Code vorsieht, dass die Geschäftsleitung nicht gleichzeitig im Aufsichtsorgan Einsitz nehmen soll, empfiehlt sie die Teilnahme an den Sitzungen des VR mit beratender Stimme.

## 2.6 Governance im Kanton Bern

### 2.6.1 Bericht 1995

Der Kanton Bern hat sich bereits seit Mitte der Neunzigerjahre mit dem Verhältnis zu seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen befasst. Auslöser waren einerseits die Massnahmen zur Wiederherstellung des Haushaltgleichgewichts, andererseits Probleme in einzelnen Bereichen (RR 1995 S. 4). Der Kanton stellte sich drei grundsätzliche Fragen (RR 1995 S. 4–5):

- In welchen Fällen sind öffentliche Unternehmen bzw. Beteiligungen an gemischtwirtschaftlichen Unternehmen sinnvoll?
- Wie soll das Verhältnis zwischen Kanton und Unternehmungen generell ausgestaltet werden?
- Welche Instrumente soll der Kanton zur strategischen Steuerung der Unternehmen einsetzen?

Der Bericht wurde erarbeitet, bevor der Kanton Bern die wirkungsorientierte Verwaltungsführung einführte. Der Regierungsrat sah inhaltliche Zusammenhänge, aber unterschiedliche Schwerpunkte (RR 1995 S.5). Gestützt auf eine Analyse der vorhandenen Beteiligungen und des Umfelds legte der Regierungsrat 20 Grundsätze für eine künftige Beteiligungspolitik fest. Er gliederte diese Grundsätze in folgende Themen:

- Voraussetzungen und Zielsetzungen für eine Beteiligung des Kantons an öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen
- Das Verhältnis zwischen dem Kanton und seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen
- Verwaltungsrat
- Kantonsvertretungen und Instruktion
- Organisatorische Voraussetzungen auf Seiten des Kantons

Nach der Verabschiedung der Grundsätze wurde in den folgenden Jahren die Umsetzung an die Hand genommen. Namentlich im Zusammenhang mit den Problemen mit der Lehrerversicherungskasse befasste sich die Politik in zahlreichen Vorstössen mit dem Thema (zu den Einzelheiten vgl. RR 2007 S. 8–10), dies führte schlussendlich zu einem neuen Gesamtkonzept.

### 2.6.2 Gesamtkonzept 2010

Das «Gesamtkonzept der Aufsicht und des Controllings gegenüber den kantonalen Beteiligungen, Unternehmen und Institutionen» äussert sich zu folgenden Themen:

- Rollen und Zuständigkeiten
- Kernelemente der Aufsicht und des Controllings
- Eigentümerstrategien
- Aufsichtskonzepte
- Anforderungsprofile für Verwaltungs- und Stiftungsräte
- Jährliches standardisiertes Reporting
- Spezialberichterstattungen
- Controllinggespräche

Das Gesamtkonzept gilt formell nur für Beteiligungen «welche für den Kanton Bern **eine bestimmten finanzielle und/oder politische Bedeutung** aufweisen» (RR 2010 S.5). Diese Beteiligungen werden im Bericht abschliessend aufgezählt. Auch wenn die Grundsätze und damit die entsprechenden Zuständigkeiten auf kleinere Beteiligungen nicht direkt anwendbar sind, legen sie Grundsätze fest, die aus Sicht des Kantons Bern für eine gute Corporate Governance einzuhalten sind.

Damit der Regierungsrat seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen kann, müssen die Beteiligungen betreut werden. Dies ist Aufgabe der jeweiligen Fachdirektion. Die Finanzdirektion nimmt Aufgaben in der Koordination wahr und ist Anlaufstelle für die Fachdirektionen (RR 2010 S. 8). Neben den verschiedenen Arten der Berichterstattung und Controllinggesprächen soll sich der Regierungsrat mit Wahlvorschlägen vertieft auseinandersetzen; die Fachdirektion kann Leistungsvereinbarungen abschliessen (RR 2010 S. 16). Zur Frage der Einsichtnahme von Vertretern des Kantons in die Aufsichtsorgane hat der Regierungsrat ein Rechtsgutachten erstellen lassen. Dieses vertritt die Ansicht, dass eine Vertretung der öffentlichen Hand dann angebracht ist, wenn die Aufgabe staatsnah ist. Umgekehrt soll auf eine Vertretung verzichtet werden, wenn ausschliesslich spezifische Fachkenntnis gefordert sind. Mitglieder des Regierungsrats sollen in «Steuerungsgremien mitwirken, wenn Entscheidungen von grosser politischer Tragweite zu fällen sind». Die Vertretung der Interessen des Kantons können mit Vorteil sachverständige Dritte wahrnehmen (Forstmoser P. und Müller G. 2007; Rz 241, 242, 245 und 279).

Das Gesamtkonzept wurde auch in der Oberaufsichtskommission des Grossen Rats diskutiert. Diese legte Gewicht darauf, dass der Gefahr von Rollenkonflikten vorgebeugt werden soll. Insbesondere soll zumindest personell die Mitwirkung im Verwaltungsrat und die fachliche Befassung mit dem Thema im entsprechenden Bereich der Kantonsverwaltung getrennt werden (Adler 2008 S. 7).

Eine weitere Frage ist, wie weit die Oberaufsicht des Parlaments geht. Im Kanton Bern ist das Aufsichtsrecht des Grossen Rats in der Verfassung verankert (Art. 95 Abs. 3 KV). Dieses Aufsichtsrecht kann nicht weiter gehen als die Aufsicht des Regierungsrats (Adler 2008 S. 7). Deshalb kann das Thema der Oberaufsicht in der vorliegenden Arbeit beiseitegelassen wer-

den. Dies umso mehr, als das TEG die Ausgabenkompetenzen des Grossen Rats hier an den Regierungsrat delegiert (vgl. Art. 8 TEG).

### 3 Organisation einer Aktiengesellschaft

*Vorbemerkung:* Das Schweizerische Recht sieht zwar für die Arten von Kapitalgesellschaften einen *numerus clausus* vor. Innerhalb der einzelnen Arten besteht aber ein grosser Gestaltungsspielraum, so auch bei der AG. Mit der Ausgabe von Stimmrechtsaktien zum Beispiel kann einzelnen Aktionären oder Aktionärsgruppen ein grösserer Einfluss eingeräumt werden als es ihrer Kapitalbeteiligung entspricht. Im Folgenden wird auf mögliche Varianten nur soweit eingegangen, als sie für das Fallbeispiel relevant sind.

Das Aktienrecht sieht für eine AG folgende Organe vor:

- Generalversammlung
- Verwaltungsrat (separat geregelt der Sekretär des Verwaltungsrats, dem keine Organstellung zukommt)
- Revisionsstelle
- Geschäftsführung (wenn vom Verwaltungsrat eingesetzt)

#### 3.1 Generalversammlung

Die Generalversammlung ist das oberste Organ der AG. Sie entscheidet über die Statuten und bestimmt damit die Ausgestaltung der AG. Sie wählt den Verwaltungsrat und die Revisionsstelle und genehmigt den Jahresbericht und die Konzernrechnung. Die Statuten können ihr weitere Aufgaben und Befugnisse übertragen (Art. 698 OR).

Die Generalversammlung vertritt die Aktionäre. Massgebend sind die Aktienstimmen, die wiederum die Beteiligung am Aktienkapital abbilden (vgl. Art. 703 OR). In der Regel kann somit die Generalversammlung die einzelnen Geschäftsvorfälle in der AG nicht direkt beeinflussen.

Die Generalversammlung findet in der Regel einmal jährlich statt im Zusammenhang mit der Genehmigung von Jahresbericht und Konzernrechnung.

#### 3.2 Verwaltungsrat

Im schweizerischen Aktienrecht ist der Verwaltungsrat das Aufsichtsorgan der Gesellschaft. In den VR sind nur natürliche Personen wählbar. Für seine Grösse macht das OR keinen Vorgaben, ein Verwaltungsrat, der nur aus einer Person besteht, ist rechtlich zulässig (Art. 707 OR).

«Der Verwaltungsrat führt die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat» (Art. 716 Abs. 2 OR). Bei der Übertragung ist zu beachten, dass gewisse Geschäfte vom Verwaltungsrat selber wahrgenommen werden müssen (vgl. Art. 716a OR).

Vom OR ebenfalls vorgeschrieben ist die Funktion des Sekretärs des Verwaltungsrats. Für die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit der Arbeit des Verwaltungsrats ist diese Funktion wichtig und geht über die Anforderung eines reinen Schriftführers hinaus. Die Aufgabe sollte

deshalb weder einem Mitglied des Verwaltungsrats noch der Geschäftsstelle übertragen werden (vgl. Müller R. 2008 S. 19)

Neben den grundlegenden rechtlichen Anforderungen des Obligationenrechts sind auch die Grundsätze zu beachten, die für eine gute Corporate Governance entwickelt worden sind.

### 3.3 Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle führt die Gesellschaft, je nachdem mit eigenem Personal oder im Auftragsverhältnis. Sie setzt die Vorgaben des VR um und ist für das operationelle Tagesgeschäft zuständig.

### 3.4 Revision

Die Revisionsstelle prüft die Jahresrechnung und den Antrag zur Verwendung des Gewinns auf ihre Rechtmässigkeit. Sie prüft, ob ein internes Kontrollsystem besteht (vgl. art. 728a OR). Das OR unterscheidet zwischen ordentlicher und eingeschränkter Revision und lässt unter bestimmten Voraussetzungen sogar den Verzicht auf eine Revision zu (Art.727 und 727a OR).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Schematische Darstellung der AG

## 4 Instrumente

Hier werden kurz die verschiedenen Instrumente dargestellt, die allgemeine oder spezifische Regelungen zur Corporate Governance enthalten können.

### 4.1 Gesetz

Im Kanton Bern enthalten die Verfassung und das Organisationsgesetz einzelne Regeln zum Thema. Im TEG finden sich nur wenige Bestimmungen, weil der Gesetzgeber bewusst eine bestehende Rechtsform, nämlich die AG gewählt hat. Deshalb sind im vorliegenden Fall vor allem die Bestimmungen zur AG im Obligationenrecht zu beachten.

### 4.2 Berichte

Sowohl der Bund als auch der Kanton Bern haben Berichte zur Corporate Governance erarbeitet, die nicht die Form eines rechtlichen Erlasses haben. Sie sind zwar faktisch von grosser Bedeutung, ihnen fehlt aber die demokratisch rechtsstaatliche Legitimation (Lienhard 2009 S. 65). Auch der swiss code von economiesuisse hat die Form eines solchen Berichts.

### 4.3 Statuten der AG

In den Statuten sind die grundlegenden Regelungen der AG festgehalten. Das Obligationenrecht schreibt folgende Mindestinhalte vor (Art. 626 OR):

1. «die Firma und den Sitz der Gesellschaft;
2. den Zweck der Gesellschaft;
3. die Höhe des Aktienkapitals und den Betrag der darauf geleisteten Einlagen;
4. Anzahl, Nennwert und Art der Aktien;
5. die Einberufung der Generalversammlung und das Stimmrecht der Aktionäre;
6. die Organe für die Verwaltung und für die Revision;
7. die Form der von der Gesellschaft ausgehenden Bekanntmachungen.»

Zahlreiche weitere Inhalte sind nur gültig, wenn sie in den Statuten festgehalten sind (vgl. Art. 627 OR). Enthalten die Statuten zu einer bestimmten Frage keine Regelung, gelten die Bestimmungen des Obligationenrechts. Wichtig sind insbesondere die Bestimmungen über Organisation und Arbeit des Verwaltungsrats.

### 4.4 Aktionärbindungsvertrag

Die Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht ist eine reine Kapitalgesellschaft, das heisst, der Aktionär hat gegenüber der Gesellschaft keine anderen Rechte und Pflichten als die, die sich aus seiner Kapitalbeteiligung ergeben. Dem vielfach bestehenden praktischen Interesse an weitergehenden Regelungen kann mit einem Vertrag unter den Aktionären Rechnung getragen werden. Solche Verträge werden Aktionärbindungsvertrag, aber auch Pool- oder Partnerschaftsvertrag genannt.

Innerhalb der allgemeinen Schranken der Rechtsordnung sind die Parteien frei in der Gestaltung des Vertragsinhalts. Typische Inhalte sind beispielsweise Absprachen über das Stimmverhalten, Treuepflichten gegenüber der Gesellschaft und unter den Aktionären oder Regelungen zum Kauf/Verkauf von Anteilen (vgl. zum Thema Forstmoser 1998). Auch «Anforderungen an die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Verwaltungsrats» können detaillierter geregelt werden als in den Statuten (Forstmoser 2004b S. 492).

#### **4.5 Leistungsauftrag bzw. -vertrag**

Der Leistungsvertrag oder –auftrag ist ein typisches Element der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Mit ihm werden die Leistungen und die erforderlichen Mittel für eine Zeitperiode festgelegt. Je nachdem, ob der Vertrag innerhalb der Verwaltung oder mit einer ausserhalb der Verwaltung stehenden Organisation abgeschlossen wird, handelt es sich um einen echten Vertrag oder um eine Managementvereinbarung (vgl. Ritz A. und Thom N. 2008 S. 248–250).

Leistungsverträge mit Destinationen neben den allgemeinen Angaben insbesondere Aussagen zu den Aufgaben der Destination, den Zielmärkten und zu den Zielgruppen enthalten (vgl. Lässer Ch. & Schedler K. 1998).

## 5 Fallbeispiel Markt\_AG

### 5.1 Entstehungsgeschichte

Der Kanton Bern hat im Jahr 2009 das Institut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern beauftragt, eine Standortbestimmung vorzunehmen, wie weit er die Ziele des Tourismuspolitischen Leitbild erreicht hat. Die Standortbestimmung kommt unter anderem zum Schluss, dass die jährlichen Ausgaben des Kantons für den Tourismus unterdurchschnittlich sind und dass der Prozess der Destinationsentwicklung an Dynamik verloren hat (Müller HR & Berger 2009 S. 15–18).

Gestützt auf die Standortbestimmung hat der Kanton Bern eine Vernehmlassungsvorlage zur Revision des Tourismusentwicklungsgesetzes erarbeitet. Ziel der Revision ist es, die Position des Kantons im touristischen Marketing zu stärken und die Destinationen von gewissen Aufgaben und Ausgaben zu entlasten, damit sie sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Zudem soll sich der Kanton bei der Bewerbung um touristisch bedeutende Veranstaltungen, vor allem im Bereich des Sports, stärker engagieren (dieses Element der Vorlage wird nicht näher beleuchtet, weil es für den Gegenstand der Arbeit nicht von Bedeutung ist). Vorgesehen war, dass der Kanton selber in der Marktbearbeitung aktiv werde, indem er anstelle der einzelnen Destinationen mit Schweiz Tourismus eine Leistungsvereinbarung über die Grundwerbung abschliesst.

Die Vorlage wurde gut aufgenommen. Die Teilnehmer an der Vernehmlassung waren damit einverstanden, das Tourismusmarketing im Kanton Bern deutlich zu stärken. Abgelehnt wurde dagegen der Vorschlag, die Aufgaben in der Marktbearbeitung der Verwaltung zu übertragen. Als Argumente wurden angeführt (vgl. RR 2011 S. 17–19):

- Die Aufgabe ist in keinem anderen Kanton eine staatliche Aufgabe.
- Das Know How der Destinationen in der Touristischen Marktbearbeitung soll genutzt werden.
- Der Aufbau des erforderlichen Knowhow in der Verwaltung wäre eine unnötige Doppelspurigkeit.

Weil die vorgeschlagene organisatorische Lösung keine Zustimmung fand, musste für die Organisationsform eine neue Lösung gefunden werden. In der Vernehmlassung wurde vorgeschlagen, der Kanton solle sich an einer Organisation der Destinationen beteiligen. Dies erachtete der Regierungsrat aufgrund der Erfahrungen mit dem Verein Destinationen Berner Oberland als ungenügend (RR 2011 S. 11–12). Deshalb wurde die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft durch den Kanton und die Destinationen vorgeschlagen, wobei der Kanton die Mehrheit an der AG halten sollte. Bei der Markt\_AG handelt es sich um eine normale Aktiengesellschaft gemäss Obligationenrecht (vgl. Abschnitt 5.3). Die Gesellschaft und nicht der Kanton soll die Vereinbarung mit Schweiz Tourismus abschliessen. Diese Lösung stiess im Parlament auf breite Zustimmung. Einzige Korrektur war, dass der Kanton an der zu gründenden AG keine Mehrheit, sondern höchstens 49 Prozent halten soll (vgl. Tagblatt des Grossen Rats 2011 S. 788–791).

## 5.2 Aufgaben der Markt\_AG

Die Aufgaben der Markt\_AG sind in Artikel 4a Absatz 2 TEG umschrieben:

«Die Gesellschaft bezweckt in erster Linie die allgemeine, destinationsübergreifende Marktbearbeitung. Sie kann weitere Aufgaben zur Promotion des Wirtschafts- und Tourismusstandorts übernehmen.»

Der Vortrag<sup>3</sup> führt dazu Folgendes aus (RR 2011):

«Vorgesehen sind zwei Handlungsfelder: Die Organisation soll mit einer Stimme als Vertragspartner gegenüber Schweiz Tourismus auftreten. Die Gesellschaft übernimmt die gleiche Rolle wie die zentralen Tourismusorganisationen anderer Kantone (z.B. Graubünden Ferien oder Wallis Tourismus). Ergänzend sind eigene Massnahmen der neuen Gesellschaft möglich, beispielsweise ein koordinierter Auftritt an einer internationalen Tourismusmesse.»

Wie diese Aufgaben genau ausgestaltet werden sollen, ist im Verlauf der weiteren Vorbereitung der Markt\_AG zu vertiefen. Sie bietet jedenfalls keine Produkte am Markt an und kann deshalb keine Einnahmen generieren, sondern ist auf jährlich wiederkehrende Beiträge der Aktionäre und allenfalls Dritter angewiesen. Es handelt sich somit um eine AG mit anderen als wirtschaftlichen Zwecken, wie in Artikel 620 Absatz 3 OR ausdrücklich vorgesehen.

Marktbearbeitung bedeutet heutzutage mehr als nur Werbung in den verschiedenen Kanälen. Vielmehr erwarten die Kundinnen und Kunden, dass sie rasch und unkompliziert zu buchbaren Angeboten gelangen. Diese werden von den Destinationen bzw. den einzelnen Leistungsträgern bereitgestellt, die auch die Buchung ermöglichen. Die Markt\_AG wird deshalb in der Umsetzung eng mit den Destinationen zusammenarbeiten.

## 5.3 Rechtsform

Die Marketing AG ist eine normale AG gemäss Artikel 620 OR und nicht eine spezialgesetzliche AG (zur Unterscheidung vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2006 S. 13 und 17). Dies ergibt sich aus der Definition in Artikel 4a TEG. Dort wird zudem festgelegt, dass sich der Kanton mit höchstens 49 Prozent an der AG beteiligen darf. Die übrigen Anteile halten bei der Gründung die Destinationen (Art. 4a TEG). Eine spätere Erweiterung des Aktionariats, beispielsweise auf touristische Leistungsträger ist nicht ausgeschlossen (RR 2011 S. 13).

## 5.4 Finanzierung

Die Aktiengesellschaft übt keine wirtschaftliche Tätigkeit aus und hat deshalb selber keine Einnahmen. Zur Finanzierung ihrer Aufgaben ist sie auf Beiträge ihrer Aktionäre angewiesen. Dabei kommen die allgemeinen Regeln des TEG für Finanzhilfen zur Anwendung. Der Kanton kann sich somit in der Regel bis zu 50 Prozent, in besonderen Fällen bis zu 80 Prozent an den Kosten beteiligen. Gemäss Artikel 8 TEG richtet er jährliche Beiträge aus; er unterstützt also nicht die einzelne Massnahme, sondern spricht regelmässige Betriebsbeiträge. Für die

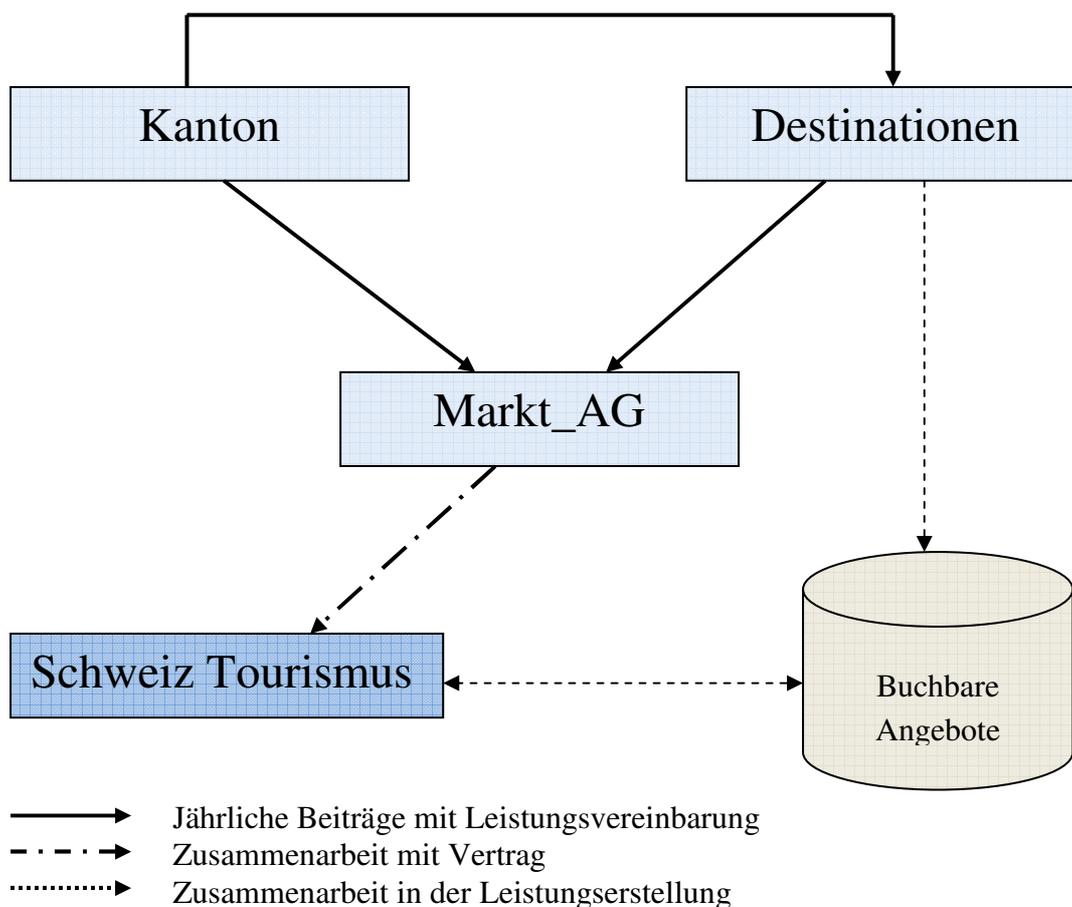
---

<sup>3</sup> Als Vortrag werden im Kanton Bern die Erläuterungen des Regierungsrats zu einem Erlass bezeichnet

jährlichen Beiträge legt er periodisch die Leistungsziele fest (Art. 17 TEG). Den vom Kanton nicht gedeckten Anteil müssen die Destinationen übernehmen.

Die Destinationen ihrerseits erhalten vom Kanton Beiträge in der Form eines Anteils am Ertrag der Beherbergungsabgabe, der auf ihrem Gebiet eingenommen worden ist. Für diesen Beitrag legt der Kanton ebenfalls Leistungsziele fest.

Die Finanzflüsse und die Zusammenarbeit lassen sich somit folgendermassen darstellen (die buchbaren Angebote werden von den Destinationen bereitgestellt und von Schweiz Tourismus vermarktet, Grundlage ist der Vertrag mit der Markt\_AG):



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3: Zusammenarbeit und Finanzflüsse

Denkbar ist zudem, dass für einzelne Massnahmen Partnerschaften mit weiteren Organisationen oder Firmen eingegangen werden, die ebenfalls an die Kosten der gemeinsamen Massnahmen beitragen. In einem späteren Schritt können die Aufgaben vom touristischen Marketing zu einem integrierten Standortmarketing weiterentwickelt werden.

## 5.5 Akteure

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Akteure und ihre Aufgaben kurz vorgestellt.

### 5.5.1 Touristische Destinationen

Die Wissenschaft umschreibt Destinationen als «ein geografischer Raum (Ort, Region, Weiler, Nation), den der jeweilige Gast bzw. ein Gästesegment als Reiseziel auswählt. Dieser enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendige Einrichtungen zur Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung. Destinationen können somit vereinfacht umschrieben werden als umfassendes Leistungsbündel für ausgewählte Gästesegmente» (Bieger 1999 S. 4).

Das bernische Recht umschreibt Destinationen als «auf eine effiziente Marktbearbeitung im Tourismus ausgerichtete Zusammenschlüsse mehrerer Orte» (Art. 3 TEG). Weil sie selber keine touristischen Leistungen erstellen, handelt es sich nicht eigentlich um Destinationen, sondern um Destinationsmarketings- oder Destinationsmanagementgesellschaften (RR 2011 S. 4). Im Kanton Bern gibt es zurzeit 10 Destinationen, die in den Ausführungsbestimmungen zum TEG aufgezählt sind (Art. 2 TEV):

- Haslital
- Interlaken
- Jungfrau Region
- Adelboden-Frutigen
- Lenk-Simmental
- Lötschberg
- Thunersee Tourismus
- Gstaad Saanenland
- Bern
- Jura/Drei-Seen-Land

Die touristische Bedeutung dieser 10 Destinationen ist unterschiedlich wie auch die Mittel, die ihnen für die Marktbearbeitung zur Verfügung stehen. Dazu stehen die folgenden Kennzahlen zur Verfügung:

Destination	Hotels	Para-hotellerie	Total	Marketing-budget
	Anzahl Übernachtungen in Hunderttausend			CHF Mio.
<b>Bern</b>	0,8	0,2	1,0	1,0
<b>Jura/Drei Seen<sup>4</sup></b>	0,6	0,3	0,9	1,7
<b>Gstaad</b>	0,4	0,7	1,1	1,4
<b>Lenk-Simmental</b>	0,2	0,3	0,5	0,6
<b>Adelboden-Frutigen</b>	0,2	0,3	0,5	0,6
<b>Lötschberg</b>	0,2	0,3	0,5	0,5
<b>Thunersee</b>	0,5	0,2	0,7	0,6
<b>Interlaken</b>	1,1	0,5	1,6	1,5
<b>Jungfrau</b>	1,0	0,9	1,9	1,7
<b>Haslital</b>	0,4	0,3	0,7	0,8

Quelle: beco

Tabelle 1: Grösse der Destinationen

<sup>4</sup> Nur Anteil im Kanton Bern

Die Destinationen sind unter anderem für die gemeinsame Marktbearbeitung im Interesse der touristischen Leistungsträger (z.B. Hotels, Bergbahnen usw.) zuständig. Mit der Revision des TEG geben sie einen Teil ihrer Aufgaben an die gemeinsame Marketing AG ab. Marktbearbeitung ist heute mehr als blosser Werbung und erfordert eine direkte Verbindung zu buchbaren Angeboten, die auf den verschiedenen Plattformen bereitgestellt und gepflegt werden müssen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Schweiz Tourismus und den Destinationen. Zudem werden die Herausforderungen zu berücksichtigen sein, die sich aus dem veränderten Verhalten der Reisenden und den neuen Informations- und Buchungsmöglichkeiten der elektronischen Medien ergeben (vgl. dazu Beritrelli et. al. 2011).

### 5.5.2 Regierungsrat

«Der Regierungsrat erfüllt die ihm durch Verfassung und Gesetz übertragenen Aufgaben. Er leitet, plant und koordiniert das dazu erforderliche staatliche Handeln und sorgt für den Vollzug» (Art. 1 Abs. 1 OrG). Aus den Formulierungen von Artikel 2 OrG geht hervor, dass sich der Regierungsrat auf die übergeordneten Aufgaben konzentriert. Für den Vollzug ist die Verwaltung zuständig. Seit der Einführung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (im Kanton Bern als NEF bezeichnet) sind die entsprechenden Führungsgrundsätze und -instrumente in Artikel 24 OrG umschrieben. Jeder Regierungsrat leitet eine Direktion.

Bezüglich der Vertretung des Kantons in juristischen Personen wird auf die Spezialgesetzgebung verwiesen. Wahlbehörde ist der Regierungsrat. Er kann diese Befugnis den Direktionen übertragen (Art. 48 OrG).

### 5.5.3 Verwaltung

Im Kanton Bern ist der Vollzug der Aufgaben generell an die Ämter delegiert, der Organisationseinheit unterhalb der Direktionen. Das Amt für Berner Wirtschaft (beco) ist unter anderem zuständig für «Fragen der regionalen und strukturellen wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Förderung der Wirtschaft und der Technologie» sowie Fragen «des Tourismus wie der Förderung der touristischen Infrastruktur und Regelung touristischer Berufe» (Orv VOL Art. 10). Es ist somit das beco, das Leistungsvereinbarungen mit den Destinationen abschliesst und für die Unterstützung touristischer Projekte zuständig ist. Es wird auch die Leistungsvereinbarung mit der Markt\_AG abschliessen.

### 5.5.4 Schweiz Tourismus

Das Bundesgesetz über Schweiz Tourismus (SR 935.21) umschreibt in Artikel 1 die Organisation folgendermassen: «Schweiz Tourismus ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft. Sie soll die Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland fördern.» Im Vortrag zur Änderung des Tourismusentwicklungsgesetzes ist folgende Beschreibung enthalten: «Heute ist Schweiz Tourismus die nationale Marketing- und Verkaufsorganisation für die Schweiz (...). Sie arbeitet intensiv mit Anbieterinnen und Anbietern in der Schweiz und ihren Geschäftsstellen in der ganzen Welt zusammen. Schweiz Tourismus entwickelt, pflegt und stärkt das touristische Bild der Marke Schweiz mit dem Ziel, dass die Schweiz als eines der begehrtesten Reise- und Ferienländer in den Zielmärkten wahrgenommen wird.»

## 6 Erwartungen

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Interviews zusammengefasst (vgl. Anhang 10.2.1 bis 10.2.5). In den Gesprächen wurden die Fragen angesprochen, die in den nächsten Schritten zur Gründung der Markt\_AG unter dem Gesichtspunkt der guten Governance eine Rolle spielen werden. Folgende Themen wurden angesprochen:

- allgemeine Erwartungen an die Markt\_AG (Chancen und Risiken)
- Verwaltungsrat
- Geschäftsstelle
- die erforderlichen Mittel

Generell kann gesagt werden, dass die Erwartungen der Interviewpartner ähnlich sind, zum Teil geprägt vom eigenen Erfahrungshorizont.

### 6.1 Chancen und Risiken

Die Aussagen zu den erwarteten Nutzen stimmen gut überein mit dem Zweck, wie er im Rahmen der Revision des TEG erarbeitet worden ist. Generell wird eine Stärkung der Position des Kantons Bern im Tourismusmarketing erwartet. Einerseits sollen durch die Gesetzesrevision mehr Mittel für das touristische Marketing zur Verfügung stehen. Andererseits werden von der Markt\_AG eine Bündelung der Kräfte und eine bessere Koordination erwartet. Zudem werden die Destinationen von Aufgaben entlastet wie zum Beispiel den Verhandlungen mit Schweiz Tourismus über das Basismarketing.

Risiken werden vor allem darin gesehen, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit ungenügend sein könnte oder dass die Prozesse zu kompliziert geraten. Befürchtet wird auch, dass die AG bzw. das Grundmarketing zu stark von den grossen Destinationen geprägt wird.

Neben den Kernaufgaben der zu gründenden AG gibt es im Tourismus zahlreiche andere Aufgaben in der Zusammenarbeit innerhalb des Tourismus und an der Schnittstelle zwischen Tourismus und Politik. Es gibt auch andere Organisationen in diesem Bereich wie zum Beispiel der Tourismusbeirat gemäss Artikel 13–15 TEV. In den Interviews wurde auch angesprochen, wie die Aufgaben der Markt\_AG von diesen weiteren Aufgaben abgegrenzt werden.

### 6.2 Verwaltungsrat

Bezüglich der Organisation besteht Einigkeit darin, dass dem Verwaltungsrat eine zentrale Rolle zukommen wird. Einhellig sind die Gesprächspartner der Meinung, der VR müsse die strategischen Fragen der Markt\_AG entscheiden. Die Übertragung von Aufgaben des VR an die Generalversammlung wird abgelehnt oder es sind keine konkreten Anliegen erkennbar. Es soll zwischen Strategie und operationeller Umsetzung unterschieden werden. Der VR soll nicht operationell tätig werden. Nur einmal wird die Möglichkeit eines Delegierten des VR erwähnt.

Welche Entscheide genau strategisch sind, wird aus den Interviews erst im Ansatz klar und muss im Verlauf der weiteren Arbeiten weiter konkretisiert werden.

Als ideale Grösse für den VR werden 5 bis 7 Personen bezeichnet. Besondere Ausschlussgründe für Mitglieder des Verwaltungsrats werden wenig konkret genannt. Eine klare Meinung findet sich (vgl. 10.2.2): «Destinationsmanager oder Tourismusdirektoren sollten nicht im VR vertreten sein.»

### **6.3 Geschäftsstelle**

Die operationelle Umsetzung der Strategie wird Aufgabe der Geschäftsstelle sein. Es ist noch zu erarbeiten, was genau unter den operationellen Aufgaben verstanden wird. Die Geschäftsstelle benötigt eigenes Personal und kann nicht ausschliesslich im Auftragsverhältnis geführt werden. Vorgeschlagen werden eine bis drei Personen, d.h. eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer und eine bis zwei Personen zur Unterstützung. Der Verwaltungsaufwand soll möglichst klein gehalten werden, «so viel wie nötig und so wenig als möglich» (Interview mit M. Lergier, Anhang 10.2.5). Die operative Umsetzung soll möglichst direkt zwischen den entsprechenden Fachpersonen erfolgen.

### **6.4 Mittel**

Für die Umsetzung werden im Anfang 2 bis 4 Millionen Franken im Jahr als nötig erachtet. Ein späterer Ausbau wird generell als wünschbar bezeichnet. Er wird als realistisch gesehen, wenn es der Gesellschaft gelingt mit guten Leistungen zu überzeugen. Allerdings wird die Finanzierung eines solchen Ausbaus nicht einfach sein.

## 7 Schlussfolgerungen

### 7.1 Beurteilung

#### 7.1.1 Allgemeines

Sowohl der Bericht des Bundesrates als auch derjenige des Regierungsrats des Kantons Bern sind in einer bestimmten Situation mit spezifischen Fragestellungen entstanden. Sie konzentrieren sich deshalb auf die Klärung der Fragen im entsprechenden Zusammenhang. Eine umfassende Beantwortung aller Fragen, die sich im Zusammenhang mit Corporate Governance und Public Corporate Governance stellen, steht noch aus.

Die Regelungen des Bundes, des Kantons Bern sowie die Meinungen der verschiedenen Autoren unterscheiden sich nicht grundsätzlich. Unterschiede ergeben sich zwischen den Autoren vor allem aus den verschiedenen Grundannahmen. Der grösste Unterschied ist bei den Unvereinbarkeitsregeln für das Aufsichtsorgan (bzw. Verwaltungsrat). Hier ist die Wissenschaft deutlich strenger als die Praxis. Im Vergleich sehr offen formuliert ist der swiss code, der verschiedentlich keine klare Position bezieht, beispielsweise wenn er sagt Interessenskonflikte seien «wenn möglich» zu vermeiden (economiesuisse S. 14).

#### 7.1.2 Zur Markt\_AG im Besonderen

Das Fallbeispiel betrifft eine Aktiengesellschaft nach OR im Kanton Bern. Massgebend sind somit in erster Linie die Regeln des Kantons Bern zur Public Corporate Governance und das schweizerische Obligationenrecht sowie der swiss code. Für verschiedene Fragen der praktischen Umsetzung geben diese keine oder nur ungenügende Auskunft. Deshalb macht es Sinn, auch die Regelung im Bund sowie die Literatur zur Corporate Governance beizuziehen.

Die Markt\_AG wird keine wirtschaftliche Tätigkeit ausüben und deshalb keinen Ertrag generieren. Eine zentrale Frage der Public Corporate Governance, nämlich der Ausgleich zwischen den finanziellen Interessen des Eigentümers und dem Interesse einer optimalen Erfüllung der öffentlichen Aufgaben des Service publique stellt sich deshalb hier nicht. Deshalb wurde sie in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt.

Der Zweck der Markt\_AG ist im TEG generell umschrieben. Er stimmt gut mit den Erwartungen der Interviewpartner überein und entspricht – auf der Ebene Gesetz – den Anforderungen der good Governance. Die weitere Entwicklung wird Aufgabe des Verwaltungsrats sein, beispielsweise bei der Festlegung einer Marketingstrategie oder eines Marketingplans.

Angesichts der Übereinstimmung kann davon ausgegangen werden, dass die Destinationen grundsätzlich bereit sind, sich an der Markt\_AG zu beteiligen. Die für den Entscheid zuständigen Gremien sind allerdings noch zu überzeugen. Im Verlauf der weiteren Arbeiten wird zu klären sein, ob sich die Destinationen mit einer gleich grossen Beteiligung an der AG beteiligen. Dies wird unter anderem davon abhängig sein, ob die Beteiligung am Aktienkapital den Massstab abgibt für den jährlichen Beitrag an die AG.

Zentral wird die Klärung der Rollen der verschiedenen Akteure sein. Dabei geht es nicht nur um die Rollen innerhalb der Markt AG, sondern auch um die Rollen weiterer Akteure wie dem Tourismusbeirat oder dem Verein Destinationen Berner Oberland, der gemeinsamen Organisation der acht Destinationen im Berner Oberland. Die Rollenklärung ist von zentraler Bedeutung, weil sich daraus auch die Anforderungen bzw. die Ausschlussgründe für Mitglieder des Verwaltungsrats ergeben. Dagegen ist die Grösse des Verwaltungsrats unbestritten. Sowohl die Erwartungen als auch die Anforderungen stimmen diesbezüglich überein. Vom Typus der Interessenslage (vgl. Abschnitt 2.3). handelt es sich am ehesten um einen Fall der Stewardship Theorie. Das gemeinsame Interesse ist die möglichst gute touristische Vermarktung des Kantons Bern. Unterschiedliche Meinungen (aber nicht unbedingt Interessen) dürften eher unter den Aktionären festzustellen sein.

Bei der Besetzung des Verwaltungsrats geht es sowohl um die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder als auch um die Funktionsfähigkeit des Verwaltungsrats als Gremium. Bei den Kompetenzen ist zwischen den fachlichen und den persönlichen Kompetenzen zu unterscheiden. Zudem müssen die künftigen Mitglieder unabhängig sein und die erforderliche Zeit aufbringen können. Die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten und die Auswahl sind eine anspruchsvolle Aufgabe, die einem kleinen Ausschuss oder einer Findungskommission übertragen werden sollte.

Aller Voraussicht nach wird für die Marketing Kanton Bern AG die eingeschränkte Revision genügen. Allenfalls könnte sogar ein vollständiger Verzicht auf eine Revision nach OR rechtlich zulässig sein. Unter den Aspekten der Governance dürfte allerdings ein vollständiger Verzicht auf die Revision nicht opportun sein.

## 7.2 Empfehlungen

Vorbemerkung: Die folgenden Empfehlungen geben ausschliesslich die Meinung des Verfassers wieder. Sie sind weder mit dem beco noch mit der Volkswirtschaftsdirektion abgesprochen. Sie sollen die weitere Arbeit im Hinblick auf die Gründung der Markt\_AG unterstützen, sind aber keine verbindlichen Vorgaben.

1. Zentrales Organ der Markt\_AG ist der Verwaltungsrat. Es ist darauf zu verzichten, Aufgaben an die Aktionärsversammlung oder an die Geschäftsstelle zu übertragen.
2. In den Statuten ist eine Bandbreite für die Grösse des Verwaltungsrats vorzusehen. Dieser soll nicht mehr als sieben Mitglieder umfassen. Auf die Bildung von Ausschüssen oder der Funktion eines Delegierten ist zu verzichten.
3. Die strategischen Aufgaben des VR und die operationellen Aufgaben der Geschäftsstelle sind näher zu umschreiben und voneinander abzugrenzen.
4. Für den Verwaltungsrat als Ganzes und die einzelnen Mitglieder ist ein Anforderungsprofil zu erstellen. Dieses konkretisiert das vom Regierungsrat des Kantons Bern verabschiedete allgemeine Anforderungsprofil (auf ein spezielles Profil des Regierungsrats ist dagegen nicht erforderlich).

5. Es ist auf eine klare Rollenteilung zu achten. Sowohl die Mitarbeitenden des beco als auch die Mitarbeitenden der Destinationsorganisationen sind von einer Funktion in der AG auszuschliessen.
6. Die Auswahl der potentiellen Mitglieder des VR und des Geschäftsführers ist einer Findungskommission zu übertragen, die die Personalauswahl vorbereitet.
7. Gestützt auf die Umschreibung der operationellen Aufgaben ist ein Anforderungsprofil für die Stelle der Geschäftsführerin oder Geschäftsführers zu erarbeiten und die Stelle entsprechend auszuschreiben. Es ist zu prüfen, ob die Ausschreibung im Auftrag durch ein entsprechendes Dienstleistungsunternehmen erfolgen soll.
8. Vor- und Nachteile einer Einsitznahme des Volkswirtschaftsdirektors in den Verwaltungsrat sind sorgfältig gegeneinander abzuwägen.
9. Der Kommunikation gegenüber den verschiedenen Akteuren ist bereits in der Aufbau-phase die erforderliche Beachtung zu schenken.

## 8 Literaturverzeichnis

- Adler, B. (2008). *Das regierungsrätliche Konzept des Beteiligungscontrollings im Urteil der Obergerichtskommission des Grossen Rates, Parlament/Parlement/Parlamento 2008/1 7 - 8*
- Amstutz M. (2007) *Macht und Ohnmacht des Aktionärs Möglichkeiten und Grenzen der Corporate Governance bei der Wahrung der Aktionärsinteressen* Zürich: NZZLibro
- Benz A. (2004). *Einleitung Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept. In Benz A. (Hrsg.) Governance Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Beritrelli P. et al. (2011). *Destinationsstrukturen der 3. Generation : Der Anschluss zum Markt.* Universität St. Gallen: St. Gallen<sup>5</sup>
- Bieger, Thomas (1999). *Destinations-Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. In: Pechlaner H und Weiermair H. Destinationsmanagement (S. 91-117)* Wien: Linde Verlag<sup>6</sup>
- Diekmann A. (2002) *Empirische Sozialforschung Grundlagen Methoden Anwendungen rowohlt enzyklopädie 8. Auflage.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- economiesuisse *swiss code of best practice for corporate governance, Ausgabe 2002 aktualisiert 2009*<sup>7</sup>
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2006) *Erläuternder Bericht zum Bericht des Bundesrats zur Corporate Governance*<sup>8</sup>
- Forstmoser P. (2002) *Corporate Governance, Regeln guter Unternehmensführung in der Schweiz, NKF-Schriftenreihe Bd. 10* Zürich<sup>9</sup>
- Forstmoser P. (2004a). *Corporate Governance in verbundenen Unternehmen, in: Amstutz (Hrsg.), Die vernetzte Wirtschaft, Symposien zum Schweizer Recht (Zürich 2004) 151 ff.*
- Forstmoser P. (2004 b). *Corporate Governance – eine Aufgabe auch für KMU?, in: von der Crone et al. (Hrsg.), Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts, Festschrift für Dieter Zobl zum 60. Geburtstag (S. 475 – 505)* Zürich 200: Schulthess.
- Forstmoser P und Müller G. (2007). *Rechtsgutachten betreffend Fragen im Zusammenhang mit Kantonsvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten vom 7. Juni 2007*<sup>10</sup>
- Hilb M. (2011). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und Aufsicht, 4. Auflage* Berlin und Heidelberg: Springer
- Lässer Ch. & Schedler K. *Leistungsaufträge im Tourismusmarketing in Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, 1998/1999 S. 43 - 58* Universität St. Gallen: St. Gallen
- Lienhard, A. 2009, *Grundlagen der Public Corporate Governance, in: Schweizerische Vereinigung für Verwaltungsorganisationsrecht SVVOR (Hrsg.), Verwaltungsorganisations-recht – Staatshaftungsrecht – öffentliches Dienstrecht (S. 43 – 7)* Jahrbuch 2008, Bern
- Lienhard A 2008., *Steuerung und Kontrolle ausgelagerter Verwaltungsträger durch das Parlament* Parlament/Parlement/Parlamento 2008/3. 5 – 12

<sup>5</sup> Heruntergeladen am 4.11.2011 von [www.alexandria.unisg.ch/Publicationen/206537](http://www.alexandria.unisg.ch/Publicationen/206537)

<sup>6</sup> Zitiert nach dem Separatum, verfügbar unter <http://www.alexandria.unisg.ch/publications/14155>

<sup>7</sup> Zu beziehen bei economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen, Hegibachstrasse 47, Postfach CH-8032 Zürich

<sup>8</sup> Heruntergeladen am 4.11.2011 von [www.efv.admin.ch](http://www.efv.admin.ch) => Themen => Eignerpolitik

<sup>9</sup> Heruntergeladen am 4.11.2011 von [www.forstmoser.ch](http://www.forstmoser.ch) => Publikationen => I. Selbständige Publikationen und Monografien

<sup>10</sup> Heruntergeladen am 25.11.2011 von [www.fin.be.ch](http://www.fin.be.ch) => Finanzen => Beteiligungscontrolling

- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (2006) *Swiss NPO–Code Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*<sup>11</sup>
- Malik F. (2008) *Die richtige Corporate Governance. Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern* Frankfurt/Main: campus
- Metzger E. und Schneider K. (2006) *Die Grenzen privater Beteiligung an öffentlichen Aufgaben in Jann. W. et al. Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik; Festschrift für Christoph Reichard zum 65 Geburtstag (S. 49 – 60)* Berlin: edition sigma
- Müller HR und Berger Ph. (2009) *Tourismus im Kanton Bern, Positionspapier und Strategie 2015; Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) Bern*
- Müller R. (2008) *Die Rolle von VR-Präsident und VR Sekretär Scorecard; Verwaltungsrat New Corporate Governance(19) Bern, scorecard Media GmbH*<sup>12</sup>
- Müller R. (2004) *Corporate Governance und KMU, in: Vater H. et al. (Hrsg.) Corporate Governance - Herausforderungen an die Management Kultur, Bern: Haupt*
- Müller R. 1998 *Der Aktionärbindungsvertrag, in: Der Treuhanderxperte, Schweizerischer Treuhänderverband, Basel: Helbling und Lichthahn*
- Regierungsrat des Kantons Bern (1995) *Das Verhältnis der Kantons Bern zu seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen*
- Regierungsrat des Kantons Bern (2007) *Überprüfung der VKU-Grundsätze: Bericht über das Beteiligungscontrolling im Kanton Bern*
- Regierungsrat des Kantons Bern (2010) *Gesamtkonzept der Aufsicht und des Controllings gegenüber den kantonalen Beteiligungen, Unternehmen und Institutionen*
- Regierungsrat des Kantons Bern (2011) *Tourismusentwicklungsgesetz (TEG) Änderung, Beilage Nr. 20-2011 (Septembersession) zum Tagblatt des Grossen Rats*
- Ritz A. und Thom N. (2008) *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor 4. Auflage* Wiesbaden: Gabler
- Schweizer Bundesrat 2006 *Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) vom 13 September 2006, BBl. 2006-8233*<sup>13</sup>
- Schedler K. et al (2007) *Corporate Governance öffentlicher Unternehmen. Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen* Universität St. Gallen: St. Gallen
- Schedler, K. et al. (2011) *Public Corporate Governance, Handbuch für die Praxis* Bern: Haupt

---

<sup>11</sup> Heruntergeladen am 25.11.2011 von [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch) => swiss-npocode / Prüfung

<sup>12</sup> Heruntergeladen am 4.11.2011 von [www.scorecard.ch](http://www.scorecard.ch)

<sup>13</sup> Ebenfalls verfügbar mit weiteren Unterlagen unter [www.efv.admin.ch](http://www.efv.admin.ch) => Themen => Eignerpolitik

## 9 Rechtsquellenverzeichnis

- <sup>14</sup> Bundesgesetz vom 21. Dezember 1955 über Schweiz Tourismus; SR 935.21<sup>15</sup>
- OR Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht); SR 220
- OrG Gesetz vom 20. Juni 1995 über die Organisation des Regierungsrates und der Verwaltung (Organisationsgesetz); BSG152.01
- OrV VOL Verordnung vom 18. Oktober 1995 über die Organisation und die Aufgaben der Volkswirtschaftsdirektion (Organisationsverordnung VOL); BSG 152.221.111
- TEG Tourismusentwicklungsgesetz vom 20. Juni 2005; BSG 935.211
- TEV Tourismusentwicklungsverordnung vom 19. Oktober 2005; BSG 935.211.1

---

<sup>14</sup> Es gibt keine offizielle Abkürzung zu diesem Gesetz

<sup>15</sup> Es wird nach der im Kanton Bern üblichen Weise das Datum vor dem Titel des Erlasses zitiert

## 10 Anhang

### 10.1 Anhang 1: Fragebogen für Interviews

Mit der Marketing Kanton Bern AG wird die touristische Marktbearbeitung im Kanton Bern neu organisiert.

1. Welche Vorteile erwarten Sie?
2. Welche Risiken sehen Sie?

Oberstes Organ der AG ist die GV; sie tritt meistens einmal im Jahr zusammen und behandelt Geschäfte wie Wahlen in den VR oder Genehmigung der Rechnung und des Jahresberichts. Das OR lässt es zu, Aufgaben des VR der GV vorzubehalten.

3. Soll von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht werden?
4. Wenn Ja Was soll der GV übertragen werden

Die Führung der Marketing Kanton Bern AG wird dem Verwaltungsrat zukommen

5. Wie gross soll dieser Verwaltungsrat sein?

Wenn Vorschlag grösser 5

6. Die durchschnittliche VR Grösse liegt in der Schweiz bei 4 Personen. Weshalb erachten Sie mehr Mitglieder als erforderlich.
7. Welche Kompetenzen / Personen sollen im VR sicher vertreten sein?
8. Wer soll nicht im VR vertreten sein.

Der VR wird vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet.

9. Soll sich dieser auf die Leitung der Sitzung beschränken oder Leitungsfunktionen in der AG übernehmen.

Der VR ist für die Strategie der AG verantwortlich

10. Welche Aufgaben der Marketing Kanton Bern AG erachten Sie als strategisch?
11. Welche Aufgaben erachten Sie als nicht strategisch.

Die Umsetzung der Beschlüsse des VR ist Aufgabe der Geschäftsstelle

12. Soll die AG für die Führung der Geschäftsstelle eigenes Personal beschäftigen oder soll sie diese Aufgabe im Mandat vergeben? Gründe für die gewählte Lösung.
13. Wie gross schätzen sie den Aufwand für die Geschäftsstelle (In FTE)
14. Wie viel Geld benötigt die AG für die Erfüllung ihrer Aufgaben zu Beginn? Nach 2 Jahren?
15. Gibt es Ergänzungen zu den gestellten Fragen

## 10.2 Anhang 2 Protokollnotiz der Gespräche

### 10.2.1 Martin Tritten, Leiter Fachbereich Tourismus im beco Berner Wirtschaft

Gespräch vom 21. Oktober 10.00 bis 10.45 im beco.

1. Das touristische Profil des Kantons kann gestärkt werden, der Kanton Bern kann besser positioniert werden.
2. Vor allem interne Risiken aufgrund von „Kirchturmdenken“.
3. Es sollen keine Aufgaben an die GV übertragen werden, der VR soll als starkes Gremium handeln können.
4. Entfällt.
5. 5 bis 7 Mitglieder; eher 5 Mitglieder.
6. Es ist nicht ein KMU, die verschiedenen Branchen etc. sollen vertreten sein.
7. Den strategischen Aufgaben entsprechend; die grossen touristischen Leistungsträger (Gastronomie, Hotellerie und touristische Transportanlagen). Destinationen bzw. die touristischen Regionen des Kantons. Destinationsmanager eher nein wegen des Rollenkonflikts; von den möglichen Persönlichkeiten her schwierig.
8. Nicht im Fokus des Tourismus stehende Branchen. Spezialisten können von Fall zu Fall beigezogen werden, allenfalls einen Beirat schaffen für Funktionen, die nicht im VR vertreten sind.
9. Der VRP leitet den VR, für die Geschäftsführung ist ein Geschäftsführer erforderlich, der VRP soll nicht selber die Geschäfte führen.
10. Entscheid über Geschäftsstelle (Anstellung oder Mandat); Grosse Projekte wie z.B. Olympiade 2012 in London (Swiss House); Tourismuspolitik ist nicht seine Aufgabe.
11. Zusammenarbeit mit ST; Entscheid über die einzelnen Kampagnen bzw. Zielmärkte. Dies ist Aufgabe der Geschäftsstelle.
12. Das wird der VR entscheiden müssen. Beide Lösungen haben Vor- und Nachteile.
13. 300 Stellenprozente, GeschäftsführerIn mit zwei Mitarbeitenden.
14. Zum Start CHF 2 Mio.; nach 5 Jahren 5 Mio. bis 2020 7,5 Mio.; mehr dürfte nicht erreichbar sein.
15. --

## 10.2.2 Urs Kessler CEO Vorsitzender der Geschäftsleitung der Jungfraubahnen

Telefoninterview vom 26. Oktober 2011 08.30 bis 09.00 Uhr

1. Übergeordnete globale Zielsetzungen besser umsetzen, bessere Vernetzung mit der Wirtschaft. Die verschiedenen Beteiligten werden zusammengebracht. Image verbessern, auch gegenüber den Konkurrenzregionen VS und GR etwas Neues schaffen, Bern als innovativ positionieren. Mit einem neuen Ansatz Strukturdiskussionen überwinden. Bessere Kooperation. Es sollte ein Ruck durch die Branche gehen.
2. Wichtige Player machen nicht mit.
3. Nein, wichtig ist ein starker VR
4. entfällt
5. Zwischen 5 und 7, ein grösseres Gremium kann nicht führen, zudem ganz praktische Probleme bei einem VR von 15 oder 20 Mitgliedern.
6. Erwähnte Grösse ist nötig um eine gewisse Repräsentativität sicherzustellen, beispielsweise geografisch. Dem besonderen Gewicht des Tourismus im Berner Oberland Rechnung tragen.
7. Die Mitglieder des VR müssen im Kanton gut vernetzt sein. Sie benötigen die Qualitäten eines guten VR, z.B. Durchsetzungsvermögen. Sie müssen sowohl wirtschaftlich wie auch politisch kompetent sein, wobei die wirtschaftliche Kompetenz wichtiger ist. Sinnvoll wäre es, zuerst ein Anforderungsprofil an die Verwaltungsräte zu machen, vor der Personaldiskussion. Damit kann diese versachlicht werden.
8. Destinationsmanager oder Tourismusdirektoren sollten nicht im VR vertreten sein.
9. Der VRP soll die AG nicht selber führen, es braucht eine kompetente Geschäftsführung
10. Strategisch sind einmal die üblichen Oberleitungsfunktionen wie Organisation, Budget und Ziele. Es braucht einen Massnahmenplan mit Schwerpunkten und Festlegung der Märkte und der Massnahmen. Diese sind mit klaren Zielen zu verknüpfen und das Budget entsprechend zuzuordnen. Es handelt sich um eine rollende Planung, die jährlich angepasst wird.
11. Die Umsetzung der Massnahmen und einzelne Massnahmen innerhalb der Vorgaben sind Aufgabe der Geschäftsführung. Diese muss gut mit den Destinationen zusammenarbeiten. Koordination, Gestaltung des Auftritts.
12. Das ist eine schwierige Frage, ein Mandat hat den Vorteil, dass es auf kürzere Zeit vergeben und nötigenfalls neu vergeben werden kann. Falsch wäre es, die Umsetzung der Verwaltung zu übertragen. Nicht weil in der Verwaltung schlecht gearbeitet wird, aber die wichtige Akzeptanz in der Branche wäre nicht gegeben.
13. Geschäftsführer mit einer Sekretärin, 200 Stellenprozente
14. Zum Start sollte ein Budget von CH 4 bis 5 Mio. vorhanden sein. Wenn gute Resultate erzielt werden, muss das Ziel sein, das Budget nach 3 Jahren zu verdoppeln.
15. Für den Tourismus wären bessere Aussagen zur Wertschöpfung wichtig in der Überzeugungsarbeit nach innen. Die Logiernächte sind ein ungenügender Gradmesser.

### 10.2.3 Regierungsrat Andreas Rickenbacher, Volkswirtschaftsdirektor

Gespräch vom 14. November 2011 15.00 bis 15.30 auf der Volkswirtschaftsdirektion

1. In einer ersten Phase erwarte ich eine professionellere Vermarktung des Tourismusstandorts Kanton Bern. Die Markenführerschaft soll durch die AG wahrgenommen werden, wobei noch zu definieren sein wird, welche touristischen Marken gepflegt werden sollen (z.B. Bern, Berner Oberland). In einer zweiten Phase soll der Auftrag erweitert werden auf ein integrales Tourismus- und Standortmarketing. Für diese Phase werden die zu pflegenden Marken noch definiert werden müssen (zu den Mitteln vgl. Frage 14).
2. Gefahr ist, dass das nötige gemeinsame Verständnis für die Aufgabe nicht aufgebaut werden kann und jeder Akteur auch weiterhin nur auf seine eigenen Interessen achtet. Der Auftrag ist sehr umfangreich, weshalb ein schrittweises Vorgehen angebracht sein dürfte.
3. Nein
4. Entfällt.
5. Der VR sollte nicht zu gross sein, idealerweise 5 bis 7 Personen. Wichtiger als die genaue Zahl ist es aber, die interessierten Kreise einzubinden. Deshalb könnte allenfalls nach oben abgewichen werden, aber sicher nicht ein Gremium mit 15 Personen.
6. Es ist zentral, dass der VR eine angemessene Vertretung der verschiedenen Akteure umfasst. Deshalb kann nicht mit einem VR von 3 bis 4 Personen gearbeitet werden. Vom VR wird – gerade in der Aufbauphase eine grosse inhaltliche Arbeit gefordert sein, die breit abgestützt werden soll. Wichtiger als die einzelne Person ist es dass der VR als Gremium die nötigen Fähigkeiten auf den verschiedenen Ebenen mitbringt. Da der Kanton voraussichtlich 49 Prozent der Aktien hält, erachte ich es als angemessen, wenn der Kanton Bern 3 von 7 VR stellen kann. Aufgrund der politischen Bedeutung und meiner Kenntnisse von Marketing will ich voraussichtlich in den ersten Jahren selber dem VR angehören. Zudem jemand aus der Verwaltung. Wichtig ist auch die Aussensicht. Das heisst der VR soll nicht nur mit Personen aus dem Kanton Bern zusammengestellt werden. Sicher muss Fachwissen aus dem Marketing und der touristischen Leistungsträger vorhanden sein. Juristisches Fachwissen und Fachwissen über Finanzfragen stellen demgegenüber für diese AG erst 2. Priorität dar.
7. Für mich sind keine generellen Ausschlussgründe erkennbar.
8. Grundsätzlich sind beide Modelle denkbar, zudem auch das Modell mit einem Delegierten des VR. Zentral ist eine gute und direkte Kommunikation zwischen GF und VR. Dies spricht dafür, dass dieser dem VR angehört.
9. Der VR wird ein Mehrjahresprogramm (z.B. 3 Jahre) zum Erreichen der Ziele festlegen müssen und das Budget festlegen. Grosse Projekte wie „House of Switzerland“ an der Olympiade in London sind strategisch. Zielmärkte sind ebenfalls strategisch und die LV mit Schweiz Tourismus.
10. Die operative Umsetzung innerhalb der strategischen Vorgaben. Verhandlungen mit Schweiz Tourismus und Vorbereitung der Projekte zuhanden des VR.
11. Es braucht auf jeden Fall eigenes Personal, es kann nicht alles im Mandat vergeben werden. Bei jedem einzelnen Thema ist aber sorgfältig zu prüfen, was selber gemacht und was durch Dritte erledigt werden soll. Beispielsweise Zusammenarbeit mit einer Event

Agentur. Grund ist, dass das Kommitte von angestellten Mitarbeitenden grösser sein dürfte. Zudem müssen Aufträge geführt sein.

12. Es braucht einen Geschäftsführer und ein bis zwei Personen zur Unterstützung. Denkbar ist auch, dass ein Mitglied des VR gewisse operative Aufgaben übernimmt, z.B. Vertretung des Geschäftsführers.
13. Die nötigen Mittel sind wesentlich von den Zielen abhängig. Es lassen sich drei Blöcke unterscheiden: Geschäftsstelle, LV mit Schweiz Tourismus und Projekte. Insgesamt lässt sich der Bedarf auf 1.5 bis 2 Millionen Franken schätzen. Zu prüfen wird auch sein, ob Rückstellungen für grössere Projekte gebildet werden sollen.
14. Wenn die Phase 2 kommt, ist klar, dass dafür weitere Mittel nötig sein werden, allenfalls auch durch Verlagerung von Aufgaben und den dazu gehörenden Mitteln von der Wirtschaftsförderung zur AG
15. Nicht besprochen wurde die Entschädigung des VR, ich stelle mir ein Tageshonorar in der Grössenordnung von CHF 1'000 bis 2'000 vor (eine VR Sitzung = ein Tag mit Reise und Vorbereitung), wobei die Einzelheiten noch zu erarbeiten sein werden. Zudem muss ein Zeitplan erstellt werden und geprüft werden, ob allenfalls gewisse Arbeiten parallel erfolgen können.

### 10.2.4 Donald Wick; Hotelier und Präsident von Adelboden Tourismus

Telefoninterview vom 14. November 2011 16.15 bis 16.45 Uhr

1. Ein koordiniertes Marketing und Bündelung der Kräfte, Entlastung der Destinationen von der allgemeinen Marktbearbeitung. Durch die Koordination mehr Nutzen auch für die einzelnen Destinationen.
2. Der AG werden zu wenig Mittel zur Verfügung gestellt für ihre Aufgaben oder die Zusammenarbeit funktioniert nicht richtig. Die Interessen der kleinen Destinationen könnten zu kurz kommen.
3. Der VR muss die zentrale Rolle spielen, die GV soll sich auf ihre üblichen Aufgaben konzentrieren.
4. Entfällt
5. Schlank, 5 bis 7 Personen.
6. Eine breite Abstützung der verschiedenen Interessengruppen ist zentral. Der VR muss auf dem neuesten Stand sein und die aktuellen Anliegen kennen. In einem ersten Schritt soll der VR vor allem aus Vertretern aus den Destinationen zusammengesetzt sein. In einem zweiten Schritt dann auch touristische Leistungsträger. Zudem selbstverständlich Vertretung des Kantons.
7. Leistungserbringer nicht in Phase 1.
8. Der VR soll sich auf seine Aufgaben konzentrieren und nicht gleichzeitig Aufgaben der GF übernehmen.
9. Es ist eine Strategie zu entwickeln, mit der zielgerichtet alle Destinationen von Grundaufgaben entlastet werden. Die Strategie legt die grossen Züge fest, beispielsweise die Zielmärkte aber nicht die einzelnen Massnahmen.
10. Die GF setzt die Zielvorgaben operativ um. Sie braucht das Vertrauen des VR, dieser soll die Gewissheit haben, dass die Umsetzung funktioniert und sich nicht um Details kümmern müssen.
11. Es braucht eigenes Personal. Spezielles kann mit Aufträgen ausgelagert werden, aber nicht alles
12. 250 bis 300 Stellenprozent
13. Die erforderlichen Mittel sind von den Zielen abhängig, für das Grundrauschen dürften 3 bis 4 Millionen nötig sein.
14. Je nach Entwicklung kann das Budget später aufgestockt werden. Bei einem positiven Leistungsausschlag dürften zusätzlich Mittel akquiriert werden können.
15. Nein.

### 10.2.5 Markus Lergier, Direktor von Bern Tourismus

Telefoninterview vom 22. November 2011 15.45 – 16.15

1. Ich betrachte es als grosse Chance. Mehr Geld für das Tourismusmarketing des Kantons Bern. Aufholen des Rückstandes gegenüber anderen Tourismuskantonen. Verbesserung des Basismarketings zusammen mit Schweiz Tourismus. Eigenständige Aktivitäten, Akquise Grossevents, Anschubfinanzierungen etc. Entlastung der einzelnen Destinationen von diesen Aufgaben.
2. Die Organisation muss schlank sein, die Entscheide fachlich begründet und nicht politisch. Die Kooperation muss unkompliziert und direkt laufen.
3. Ich möchte die Möglichkeit nicht ausschliessen, sehe aber noch kein konkretes Beispiel
4. Entfällt
5. 5 bis höchstens 7
6. Muss so gross sein wegen der Repräsentation der verschiedenen touristischen Gebiete. Die zehn Destinationen müssten für die Besetzung des VR zu fünf Gebieten zusammengeschlossen werden.
7. Aus den Regionen die Präsidenten oder die Direktoren. Die AG soll von Marketingprofis geführt werden, operationelles ist den entsprechenden Fachleuten zu überlassen.
8. Mehrheit bei den Tourismusorganisationen, nicht beim Kanton.
9. Der Verwaltungsrat soll sich auf strategische und tourismuspolitische Aufgaben konzentrieren.
10. Strategisch sind die Mittelbeschaffung, die Einflussnahme auf die Tourismuspolitik und die Unternehmensstrategie
11. Die Vorbereitung der Geschäfte zuhanden des Verwaltungsrats gehört zu den operativen Aufgaben. Die Umsetzung der Strategie. Entscheid über die einzelnen Ausgaben innerhalb des bewilligten Budgets. Einzelheiten in der Umsetzung des Aktionsplans.
12. Es braucht eine eigene Geschäftsstelle mit Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass das operationelle Geschäft ohne Umwege läuft und direkt mit den Verantwortlichen in den Destinationen gearbeitet wird.
13. So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Ich schätze eine bis drei Personen.
14. In der politischen Diskussion gingen wir von 4 Millionen Franken aus, je zur Hälfte aus allgemeinen Staatsmitteln und aus der Erhöhung der Beherbergungsabgabe. Eine weitere Zunahme der verfügbaren Mittel wird von der Finanzierung abhängig sein. Ich gehe nicht davon aus, dass nach kurzer Zeit eine weitere Erhöhung der Beherbergungsabgabe möglich sein wird. Auf jeden Fall muss zuerst die AG den Tatbeweis erbringen, dass sie gute Arbeit leistet.
15. Ich kann mir folgende Struktur vorstellen:
  - **Mitgliederversammlung** („Bundesparlament“)
    - Tourismustag (?)
  - **Vorstand** (15 – 20 Mitglieder)
    - Präsidien und/oder Direktionen der Destinationen
    - Strategische Führung der AG
    - Tourismuspolitik
    - Ersetzt Tourismusbeirat

- **Exekutivausschuss** (5 - 7 Mitglieder)
  - Operative Führung der AG durch Direktoren und Tourismus-Marketingprofis aus den Destinationen
  - Ersetzt DBeO
- **Geschäftsstelle**
  - Operative Servicestelle zur Abwicklung und Umsetzung der Marketing-Aktivitäten

## **10.3 Anhang 3 Anforderungsprofil für Verwaltungs- und Stiftungsräte (BE)**

Herausgegeben vom Regierungsrat des Kantons Bern

### **1. Grundsätze**

Es gelten folgende Grundsätze:

#### **1.1 Anwendung des allgemeinen Anforderungsprofils**

- Dieses allgemeine Anforderungsprofil kommt bei Wahlen in einen Verwaltungs- oder Stiftungsrat immer dann zur Anwendung, wenn nicht ein spezifisches Anforderungsprofil für die jeweilige kantonale Unternehmung, Beteiligung oder Institution vorliegt.
- Auf Antrag der federführenden Fachdirektion kann der Regierungsrat ein spezifisches und auf die einzelne kantonale Unternehmung, Beteiligung oder Institution zugeschnittenes Anforderungsprofil erlassen, welches jedoch grundsätzlich die Elemente dieses allgemeinen Anforderungsprofils enthalten sollte.
- Allfällige Abweichungen in einem spezifischen gegenüber dem allgemeinen Anforderungsprofil sind zu begründen.

#### **1.2 Geltungsbereich**

- Wo der Regierungsrat als Wahlbehörde für die Mitglieder des Verwaltungs- oder Stiftungsrates zuständig ist, gilt das nachfolgende allgemeine Anforderungsprofil sowohl für das einzelne Verwaltungs- oder Stiftungsratsmitglied als auch für den Verwaltungsrat bzw. den Stiftungsrat als Ganzes, unabhängig davon, ob diese Personen als eigentliche Kantonsvertreter oder als sonstige Verwaltungs- bzw. Stiftungsratsmitglieder im Leitungsgremium Einsitz nehmen.
- Diese Bestimmung gilt sinngemäss auch für den Fall, wo formal die Generalversammlung Wahlbehörde für die Verwaltungsratsmitglieder ist und der Regierungsrat Kraft der Mehrheitsbeteiligung des Kantons an diesen Unternehmen faktisch alle Mitglieder des Verwaltungsrates bestimmt.
- Wo sich der Kanton in einer Minderheitsposition bzw. lediglich in einer Mitwirkungsrolle befindet, gelten die Anforderungen für die eigentlichen Kantonsvertreter, also für diejenigen Personen, die vom Kanton in den Verwaltungs- oder Stiftungsrat delegiert worden sind. Der Regierungsrat sorgt dafür, dass auch den übrigen Verwaltungsrats- oder Stiftungsratsmitgliedern das Anforderungsprofil für Kantonsvertreter bekannt gemacht wird.

### **2. Anforderungen an das einzelne Verwaltungs- und Stiftungsratsmitglied**

#### **2.1 Fachliche Kompetenzen**

Das einzelne Verwaltungs- oder Stiftungsratsmitglied sollte mehrere der untenstehenden Kompetenzen aufweisen. Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist darauf hinzuwirken, dass alle Kompetenzen im Verwaltungsrat gebührend vertreten sind:

##### *Strategie*

- Erfahrung mit der Entwicklung, Beurteilung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien im öffentlichen Bereich oder in der Privatwirtschaft
- Konzeptionelles und innovatives Denkvermögen

### *Führung*

- Erfahrung in der Führung oder in einem Stab eines Unternehmens, eines öffentlichen Betriebes oder der öffentlichen Verwaltung

### *Risikobeurteilung*

- Erfahrung und Kenntnisse in der Risikobeurteilung von strategischen Entscheidungen im öffentlichen oder im privaten Bereich
- Fähigkeit, gesamtheitlich und vernetzt zu denken und eine Lage umfassend, unter Einbezug führungsmässiger, personeller, finanzieller und politischer Aspekte zu beurteilen
- Fähigkeit, Risiken vorausschauend zu beurteilen und adäquat zu kommunizieren

### *Interessen des Kantons*

- Durchsetzung der Eigentümerstrategie des Kantons

### *Betriebswirtschaftliche Kenntnisse*

- Gute Kenntnisse der finanzwirtschaftlichen Aspekte, der Problemstellungen eines Unternehmens sowie der Aufgaben des Managements

## **2.2 Persönliche Kompetenzen**

Das einzelne Verwaltungs- oder Stiftungsratsmitglied weist folgende persönliche Kompetenzen auf:

- *Teamfähigkeit*
- *Entscheidkraft*
- *Integrität*
- *Bereitschaft zur Weiterbildung*
- *Zeitliche Verfügbarkeit*

## **2.3 Unabhängigkeit**

Beim einzelnen Verwaltungs- oder Stiftungsratsmitglied dürfen keine finanziellen, personellen und materiellen Interessenkonflikte oder Abhängigkeiten vorliegen, welche eine unabhängige Meinungsbildung beeinträchtigen könnten.

## **3. Anforderungen an die Verwaltungs- und Stiftungsratsmitglieder als Gesamtheit**

Sofern der Regierungsrat für sämtliche Mitglieder des Verwaltungs- oder Stiftungsrates als Wahlbehörde zuständig ist, sollen in Ergänzung zu Ziffer 2 zusätzlich folgende Anforderungen an den Verwaltungs- oder Stiftungsrat als Gesamtheit erfüllt sein.

### **3.1 Fachliche Kompetenzen**

#### *Interdisziplinäre Zusammensetzung*

- Der Verwaltungs- oder Stiftungsrat soll eine Gesamtschau entwickeln können.

#### *Gute Kenntnisse des Umfelds der Unternehmung*

- Diese umfassen die wirtschaftlichen, technischen und politischen Rahmenbedingungen sowie ihrer Entwicklung.

#### *Gute Branchenkenntnisse*

- Dazu gehören Kenntnisse des Marktes, der Kunden und der Konkurrenz.

#### *Bei engem Bezug zu kantonalen Aufgabenbereichen*

- Erforderlich sind Kenntnisse der entsprechenden kantonalen Politik.

### **3.2 Chancengleichheit und französischsprachige Minderheit**

Der Regierungsrat achtet bei der Wahl der Zusammensetzung des Verwaltungs- und Stiftungsrats darauf, dass nach Möglichkeit Frauen und Männer Einsitz nehmen und der französischsprachigen Minderheit angemessen Rechnung getragen wird.

## **4. Anforderungen an das Präsidium des Verwaltungs- und Stiftungsrats**

Sofern der Regierungsrat Wahlbehörde für das Präsidium des Leitungsgremiums ist, sollen folgende Anforderungen an das Präsidium des Verwaltungs- oder Stiftungsrats erfüllt sein.

### **4.1 Fachliche Kompetenzen**

#### *Integrative Persönlichkeit*

- Die Person ist ein Teamleader und hat die Fähigkeit, einen kompetenten Verwaltungs- oder Stiftungsrat als Team zu führen.

#### *Fähigkeit zur strategischen Gesamtschau*

- Die Person ist in der Lage, Chancen und Risiken zu erkennen.

#### *Breite Führungs- und Managementenerfahrung*

#### *Fähigkeit, Transformationsprozesse zu gestalten*

#### *Repräsentationsfähigkeit*

- Die Person kann als Repräsentant des Verwaltungsrates vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in der Öffentlichkeit auftreten.

### **4.2 Persönliche Kompetenzen**

#### *Entschlusskraft*

- Die Person hat ein hohes Durchsetzungsvermögen auch in schwierigen Situationen.

#### *Identifikation mit Eigentümerstrategie*

- Die Person identifiziert sich mit den grundlegenden Eigentümerinteressen des Kantons.

#### *Verfügbarkeit*

- Die Person weist eine den Bedürfnissen der Unternehmung angemessene Verfügbarkeit auf, insbesondere in Umbruch- und Krisensituationen.

## **5. Spezifische Anforderungsprofile für einzelne kantonale Unternehmen, Beteiligungen und Institutionen**

---

Sollten für die Einsitznahme in den jeweiligen Leitungsgremien der betroffenen kantonalen Unternehmen, Beteiligungen und Institutionen zusätzlich spezifische Anforderungen und Kenntnisse nötig sein, dann werden diese in einem separaten RRB festgelegt. Die Federführung liegt bei der für die Institution jeweils zuständigen Fachdirektion (vgl. Ziffer 1.1).

## 10.4 Anhang 4 Corporate Governance Übersicht über die 37 Leitsätze (CH)

Herausgegeben vom Eidgenössischen Finanzdepartement EFD bzw. der Eidgenössischen Finanzverwaltung EFV

### 1. Leitsatz

Für verselbständigte Einheiten, die Bundesaufgaben erfüllen, ist grundsätzlich die öffentlich-rechtliche Organisationsform der selbständigen Anstalt vorzusehen. Die Rechtsform der privatrechtlichen Aktiengesellschaft ist nur vorzusehen für Einheiten:

- a. die mit der Mehrzahl ihrer Leistungen am (allenfalls regulierten) Markt auftreten;
- b. die die Voraussetzungen zur wirtschaftlichen Selbständigkeit erfüllen;
- c. die nicht hoheitlich handeln; und
- d. an denen sich Dritte beteiligen können sollen.

Andere privatrechtliche Rechtsformen bzw. öffentlich-rechtliche Organisationsformen in weitgehender Anlehnung an das Privatrecht sind nur in begründeten Ausnahmefällen zu wählen.

### 2. Leitsatz

Verselbständigte Einheiten des Bundes verfügen über schlanke Strukturen und klare Kompetenzregelungen zwischen den Organen.

### 3. Leitsatz

Die Organe verselbständigter Einheiten sind grundsätzlich voneinander personell unabhängig.

### 4. Leitsatz

Bei Anstalten wählt der Bundesrat den Verwaltungs- oder Institutsrat sowie die externe Revisionsstelle. Die ein- oder mehrköpfige Geschäftsleitung von Anstalten wird durch den Verwaltungs- oder Institutsrat unter Vorbehalt der bundesrätlichen Genehmigung gewählt. Die Genehmigung des Bundesrates entfällt bei Einheiten mit Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht.

### 5. Leitsatz

Der Bund erstellt ein Anforderungsprofil, das die für eine eigenständige sowie sach- und fachgerechte Willensbildung nötigen Voraussetzungen des Verwaltungs- oder Institutsrats definiert. Der Bundesrat übt sein Wahlrecht auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils aus und sorgt unter Berücksichtigung der besonderen Interessen des Bundes als Eigner für eine angemessene Vertretung

- der Geschlechter; und
- der Sprachregionen der Schweiz.

**6. Leitsatz**

Die Mitglieder des Verwaltungs- oder Institutsrats sowie der Geschäftsleitung wahren die Interessen der verselbständigten Einheit. Bei Interessenkonflikten tritt ein Mitglied in den Ausstand. Dauerhafte Interessenkonflikte schliessen eine Mitgliedschaft im Verwaltungs- oder Institutsrat sowie in der Geschäftsleitung aus.

**7. Leitsatz**

Mitglieder von Organen einer Anstalt können während der Amtsdauer aus wichtigen Gründen abberufen werden.

**8. Leitsatz**

Stellung, Prüfständigkeit und Adressaten der Berichterstattung der externen Revisionsstelle von Anstalten bestimmen sich sinngemäss nach Aktienrecht.

**9. Leitsatz**

Der Bund soll mit instruierbaren Vertreterinnen und Vertretern nur noch in Verwaltungs- oder Institutsräten verselbständigter Einheiten Einsitz nehmen, wenn sich seine Interessen ohne diese Vertretung nicht im erforderlichen Mass wahrnehmen lassen oder wenn das Anforderungsprofil des Verwaltungs- oder Institutsrats dies nahelegt.

**10. Leitsatz**

Verselbständigte Einheiten, die ihre Tätigkeiten im Wesentlichen am Markt und im Rahmen des Privatrechtes ausüben, bzw. ihre Organe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haften ausschliesslich nach privatem Recht.

**11. Leitsatz**

Einheiten mit Aufgaben der Wirtschafts- oder der Sicherheitsaufsicht haften nur bei Verletzung wesentlicher Amtspflichten und wenn der Schaden nicht auf Pflichtverletzungen von Beaufsichtigten zurückzuführen ist.

**12. Leitsatz**

Gegenüber verselbständigten Einheiten soll der Bund nur ausnahmsweise unternehmensspezifische Haftungen, Garantien, Bürgschaften und Eventualverpflichtungen eingehen. In diesen Fällen soll er enge risikopolitische Vorgaben machen und Haftungsrisiken systematisch erfassen, bewerten und ausweisen.

**13. Leitsatz**

Verselbständigte Einheiten erhalten nur in Ausnahmefällen und aufgrund einer gesetzlichen Delegationsnorm die Befugnis zum Erlass generell-abstrakter Normen mit Aussenwirkung. Diese Rechtsetzungskompetenz ist beschränkt auf den Erlass von Bestimmungen fachtechnischen Inhalts von untergeordneter Bedeutung.

**14. Leitsatz**

Anstalten gehen nur ausnahmsweise, in Abstimmung mit ihrer Zweckbestimmung und mit den mittelfristigen strategischen Zielen des Bundesrates, Kooperationen und Beteiligungen

ein. Verselbständigte Einheiten in der Rechtsform einer privaten Aktiengesellschaft können Kooperationen und Beteiligungen nach Aktienrecht und damit im Rahmen ihrer Zweckumschreibung eingehen. Beteiligungen müssen langfristig zur Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beitragen und führungsmässig gut betreut werden können. Dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

### **15. Leitsatz**

Anstalten dürfen bei entsprechender gesetzlicher Grundlage kommerzielle Nebenleistungen erbringen, soweit diese in engem Bezug zur Hauptaufgabe stehen, deren Erfüllung nicht beeinträchtigen, nicht wettbewerbsverzerrend wirken und insgesamt mindestens die Kosten decken.

### **16. Leitsatz**

Der Bund steuert die verselbständigten Einheiten als Gewährleister der Aufgabenerfüllung und als Eigner auf strategischer Ebene mit übergeordneten und mittelfristigen Zielvorgaben. Mit dem inhaltlich in den Grundzügen standardisierten Instrument der strategischen Ziele nimmt er aus einer Gesamtsicht Einfluss auf ihre Entwicklung als Organisation bzw. Unternehmen («unternehmensbezogene Vorgaben») und auf ihre Aufgaben («aufgabenseitige Vorgaben»). Insbesondere die Intensität der aufgabenseitigen Steuerung ist abhängig davon, ob die Erfüllung der übertragenen Aufgabe:

- nur in den Grundzügen durch die Gesetzgebung und kaum durch den Markt bestimmt wird;
- in erheblichem Umfang mit allgemeinen Steuermitteln finanziert wird;
- mit bedeutenden Risiken für den Bund verbunden sein kann.

Die Zielerreichung wird nach den Kriterien und der Periodizität gemessen, die im Rahmen der strategischen Ziele festgelegt worden sind.

### **17. Leitsatz**

Die Verabschiedung der strategischen Ziele liegt grundsätzlich in der Zuständigkeit des Bundesrates. Einzig bei Einheiten, die schwergewichtig Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht wahrnehmen, werden die strategischen Ziele vom Verwaltungs- oder Institutsrat erlassen. Wo verselbständigte Einheiten in namhaftem Umfang von der finanziellen Unterstützung des Bundes abhängig sind, kann das Parlament in den entsprechenden Finanzierungsbeschlüssen die Verwendung dieser Mittel regeln. Dies ist vom Bundesrat beim Erlass der strategischen Ziele zu berücksichtigen.

### **18. Leitsatz**

Bei Anstalten werden dem Bundesrat zur Wahrnehmung seiner Kontrollfunktion nach Ablauf des Geschäftsjahres die folgenden Unterlagen unterbreitet:

- die (Zwischen-)Berichterstattung des Verwaltungs- oder Institutsrats über die Erreichung der strategischen Ziele;
- der Geschäftsbericht des Verwaltungs- oder Institutsrats;

- der Prüfbericht der externen Revisionsstelle (sofern nicht bereits Teil des Geschäftsberichts);
- der Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle über eine allenfalls durchgeführte finanzaufsichtsspezifische Prüfung der Anstalt.

Der Bundesrat kann vorsehen, dass diese Kontrollfunktion ganz oder teilweise durch die zuständigen Departemente wahrgenommen wird.

### **19. Leitsatz**

Bei Anstalten bestimmt sich der Mindestinhalt des Geschäftsberichts in Anlehnung an das Aktienrecht.

### **20. Leitsatz**

Bei Anstalten ist der Geschäftsbericht vor seiner Publikation dem Bundesrat (bzw. den zuständigen Departementen) zur Genehmigung zu unterbreiten.

### **21. Leitsatz**

Bei Anstalten befindet der Bundesrat (bzw. die zuständigen Departement) jährlich über die Entlastung des Verwaltungs- oder Institutsrats.

### **22. Leitsatz**

Bei Anstalten bestimmt sich die Berichterstattung der externen Revisionsstelle in Anlehnung an das Aktienrecht.

### **22a. Leitsatz**

Bei privatrechtlichen Aktiengesellschaften nutzt das Controlling des Bundesrates die obligatorischen rechtlichen Steuerungsmittel des Bundes als Aktionär. Bei spezialgesetzlichen Aktiengesellschaften und öffentlich-rechtlichen Anstalten sieht der Organisationserlass eine Rechtsgrundlage für das Controlling zu den strategischen Zielen des Bundesrates vor. Dieses Controlling des Bundesrates untersteht der Oberaufsicht die Bundesversammlung.

### **22b. Leitsatz**

Der Bundesrat kann bei Fehlentwicklungen folgende Massnahmen treffen:

- Ergänzung oder Änderung der Zielvorgaben;
- Verweigerung der Genehmigung des Geschäftsberichts;
- Verweigerung der Entlastung;
- Abberufungen oder Ersatz von Personen;
- Verantwortlichkeitsansprüche;
- Anträge zu Massnahmen der Gesetzgebung.

### **23. Leitsatz**

Die verselbständigten Einheiten führen eine eigene Rechnung.

### **24. Leitsatz**

Die Kapitalausstattung verselbständigter Einheiten erfolgt unter Berücksichtigung der Bundesgarantien (z.B. Liquiditätsgarantie) und richtet sich nach dem tatsächlichen Bedarf (u.a. Haftungssubstrat) und der Branchenüblichkeit. Die Kapitalausstattung ist unverzinslich.

### **25. Leitsatz**

Für verselbständigte Einheiten, die rechnermässig mit der Staatsrechnung des Bundes zusammengeführt werden (Vollkonsolidierung), erlässt der Bundesrat Vorschriften zur Rechnungslegung.

### **26. Leitsatz**

Die Finanzierung von Anstalten über Preise, Gebühren und Abgeltungen wird im Organisationserlass aufgabenspezifisch festgelegt.

### **27. Leitsatz**

Bei Anstalten entscheidet der Bundesrat jährlich im Rahmen der Rechnungsgenehmigung über die Verwendung eines allfälligen Gewinns.

### **28. Leitsatz**

Die Steuerpflicht der Anstalten richtet sich nach der Tätigkeit und nicht nach der Organisationsform. Bei einer teilweisen Steuerpflicht sind sie zur Führung einer Spartenrechnung zu verpflichten.

### **29. Leitsatz**

Verselbständigte Einheiten, die Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht wahrnehmen oder Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen, haben ein öffentlich-rechtliches Personalstatut im Rahmen des BPG.

Verselbständigte Einheiten, die überwiegend Dienstleistungen am Markt erbringen, haben ein privatrechtliches Personalstatut.

Die Art des Personalstatuts ist im Organisationserlass festzulegen.

### **30. Leitsatz**

Bei öffentlich-rechtlichem Personalstatut im Rahmen des BPG: Die Ausführungsbestimmungen umfassen mindestens Grundsätze und Eckwerte betreffend:

- Entlöhnung;
- Nebenleistungen.

Sie sind vom Bundesrat zu genehmigen.

### **31. Leitsatz**

Bei privatrechtlichem Personalstatut: Die Anwendung der Kaderlohngesetzgebung auf den Verwaltungs- oder Institutsrat, die Direktion und gewisse Kategorien von Mitarbeitenden ist im Organisationserlass zu regeln.

### **32. Leitsatz**

Der Bund macht den verselbständigten Einheiten im Rahmen der strategischen Ziele personalpolitische Vorgaben.

### **33. Leitsatz**

Arbeitsrechtliche Mindeststandards und eine Verhandlungspflicht zum Abschluss eines GAV sind im Rahmen der Marktregulierung zu verankern.

### **34. Leitsatz**

Für verselbständigte Einheiten, die Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht erfüllen oder Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen, ist ein öffentlich-rechtliches Pensionskassenstatut mit Anschluss an die PUBLICA vorzusehen.

Für verselbständigte Einheiten, die Dienstleistungen am Markt erbringen, ist ein privatrechtliches Pensionskassenstatut vorzusehen.

Die Art des Pensionskassenstatuts ist im Organisationserlass festzulegen.

### **35. Leitsatz**

Bei der Schaffung neuer Einheiten sowie beim Austritt aus der PUBLICA von verselbständigten Einheiten mit Dienstleistungen am Markt muss der Arbeitgeber seine Rentenbeziehenden in das neue Vorsorgewerk mitnehmen oder für sie zumindest die finanzielle Verantwortung weiterhin tragen.

### **36. Leitsatz**

Der Bundesrat genehmigt die Anschlussverträge an PUBLICA von verselbständigten Einheiten, die Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen oder Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht erfüllen.

Die Anschlussverträge sollen nur insoweit von denjenigen für das Personal der Bundesverwaltung abweichen, als dies aufgrund der Aufgaben oder der Personalstruktur des betreffenden Arbeitgebers erforderlich ist.

### **37. Leitsatz**

Der Bund macht den verselbständigten Einheiten mit Dienstleistungen am Markt im Rahmen der strategischen Ziele vorsorgepolitische Vorgaben

.

## 11 Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ort und Datum

Stefan Reichen

## 12 Über den Autor



### **Stefan Reichen**

Geboren 1953. Nach Studium der Rechtswissenschaft 1979 Abschluss als bernischer Fürsprecher (Rechtsanwalt). Seit 1979 in verschiedenen Funktionen in der Verwaltung des Kantons Bern tätig. Heute Leiter des Stabs im beco Berner Wirtschaft, dem Wirtschaftsamt des Kantons Bern. In dieser Funktion bietet er allgemeine Führungsunterstützung. Er unterstützt die Geschäftsleitung in juristischen und wirtschaftspolitischen Themen und bereitet die Antworten auf parlamentarische Vorstösse vor.

Während über 10 Jahren verantwortlich für die Aufsicht über das Gastgewerbe. In dieser Zeit Betreuung von zwei Gesetzen über das Gastgewerbe (1982 und 1993). Die Revision von 1993 führte zu einer massgeblichen Liberalisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und löste einen Innovationsschub aus. Im gleichen Zeitraum wurde im Kanton Bern die Bergführer- und Skilehrergesetzgebung liberalisiert. Dies beendete die Tätigkeit als Mitglied der staatlichen Bergführer- und Skilehrerkommission. Nicht nur die staatliche Aufsicht, sondern auch die Förderung gehörten zum Aufgabenbereich, so die Hotelförderung (bis zu deren Aufhebung 1994) und die Tourismusförderung. (1990, 2005 und 2011 Betreuung der Gesetzgebung für die Förderung des Tourismus).

Im Jahr 1999 ereignete sich im Kanton Bern ein schweres Canyoning Unglück im Saxetbach. Das internationale Echo auf das Unglück führte zu Überlegungen, wie die Sicherheit bei Outdoor und adventure Aktivitäten erhöht werden kann. Entwicklung des Modells von Safety in adventures und Aufbau einer unabhängigen Stiftung. Heute Mitglied des Stiftungsrats und Sprecher der Stiftung

Stefan Reichen  
beco  
Berner Wirtschaft  
Münsterplatz 3  
3011 Bern  
stefan.reichen@vol.be.ch