

Grosser Gemeinderat, Vorlage

Postulat der FDP-Fraktion vom 26. Februar 2025 betreffend Zeit für Veränderung in Stadtvertretungen von Verwaltungsräten

Bericht und Antrag des Stadtrats Nr. 3011 vom 12. Mai 2026

Das Wichtigste im Überblick

Aufgrund des Postulats der FDP-Fraktion richtet der Stadtrat seine Praxis bei Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten neu aus. Ziel ist es, Transparenz, Unabhängigkeit und professionelle Governance zu stärken. Künftig sollen Mitglieder der Stadtregierung in Verwaltungs- und Stiftungsräten grundsätzlich nicht mehr persönlich Einsitz nehmen. Stattdessen setzt der Stadtrat auf unabhängige, fachlich qualifizierte externe Vertretungen. Die politische Steuerung bleibt vollumfänglich erhalten und erfolgt über klare Eignerstrategien, verbindliche Zielvorgaben sowie einem professionellen Beteiligungsmanagement.

Hintergrund der Neuausrichtung sind zunehmende Rollenkonflikte und hohe Anforderungen an Ausstands-, Transparenz- und Governance-Regelungen. Die bisherige personelle Doppelrolle von politischer Verantwortung und Mandaten in Gremien erschwert eine klare Trennung zwischen politischer Steuerung, strategischer Aufsicht und operativer Führung. Mit der neuen Praxis soll diese Trennung konsequent umgesetzt werden.

Konkret empfiehlt der Stadtrat den Rückzug der Stadträtinnen und Stadträte aus ausgewählten Verwaltungs- und Stiftungsräten. Betroffen sind die WWZ Zug AG, die Kunsteisbahn Zug AG, die Zugerbergbahn AG, die Schifffahrtsgesellschaft für den Zugersee AG sowie die Stiftung Pflegezentrum Baar und die Stiftung Alterszentren Zug. Die der Stadt zustehenden Sitze bleiben bestehen und werden künftig durch externe Fachpersonen wahrgenommen.

Zentrales Element der neuen Praxis ist der Aufbau einer übergeordneten Eignerstrategie. Diese legt fest, welche Ziele die Stadt mit ihren Beteiligungen verfolgt, welche Governance-Grundsätze gelten, welche Anforderungen an die Gremien gestellt werden und wie Reporting, Controlling sowie der Umgang mit Ziel- und Interessenkonflikten erfolgen. Ergänzend wird ein zentrales Beteiligungsmanagement innerhalb der Verwaltung aufgebaut, das standardisierte Reportings sicherstellt, Chancen und Risiken frühzeitig erkennt und Entscheidungsgrundlagen für die politischen Organe aufbereitet.

Die Umsetzung ist mit zusätzlichen Kosten verbunden. Einmalig werden für Konzeption, IT-Systeme, Schulungen und externe Beratung rund 50'000 bis 100'000 Franken veranschlagt. Die jährlich wiederkehrenden Mehrkosten belaufen sich je nach Umsetzungsgrad auf rund 180'000 bis 275'000 Franken. Diese umfassen insbesondere Personalkosten für das Beteiligungsmanagement, Honorare für externe Fachpersonen, externe Audits sowie IT- und Reporting-Systeme. Der Schritt dient der Qualität, der Rechtssicherheit und der Nachhaltigkeit der städtischen Beteiligungssteuerung und damit dem sorgfältigen Umgang mit öffentlichen Mitteln.

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 26. Februar 2025 hat die FDP-Fraktion das Postulat betreffend Zeit für Veränderung in Stadtvertretungen von Verwaltungsräten eingereicht. Sie verlangen zu prüfen, wie eine modernere und professionellere Governance sichergestellt werden kann, insbesondere durch eine bessere Trennung von politischer Steuerung und operativer Verantwortung. Dabei soll insbesondere untersucht werden:

1. Ob und in welchen Gremien statt Stadträten/innen vermehrt fachlich qualifizierte externe Vertreter/innen entsendet werden sollten.
2. Wie die Unabhängigkeit der Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten gestärkt und potenzielle Interessenkonflikte durch eine klarere Trennung von Politik und operativer Verantwortung vermieden werden können.
3. Welche Best Practices aus anderen Kantonen oder Gemeinden übernommen werden können.
4. Wie Transparenz und Rechenschaftspflicht bei Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten verbessert werden können, um deren Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Interessenvertretung nachvollziehbarer zu machen.
5. Welche konkreten Anpassungen der Stadtrat empfiehlt, um die Governance in diesen Gremien nachhaltig zu verbessern.
6. Welche finanziellen Ressourcen für die Umsetzung einer modernisierten Governance-Struktur erforderlich sind.

Der Stadtrat wird gebeten, dem Grossen Gemeinderat eine Auslegeordnung mit möglichen Anpassungen sowie eine Empfehlung zur zukünftigen Praxis vorzulegen.

Die Begründung des Vorstosses ist aus dem vollständigen Postulatstext im Anhang ersichtlich.

An seiner Sitzung vom 18. März 2025 hat der Grosse Gemeinderat das Postulat dem Stadtrat zum schriftlichen Bericht und Antrag überwiesen.

Wir erstatten Ihnen hierzu den folgenden Bericht und Antrag:

I Einleitende Bemerkungen

Der Stadtrat anerkennt die Notwendigkeit, die Public Corporate Governance städtischer Beteiligungen zu modernisieren. Ziel ist es, die Unabhängigkeit der Verwaltungs- und Stiftungsräten/innen zu stärken, Interessenkonflikte zu reduzieren und gleichzeitig die demokratische Steuerung sicherzustellen. Es wurden die bestehenden Strukturen geprüft, Best Practices in anderen Kantonen analysiert und erste Empfehlungen erarbeitet.

Die nachfolgende Auslegeordnung gliedert sich wie folgt:

- II Problemstellung
- III Rechtslage und Rechtsprechung
- IV Lösungsansätze
- V Analyse der bestehenden Situation
- VI Beantwortung der Fragen
- VII Weiteres Vorgehen

II Problemstellung

In Städten wie Zug ist es verbreitet und Tradition, dass Mitglieder der Exekutive, Mitglieder des Grossen Gemeinderates oder Verwaltungsmitarbeitende Einsitz in Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften oder Stiftungsräten von Stiftungen nehmen, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist oder von dieser kontrolliert werden. Damit verfolgt die Stadt das Ziel, Einfluss auf strategische Entscheidungen zu sichern, ihre Interessen zu wahren und den Informationsfluss zwischen Politik und Unternehmen zu verbessern.

Diese enge Verbindung zur Politik kann erhebliche Vorteile haben. Entscheidungen werden besser mit langfristigen städtischen Strategien abgestimmt. Informationsflüsse zwischen Unternehmen und der Stadt Zug sind direkter, Missverständnisse können früh erkannt werden und grosse Infrastrukturprojekte lassen sich kohärenter planen. Nicht zuletzt stärkt die Präsenz von Stadtvertreterinnen und Stadtvertretern im Verwaltungs- oder Stiftungsrat auch das Vertrauen der Bevölkerung. Es erzeugt der Eindruck, dass öffentliche Interessen nicht aus der Hand gegeben wurden.

Doch diese Nähe kann aus Sicht der Public Corporate Governance strukturelle Probleme mit sich bringen. Organe von Unternehmen, Organisationen oder Einrichtungen unterliegen einer klaren rechtlichen Logik und sind somit dem Wohl des Unternehmens verpflichtet. Städtische Exekutivvertreterinnen und -vertreter hingegen stehen in einem politischen Kontext. Unter Umständen entstehen fachliche Zielkonflikte zu ihren eigenen Departementen oder zur Haltung des Gesamtstadtrates. Zudem sind sie Wählerinnen und Wählern verpflichtet, parteipolitischen Erwartungen ausgesetzt und häufig auch Teil eines Systems, das von Wahlzyklen geprägt ist. Daraus ergibt sich ein struktureller Interessenkonflikt, der sich nicht einfach auflösen lässt.

In der Praxis zeigt sich dieser Konflikt oft subtil. Eine Verwaltungsrätin oder ein Verwaltungsrat muss beispielsweise entscheiden, ob Preise erhöht werden sollen, um Investitionen zu finanzieren. Aus unternehmerischer Sicht mag dies notwendig sein, um die langfristige Stabilität zu sichern. Aus politischer Sicht kann eine Preiserhöhung jedoch unpopulär sein und sozialen Widerstand auslösen. Stadtvertreter/innen befinden sich damit in einer doppelten Loyalität, die nicht immer vereinbar ist. Ähnliche Spannungen entstehen bei Personalentscheiden, bei Standortfragen oder bei der Gewichtung von Nachhaltigkeitszielen gegenüber finanziellen Kennzahlen.

1. Doppelrolle als Grundproblem

Das zentrale Spannungsfeld liegt in Bezug auf Aktiengesellschaften in der Doppelrolle der Exekutivmitglieder. Einerseits sind sie dem Gemeinwohl verpflichtet und gegenüber Parlament und Bevölkerung rechenschaftspflichtig. Andererseits unterliegen sie als Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte privatrechtlichen Pflichten, insbesondere der Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft. Diese verlangt, dass sie im Interesse des Unternehmens handeln und nicht primär im Interesse der Stadt. Art. 717 Obligationenrecht (Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches [Fünfter Teil: Obligationenrecht]; OR, SR 220) regelt die Beziehungen innerhalb der Aktiengesellschaft und verpflichtet das Exekutivmitglied zu einer Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft. Das bedeutet, dass es im besten Interesse der Aktiengesellschaft handeln muss. Sollte die Verwaltungsrätin oder der Verwaltungsrat in einer solchen Situation nicht im Interesse des Unternehmens entscheiden, könnte das schwerwiegende haftungsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Daraus entsteht ein grundlegender Zielkonflikt zwischen öffentlichem Auftrag und unternehmerischer Logik. Analoges gilt auch für andere Organisationsformen wie Stiftungen.

2. Interessenkonflikte

Auf den ersten Blick mag es unproblematisch erscheinen, wenn Exekutivmitglieder oder Mitarbeitende der Verwaltung, in den Verwaltungs- oder Stiftungsräten von Aktiengesellschaften oder Stiftungen sind, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist oder von der öffentlichen Hand kontrolliert werden. Es ist verständlich, dass ein solcher Eigentümer seine Interessen in der Führung des Unternehmens vertreten möchte. Der Staat als Teilhaber hat schliesslich das legitime Recht, die strategische Ausrichtung und die Geschäftspolitik des Unternehmens mitzugestalten und seine eigenen Ziele zu verfolgen. Zudem bietet der Sitz eines Exekutivmitglieds im Verwaltungsrat die Möglichkeit, Informationen direkt und unvermittelt zu erhalten. Dies erleichtert die Kommunikation zwischen den staatlichen Organen und dem Unternehmen, da es zu einer effizienten Informationsweitergabe und Entscheidungsfindung kommt. Auf diese Weise wird eine funktionale Schnittstelle zwischen der staatlichen Verwaltung und dem Unternehmen geschaffen, die im besten Interesse aller Beteiligten ist.

Die unterschiedlichen Ziele von Stadt und Unternehmen führen jedoch zwangsläufig zu Interessenkonflikten. Während die Stadt etwa auf Versorgungssicherheit, eine funktionierende Infrastruktur oder soziale Tarife abzielt, stehen für das Unternehmen Effizienz, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund. Exekutivmitglieder im Verwaltungsrat geraten dadurch in Situationen, in denen sie nicht beiden Seiten gleichzeitig gerecht werden können.

Weitere Probleme können entstehen, wenn der Staat in seiner Rolle als Eigentümer des Unternehmens zugleich regulatorische Befugnisse innehat, die potenzielle Interessenskonflikte hervorrufen können. Insbesondere wird es kritisch, wenn der Staat als Aufsichtsbehörde oder Bewilligungsbehörde fungiert, zum Beispiel bei der Erteilung von Bewilligungen oder Konzessionen an das Unternehmen. In einem solchen Fall könnte das Exekutivmitglied, das gleichzeitig im Verwaltungsrat dieses Unternehmens sitzt, in einen direkten Interessenskonflikt geraten. Aus dieser rechtlichen Situation ergibt sich zwangsläufig, dass das Exekutivmitglied im Falle eines drohenden oder tatsächlichen Interessenskonflikts verpflichtet ist, sich von der betreffenden Entscheidungsfindung zu enthalten und den Ausstand zu erklären.

Insgesamt zeigt sich, dass die Teilnahme eines Exekutivmitglieds im Verwaltungsrat eines staatsbeteiligten Unternehmens nur dann problematisch wird, wenn es zu Überschneidungen zwischen den regulatorischen Aufgaben des Staates und den geschäftlichen Interessen des Unternehmens kommt. In solchen Fällen müssen klare Regelungen und Mechanismen in Kraft treten, die einen Interessenskonflikt verhindern oder zumindest entschärfen.

3. Unklare Rollen und Vermischung von Funktionen

Ein weitere Herausforderung im Hinblick auf Aktiengesellschaften ist die Vermischung von Rollen. In einer guten Public Corporate Governance sollten die Ebenen klar getrennt sein. Die Politik definiert die Eigentümerstrategie, der Verwaltungsrat legt die Unternehmensstrategie fest und die Geschäftsleitung ist für das operative Geschäft zuständig. Sitzen Exekutivmitglieder im Verwaltungsrat, verschwimmen diese Grenzen. Dies kann zu ineffizienten Entscheidungsprozessen und unklaren Verantwortlichkeiten führen. Eine klare Rollentrennung sorgt dafür, dass politische Entscheidungen deutlich von den täglichen operativen Aufgaben und Managemententscheidungen getrennt werden, was zu einer besseren Nachvollziehbarkeit und Kontrolle führt.

4. Spannungsfeld zwischen Transparenz und Vertraulichkeit

Ein besonderer Punkt betrifft den Umgang mit Informationen. Als Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte unterliegen Exekutivmitglieder der Geheimhaltungspflicht und dürfen sensible Unternehmensinformationen nicht weitergeben. Gleichzeitig verlangt ihre politische Funktion

Transparenz innerhalb des Exekutivgremiums, gegenüber Parlament und Öffentlichkeit. Dieses Spannungsfeld führt entweder zu Informationsdefiziten in der Politik oder zu Risiken durch unzulässige Informationsweitergabe.

5. Gefahr der Politisierung

Die Präsenz aktiver Politikerinnen und Politiker in Verwaltungsräten erhöht das Risiko, dass unternehmerische Entscheidungen politisch beeinflusst werden. Investitionen, strategische Ausrichtungen oder Personalentscheidungen könnten nicht mehr primär nach wirtschaftlichen Kriterien, sondern nach politischen Überlegungen getroffen werden. Dies kann die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Organisationen beeinträchtigen.

6. Eingeschränkte Unabhängigkeit und Professionalität

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte müssen unabhängig und fachlich kompetent sein, um ihre Aufsichtsfunktion wirksam wahrnehmen zu können. Exekutivmitglieder sind jedoch politisch eingebunden und nicht vollständig unabhängig. Zudem werden sie nicht zwingend aufgrund spezifischer Fachkompetenzen ausgewählt. Dies kann die Qualität der strategischen Führung und Kontrolle beeinträchtigen.

7. Haftungs- und Verantwortungsprobleme

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte tragen eine persönliche rechtliche Verantwortung für ihre Entscheidungen. Exekutivmitglieder können dadurch in einen Konflikt geraten zwischen politischer Vertretbarkeit und rechtlicher Pflicht. Ein politisch sinnvoller Entscheid kann rechtlich problematisch sein und Haftungsrisiken nach sich ziehen.

8. Defizite in der Steuerung

Wenn die Stadt ihre Interessen über personelle Verflechtungen statt über klare Eigentümerstrategien wahrnimmt, entsteht ein Steuerungsdefizit. Die Corporate Governance basiert dann stärker auf informellen Beziehungen als auf transparenten und institutionell geregelten Prozessen. Diese erschweren die Nachvollziehbarkeit und Kontrolle.

9. Reputationsrisiken für die Stadt

Fehlentwicklungen oder Skandale in Unternehmen oder Stiftungen wirken direkt auf die Stadt zurück. Die enge personelle Verflechtung erhöht das Risiko von Vertrauensverlust in die öffentliche Verwaltung und kann politische Konsequenzen nach sich ziehen.

10. Besonderheiten bei Stiftungen

Bei Stiftungen kommt hinzu, dass sie an einen bestimmten Zweck gebunden sind. Politische Einflussnahme durch Exekutivmitglieder kann diesen Zweck verzerren oder zu einer indirekten staatlichen Steuerung führen, die dem Stiftungsrecht widerspricht.

11. Fazit

Die Entsendung von Exekutivmitgliedern in Verwaltungsräte schafft Nähe zwischen Politik und Unternehmen sowie kurze Informationswege, führt jedoch zu erheblichen Governance-Problemen. Insbesondere die strukturellen Interessenkonflikte, die eingeschränkte Transparenz und die mangelnde Unabhängigkeit sprechen gegen dieses Modell. Moderne Ansätze der Public Corporate Governance bevorzugen eine klare Trennung zwischen politischer Steuerung und unternehmerischer Führung sowie den Einsatz unabhängiger und fachlich qualifizierter Verwaltungs- und Stiftungsratsmitglieder.

Vorteile einer Stadtvertretung in Verwaltungs- und Stiftungsräten	Nachteile einer Stadtvertretung in Verwaltungs- und Stiftungsräten
Einbringen der öffentlichen Interessen	Ausstandspflicht für Vorbereitung, Entscheid und Umsetzung
Nähe zwischen Politik und Unternehmen	Strukturelle Interessenkonflikte
Kurze Informationswege	Eingeschränkte Transparenz
Demokratische Legitimation und Gemeinwohlbindung: Stadtvertreterinnen und Stadtvertreter bringen politische Ziele direkt in die Unternehmensführung ein	Mangelnde Unabhängigkeit
Eigentümerinteressen werden aktiv Wahrgenommen	Rollenvermischung und Governance-Herausforderungen
Informationsvorsprung und Steuerungsfähigkeit durch direkten Zugang zu Unternehmensinformationen	Nicht zwingend fachliche Qualifikation
Enge Koordination zwischen Politik und Unternehmen	Kompetenz- und Professionalisierungsprobleme
	Politisierung von Unternehmensführung
	Haftungsrisiken
	Reputations- und Skandalanfälligkeit

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einer Stadtvertretung in Verwaltungsräten und Stiftungsräten (Quelle: Präsidialdepartement)

III Rechtslage und Rechtsprechung

Die rechtlichen Grundlagen für Aktiengesellschaften und Stiftungen sind einerseits im OR, andererseits im Zivilgesetzbuch (ZGB; SR 210) geregelt. Darüber hinaus bestehen Regelungen zur Ausstandspflicht, zu Interessenbindungen sowie zu Beteiligungen der Stadt Zug. Es existieren Urteile von kantonalen Gerichten sowie des Bundesgerichts, welche sich mit den einschlägigen Fragen der Public Corporate Governance auseinandergesetzt haben.

1. Aktienrecht

Die Sorgfalts- und Treuepflichten des Verwaltungsrates einer Aktiengesellschaft sind in den Art. 717 sowie Art. 717a OR geregelt.

Art. 717

¹ Die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie Dritte, die mit der Geschäftsführung befasst sind, müssen ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren.

² Sie haben die Aktionäre unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln.

Art. 717a

¹ Die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung informieren den Verwaltungsrat unverzüglich und vollständig über sie betreffende Interessenkonflikte.

² Der Verwaltungsrat ergreift die Massnahmen, die zur Wahrung der Interessen der Gesellschaft nötig sind.

2. Stiftungsrecht

Die Aufgaben des Stiftungsrates, die Sorgfalts- und Treuepflichten ergeben sich aus mehreren Bestimmungen des Schweizerischen Zivilgesetzbuch, insbesondere aus den Artikeln 80 ff. ZGB.

3. Ausstandsregeln

Die Ausstandsregeln für Gemeindebehörden sind in § 6 der Geschäftsordnung des Stadtrates von Zug (1.6.1-1) sowie in § 10 des Kapitels «Grundsätze der Geschäftsführung» des kantonalen Gemeindegesetzes (BGS 171.1) geregelt.

§ 6 Ausstand

¹ Über Ausstandsfragen entscheidet der Stadtrat unter Ausschluss des betreffenden Ratsmitglieds. Der Ausstand wird im Protokoll festgehalten.

² Tritt ein Ratsmitglied in den Ausstand, legt es die Ausstandsgründe dar.

³ Im Übrigen richtet sich die Ausstandspflicht der Mitglieder des Stadtrates nach § 10 des Gemeindegesetzes.

§ 10 Ausstandspflicht

¹ Die Mitglieder von Gemeindebehörden und Kommissionen sowie die gemeindlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter haben vor allen Instanzen in den Ausstand zu treten bei der Vorbereitung, Behandlung und Erledigung von Geschäften, die betreffen:

1. persönliche Rechte oder Interessen;
2. Rechte oder Interessen des in § 20 der Kantonsverfassung) umschriebenen Personenkreises;
3. Rechte oder Interessen juristischer Personen oder wirtschaftlicher Unternehmungen, an denen sie massgeblich beteiligt oder deren Organ sie sind.

² Ausstandspflichtig sind auch die gesetzlichen oder rechtsgeschäftlich bestellten Vertreter der in Abs. 1 genannten Personen.

³ Die Ausstandspflicht der Mitglieder des Grossen Gemeinderates wird durch die Gemeindeordnung geregelt.

⁴ Ein unter Verletzung der Ausstandspflicht gefasster Beschluss einer Gemeindebehörde oder ein unter Verletzung der Ausstandspflicht getroffener Entscheid einer gemeindlichen Mitarbeiterin bzw. eines gemeindlichen Mitarbeiters ist vom Regierungsrat auf Beschwerde hin aufzuheben. Vorbehalten bleibt das Einschreiten der Aufsichtsbehörde von Amtes wegen.

Sowohl bei Aktiengesellschaften als auch bei Stiftungen handelt es sich um juristische Personen (Art. 52 und Art. 80 ff. ZGB).

4. Interessenbindungen

Die Interessenbindungen der städtischen Exekutive sind in § 4 des Reglements über das Dienstverhältnis, die Besoldung und die berufliche Vorsorge des Stadtrates von Zug (SGS 1.6.1-2) geregelt.

§ 4 Offenlegung

¹ Sämtliche Erwerbstätigkeiten und Interessenbindungen sind in einem durch die Stadtkanzlei dauernd nachzuführenden Register offenzulegen.

5. Beteiligungen der Stadt Zug

Die Beteiligungen der Stadt Zug sind in den § 32 und 33 der Geschäftsordnung des Stadtrates von Zug (SGS 1.6.1-1) geregelt.

§ 32 Eignerstrategie / Beteiligungsstrategie

¹ Für bedeutende Beteiligungen der Stadt Zug an einer Unternehmung, Organisation oder Einrichtung des privaten oder des öffentlichen Rechts legt der Stadtrat eine Eigner- bzw. Beteiligungsstrategie fest.

² Die Eigner- oder Beteiligungsstrategie bezeichnet die Ziele, welche die Stadt Zug mit ihrer Beteiligung verfolgt.

³ Die Eigner- oder Beteiligungsstrategie äussert sich überdies zu Fragen der Einsitznahme in die Organe der Unternehmung, Organisation oder Einrichtung, zu Fragen des Reportings und des Controllings sowie zum Umgang mit Zielkonflikten.

§ 33 Abordnungen

¹ Der Stadtrat bestimmt die Abordnungen in Verwaltungsräte, Stiftungsräte, Vereinsvorstände und andere Organe von Unternehmungen, Organisationen oder Einrichtungen, an welchen die Stadt Zug beteiligt ist.

² Je nach Bedeutung der Beteiligung für die Stadt Zug bezeichnet der Stadtrat die Abgeordneten aus seiner Mitte oder aus dem Kreis der städtischen Mitarbeitenden. Sind für die Mandatsausübung besondere Kenntnisse oder Eigenschaften erforderlich, kann er Aussenstehende ernennen.

³ Die vom Stadtrat Abgeordneten haben in den betreffenden Organen die Interessen der Stadt Zug zu vertreten. Der Stadtrat kann Weisungen für die Mandatsausübung erteilen.

6. Rechtsprechung

Aus dem Bundesverfassungsrecht ergibt sich grundsätzlich keine Ausstandspflicht für Behördenmitglieder, die ihre Funktion in einer juristischen Person im öffentlichen Interesse ausüben. Dies gilt jedoch nur, sofern das kantonale Recht diesbezüglich keine speziellen Ausstandsvorschriften kennt (BGE 107 Ia 135 E. 2; 1C_296/2009 E. 2.1). Nach § 10 Abs. 1 Ziff. 3 Gemeindegesetz haben die Mitglieder von Gemeindebehörden und Kommissionen sowie die gemeindlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vor allen Instanzen in den Ausstand zu treten, bei der Vorbereitung, Behandlung und Erledigung von Geschäften, die Rechte oder Interessen juristischer Personen oder wirtschaftlicher Unternehmungen betreffen, an denen sie massgeblich beteiligt oder deren Organ sie sind. Ein unter Verletzung der Ausstandspflicht gefasster Beschluss einer Gemeindebehörde ist vom Regierungsrat auf Beschwerde hin aufzuheben (10 Abs. 4 Gemeindegesetz). Der Anspruch auf eine unbefangene Entscheidinstanz ist formeller Natur. Ein Entscheid, der in Missachtung der Ausstandsvorschriften getroffen worden ist, ist deshalb regelmässig unabhängig von den Erfolgsaussichten in der Sache selbst aufzuheben. Indes lässt die bundesgerichtliche Praxis eine Heilung zu und sieht im Interesse der Verwaltungseffizienz von einer Aufhebung ausnahmsweise ab, wenn die Ausstandspflichtverletzung im Verwaltungsverfahren nicht schwer wiegt und ein Einfluss auf den Inhalt der Entscheidung praktisch ausgeschlossen werden kann. (RRB vom 11.07.2023)

IV Lösungsansätze

1. Eignerstrategie

Eine Eignerstrategie ist das zentrale Instrument der Public Corporate Governance zur Steuerung öffentlicher Beteiligungen. Sie schafft Klarheit über Ziele, Rollen und Prozesse und bildet die Grundlage für eine professionelle, transparente und verantwortungsvolle Führung. Sie trägt dazu bei, Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der Tätigkeit der Stadtvertretungen, der Verwaltungs- und Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten zu verbessern.

1.1 Zweck und Begründung der Beteiligung

Eine Eignerstrategie ist das zentrale Instrument der Public Corporate Governance zur Steuerung öffentlicher Beteiligungen. Sie schafft Klarheit über Ziele, Rollen und Prozesse und bildet die Grundlage für eine professionelle, transparente und verantwortungsvolle Führung. Nur wenn alle wesentlichen Aspekte systematisch geregelt sind, kann sie ihre Steuerungsfunktion wirksam erfüllen.

Eine Eignerstrategie beginnt mit der Klärung, warum eine Stadt überhaupt an einer Unternehmung, Organisation oder Einrichtung beteiligt ist. Sie definiert den öffentlichen Auftrag und legt dar, welchen Nutzen die Beteiligung für die Allgemeinheit stiftet. Dies kann die Sicherstellung der Grundversorgung oder der Betrieb zentraler Infrastrukturen sein. Dieser Aspekt schafft die notwendige Legitimation für staatliches Eigentum.

1.2 Übergeordnete Zielsetzungen

Darauf aufbauend formuliert die Eignerstrategie die Ziele, welche die Eigentümerin mit der Beteiligung verfolgt. Diese umfassen in der Regel öffentliche, wirtschaftliche und politische Zielsetzungen. Wichtig ist, dass mögliche Zielkonflikte, etwa zwischen Rentabilität und Gemeinwohl, nicht ausgeblendet, sondern transparent gemacht und priorisiert werden. Nur so entsteht eine klare Orientierung für alle beteiligten Organe.

1.3 Eigentümerrolle und Governance-Grundsätze

Ein zentraler Bestandteil ist die Definition der Rolle der Stadt als Eigentümerin im Hinblick auf eine Aktiengesellschaft. Die Eignerstrategie legt fest, wie die Aufgaben zwischen Politik, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abgegrenzt sind. Dabei werden grundlegende Prinzipien wie Transparenz, Professionalität und Unabhängigkeit verankert. Ziel ist eine klare institutionelle Ordnung, die eine wirksame Steuerung ermöglicht und Rollenkonflikte reduziert.

1.4 Zusammensetzung und Anforderungen an den Verwaltungsrat

Die Eignerstrategie enthält Vorgaben zur Besetzung des Verwaltungs- oder Stiftungsrats. Sie definiert die erforderlichen fachlichen Kompetenzen und Anforderungen an die Unabhängigkeit. Es soll geregelt werden, ob und in welchem Umfang Exekutivmitglieder Einsitz nehmen dürfen. Damit soll sichergestellt werden, dass das Gremium seine strategische Führungs- und Kontrollfunktion professionell wahrnehmen kann.

1.5 Strategische Leitplanken für das Unternehmen

Ein weiterer wichtiger Bestandteil sind die strategischen Rahmenvorgaben für das Unternehmen. Die Eignerstrategie legt fest, in welchem Marktumfeld sich das Unternehmen bewegen soll, welche Rolle es einnimmt und welche Entwicklung grundsätzlich angestrebt wird. Dabei geht es nicht um operative Eingriffe, sondern um die Festlegung von Leitplanken, innerhalb derer sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bewegen.

1.6 Finanzielle Zielgrößen

Die Eignerstrategie definiert auch die finanziellen Erwartungen der Eigentümerin. Dazu gehören Vorgaben zur Rentabilität, zur Dividendenpolitik und zur Kapitalstruktur. Diese müssen so ausgestaltet sein, dass sie sowohl den öffentlichen Auftrag als auch die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens berücksichtigen.

1.7 Risiko- und Compliance-Vorgaben

Ein weiterer Aspekt betrifft den Umgang mit Risiken und die Einhaltung rechtlicher sowie ethischer Standards. Die Eignerstrategie legt fest, welche Risikopolitik verfolgt wird und welche Anforderungen an interne Kontrollsysteme bestehen. Ebenso umfasst sie Grundsätze zu Compliance und Integrität. Damit wird sichergestellt, dass das Unternehmen verantwortungsvoll geführt wird.

1.8 Berichterstattung und Controlling

Für eine wirksame Steuerung ist ein klar geregelter Informationsfluss erforderlich. Die Eignerstrategie bestimmt deshalb, wie und in welcher Form das Unternehmen gegenüber der Eigentümerin Bericht erstattet. Sie definiert relevante Kennzahlen sowie Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung. Dies kann durch regelmässige öffentliche Berichterstattung, die Einhaltung von Corporate-Governance-Kodizes und durch die Verpflichtung zur Offenlegung von Interessenkonflikten und deren Handhabung erfolgen. Auch die Möglichkeit für die Öffentlichkeit, bestimmte Informationen einzusehen, ist von entscheidender Bedeutung, um das Vertrauen in die Unternehmensführung zu stärken. Dies schafft Transparenz und ermöglicht eine fundierte Aufsicht durch die politischen Organe.

1.9 Unabhängige Überprüfungen und Audits

Eine Eignerstrategie sollte auch die Durchführung von unabhängigen Audits und Evaluierungen durch externe, objektive Stellen vorschreiben. Unabhängige Prüfungen sorgen dafür, dass die Arbeit des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung nicht nur aus einer internen Perspektive betrachtet wird, sondern auch einer externen Kontrolle unterzogen wird.

Diese Audits sollten regelmässig durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten ordnungsgemäss und im Einklang mit den festgelegten Zielen und Vorgaben durchgeführt werden. Externe Überprüfungen helfen dabei, Unregelmässigkeiten frühzeitig zu erkennen, Fehlverhalten zu identifizieren und sicherzustellen, dass die Organisationen im besten Interesse der Stadt und ihrer Bürger handeln. Die Ergebnisse dieser Audits sollten öffentlich zugänglich gemacht werden, um die Transparenz zu gewährleisten.

1.10 Umgang mit Zielkonflikten

Da Zielkonflikte in öffentlichen Beteiligungen unvermeidlich sind, sollte die Eignerstrategie auch festlegen, wie mit ihnen umzugehen ist. Sie kann beispielsweise Prioritäten definieren oder Entscheidungsmechanismen vorgeben. Dadurch erhalten Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Orientierung in schwierigen Abwägungssituationen.

1.11 Umgang mit Interessenkonflikten

Die Corporate Governance muss klare Regelungen für den Fall von Interessenskonflikten enthalten. Exekutivmitglieder, die gleichzeitig in den Verwaltungsräten staatsbeteiligter Unternehmen sitzen, sollten verpflichtet werden, bei potenziellen oder tatsächlichen Interessenskonflikten in den Ausstand zu treten. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Staat als Regulierungsbehörde Entscheidungen zu Genehmigungen oder Konzessionen trifft, die das betroffene Unternehmen betreffen.

1.12 Beteiligungsstrategie und Portfolio-Perspektive

Über die einzelne Organisation hinaus enthält die Eignerstrategie auch Aussagen zur langfristigen Ausrichtung des gesamten Beteiligungsportfolios. Sie legt fest, unter welchen Bedingungen Beteiligungen gehalten, ausgebaut oder veräussert werden sollen. Ebenso kann sie Kriterien für den Erwerb neuer Beteiligungen definieren. Damit wird eine aktive und strategische Steuerung des Gesamtportfolios ermöglicht.

1.13 Kommunikationsgrundsätze

Schliesslich regelt die Eignerstrategie auch den Umgang mit Öffentlichkeit, Politik und weiteren Anspruchsgruppen. Sie definiert Anforderungen an Transparenz sowie Grundsätze für die Kommunikation, insbesondere in Krisensituationen. Dies ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die öffentliche Hand.

2. Externe Vertretungen

Ein wichtiger Aspekt der Corporate Governance ist die Sicherstellung der Unabhängigkeit des Verwaltungs- und Stiftungsrats. Der Vorteil, externe Vertreterinnen und Vertreter anstelle von Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten einzusetzen, liegt in mehreren Bereichen, die sowohl organisatorische als auch strategische Aspekte betreffen.

Externe Vertreterinnen und Vertreter können eine objektive Sichtweise einbringen und sind oft nicht von den politischen und lokalen Gegebenheiten beeinflusst, die bei Stadtvertretungen eine Rolle spielen könnten. Diese Unabhängigkeit ermöglicht es ihnen, Entscheidungen auf der Grundlage von rein fachlichen und strategischen Überlegungen zu treffen.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Expertise. Externe Vertreter werden häufig aufgrund ihres spezifischen Fachwissens und ihrer Erfahrung ausgewählt. Sie können wertvolle Kenntnisse in Bereichen wie Wirtschaft, Recht, Management oder speziellen Branchen einbringen, die den Stadtvertretungen möglicherweise nicht in gleichem Masse zur Verfügung stehen. Das sorgt dafür, dass komplexe und spezialisierte Aufgaben mit fundierter Expertise und langfristiger Perspektive angegangen werden.

Städtische Interessen können durch ein vorgängiges Briefing hinsichtlich der strategischen Ziele und ein nachträgliches Reporting an den Gesamtstadtrat sichergestellt werden. Des Weiteren ist ein regelmässiger Dialog zwischen der externen Vertretung und dem Gesamtstadtrat sinnvoll.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass externe Vertreter durch ihre Unabhängigkeit und Expertise dazu beitragen können, dass Verwaltungs- und Stiftungsräteinnen und Stiftungsräte effektiver und zielgerichteter arbeiten. Sie bringen nicht nur fachliche Kompetenz mit, sondern stärken auch die Objektivität und Transparenz in den Entscheidungsprozessen.

3. Zentrales Beteiligungsmanagement

Es kann sinnvoll sein, als Stadt ein Beteiligungsmanagement zu etablieren und an einer zentralen Stelle anzusiedeln. Eine zentrale Anlaufstelle ermöglicht eine koordinierte und effiziente Steuerung aller oder gewisser städtischen Beteiligungen an Unternehmungen, Organisationen oder Einrichtungen. Sie sorgt dafür, dass alle Beteiligungen nach einheitlichen Standards überwacht und gesteuert werden, was die Transparenz und Kontrolle erhöhen. Ausserdem können so Synergien genutzt und Doppelspurigkeiten vermieden werden, was die Effizienz steigert. Diese professionelle Stelle innerhalb der Verwaltung bündelt das Know-how über alle Beteiligungen, bereitet Entscheidungsgrundlagen vor und überwacht die Einhaltung der Eigentümerstrategien. Dadurch wird die Steuerung sachlicher und weniger von einzelnen politischen Akteuren abhängig.

Eine zentrale Stelle hat auch den Vorteil, dass sie den Überblick über die verschiedenen Beteiligungen behält, Risiken frühzeitig erkennt und diese besser steuern kann. Zudem erleichtert sie die Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung und sorgt für eine konsistente Ausrichtung der Beteiligungen auf die städtischen Ziele. Insgesamt gewährleistet eine zentrale Ansiedlung eine konsistente und koordinierte Handhabung, was sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Rechenschaftspflicht gegenüber den Bürgern stärkt.

4. Interessenbindungen

Sämtliche Erwerbstätigkeiten und Interessenbindungen werden durch die Stadtkanzlei auf der Website der Stadt Zug publiziert. Durch diese Massnahme sind Interessenbindungen offengelegt und Transparenz hergestellt.

5. Fazit

Im Mittelpunkt der Lösungsansätze für die Steuerung öffentlicher Beteiligungen steht die Eignerstrategie als wichtigstes Instrument der Public Corporate Governance. Sie definiert den Zweck der Beteiligung, Ziele, Rollenverteilung, Anforderungen an Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sowie Stiftungsrätinnen und Stiftungsräte und macht strategische sowie finanzielle Vorgaben. Zudem regelt sie Risikomanagement, Compliance, Berichterstattung, Audits und den Umgang mit Ziel- und Interessenkonflikten. Auch die langfristige Steuerung des Beteiligungsportfolios und transparente Kommunikation sind Teil davon. Ergänzend wird der Einsatz von externen Vertreterinnen und Vertretern in Verwaltungsräten empfohlen, da diese mehr Unabhängigkeit, Objektivität und fachliche Expertise einbringen. Ein weiteres Element ist ein zentrales Beteiligungsmanagement, das alle

Beteiligungen koordiniert, Transparenz erhöht, Risiken früh erkannt und effizientere Entscheidungen ermöglicht. Schliesslich wird die Offenlegung von Interessenbindungen betont, um Transparenz und Vertrauen in die öffentliche Verwaltung zu stärken.

V Analyse der bestehenden Situation

1. Unternehmen, Organisationen oder Einrichtungen, in welchen städtische Vertretungen existieren

Die Unternehmen, Organisationen oder Einrichtungen, an welchen die öffentliche Hand beteiligt ist oder von der öffentlichen Hand kontrolliert werden, decken eine Vielzahl an Bereichen ab. Die Stadt Zug nimmt teilweise mit unterschiedlichen Vertretungen in diesen Einsatz.

Aktiengesellschaft	Städtische Vertretung
WWZ Zug AG	Zwei Stadträte/innen
Kunsteisbahn Zug AG	Stadtrat/Stadträtin, Parlamentarier/in (Hinweis: kein/e städtische/r Vertreter/in)
Parkleitsystem Zug AG	Parlamentarier/in (Hinweis: kein/e städtische/r Vertreter/in)
Schiffahrtsgesellschaft für den Zugersee AG	Stadtrat/Stadträtin
Zugerbergbahn AG	Zwei Stadträte/innen

Tabelle 2: Aktiengesellschaften, in welchen städtische Vertretungen existieren. Es wird die männliche Form verwendet (Quelle: Jahresbericht 2025 der Stadt Zug)

Abordnungen gemeindliche Zweckverbände	Städtische Vertretung
Zweckverband der Zuger Einwohnergemeinden für Abfallbewirtschaftung	Stadtrat/Stadträtin
Zweckverband Notschlachanlage	Mitarbeiter/in Stadtverwaltung
Gewässerschutzverband Region Zugersee Küssnachersee-Ägerisee (GVRZ)	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung

Tabelle 3: Gemeindliche Zweckverbände, in welchen städtische Vertretungen existieren. Es wird die männliche Form verwendet (Quelle: Jahresbericht 2025 der Stadt Zug)

Abordnungen Alter und Gesundheit	Städtische Vertretung
Stiftung Pflegezentrum Baar	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Stiftung Alterszentren Zug	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Konferenz Langzeitpflege der Einwohnergemeinden	Stadtrat/Stadträtin
Kommission Langzeitpflege der Einwohnergemeinden	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung

Tabelle 4: Organisationen und Einrichtungen Alter und Gesundheit, in welchen städtische Vertretungen existieren. Es wird die männliche Form verwendet (Quelle: Jahresbericht 2025 der Stadt Zug)

Abordnungen Organisationen und Einrichtungen	Städtische Vertretung
Stiftung Museum in der Burg Zug	Externe Abordnung
Stiftung Freizeitanlage Oberwil	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Verein Interessengemeinschaft Galvanik Zug (IGGZ)	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Bootshafengenossenschaft Zug	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Verein Zug Tourismus	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Metropolitankonferenz Zürich	Stadtrat/Stadträtin

Verein Zuger Jugendtreffpunkte	Stadtrat/Stadträtin
ZEBA-Fachausschuss	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
EspaceSuisseZentralschweiz	Mitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städte-Allianz	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Verein für die Betreuung ausländischer Arbeitnehmer (FMZ VBA)	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Steuergruppe Podium 41	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Plattform Klimabündnis-Städte Schweiz	Stadtrat/Stadträtin, Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Fachgruppe Energie	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Fachgruppe Umwelt und Klima	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Altersfreundliche Städte	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Städteinitiative Sozialpolitik	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Zentrum öffentlicher Raum (ZORA)	Mitarbeiter/in Stadtverwaltung
Städteverband: Städtekonzferenz Kultur (SKK)	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung
Steuergruppe Göbli	Kadermitarbeiter/in Stadtverwaltung, drei Parlamentarier/innen (Hinweis: keine städtischen Vertretungen)

Tabelle 5: Organisationen und Einrichtungen, in welchen städtische Vertretungen existieren. Es wird die männliche Form verwendet (Quelle: Jahresbericht 2025 der Stadt Zug)

2. Bestehende Eignerstrategien

Die Stadt verfügt aufgrund ihrer Beteiligungen an folgenden Aktiengesellschaften über eine Eignerstrategie:

- WWZ Zug AG, 21.87% städtischer Aktienanteil
- Kunsteisbahn Zug AG 74% städtischer Aktienanteil
- Parkleitsystem Zug AG 55,43% städtischer Aktienanteil
- Zugerbergbahn AG 52,125% städtischer Aktienanteil
- Schifffahrtsgesellschaft, 12.1% städtischer Aktienanteil

Diese Eignerstrategie behandeln in der Regel folgende Themen:

- Zweck der Beteiligung
- Unternehmerische Ziele
- Wirtschaftliche Ziele
- Umwelt-, Energie- und Klimaziele
- Gesellschaftliche Ziele
- Abordnung in den Verwaltungsrat
- Controlling
- Umgang mit Zielkonflikten

Die bestehenden Eignerstrategien sind mit Ausnahme der Eignerstrategie der WWZ, welche ausführlicher ausgestaltet ist, eher rudimentär und generell-abstrakt formuliert. Sie gehen nicht auf die spezifischen Besonderheiten der entsprechenden Aktiengesellschaften ein. Hinsichtlich Stiftungen bestehen keine Eignerstrategien.

3. Zentrales Beteiligungsmanagement

Aktuell besteht kein zentrales Beteiligungsmanagement innerhalb der Stadt Zug hinsichtlich der Unternehmungen, Organisationen und Einrichtungen, an welchen die öffentliche Hand beteiligt ist oder von der öffentlichen Hand kontrolliert werden. Die Steuerung des Beteiligungsmanagements ist

derzeit dezentral, die Koordination über mehrere Departemente führt zu Uneinheitlichkeit in Zieldefinition, Reporting und Strategieumsetzung.

4. Interessenbindungen

Sämtliche Erwerbstätigkeiten und Interessenbindungen werden durch die Stadtkanzlei auf der Website der Stadt Zug publiziert. Durch diese Massnahme sind Interessenbindungen offengelegt und Transparenz hergestellt.

5. Aktuelle Handhabung bei Interessenkonflikten

Mehrere Verwaltungs- und Stiftungsräte enthalten aktuell Sitze von Mitgliedern der Exekutive oder der Verwaltung. Dies kann gelegentlich zu Interessenkonflikten führen und erschwert die Trennung von strategischer und operativer Verantwortung. Mögliche Interessenkonflikte werden sowohl innerhalb der Verwaltungs- und Stiftungsräte als auch innerhalb des Stadtrates angezeigt, besprochen und gegebenenfalls mit Massnahmen wie eines Ausstandes begleitet. Diesfalls entspricht es der städtischen Praxis, dass das entsprechende Geschäft des in den Ausstand tretenden Mitglieds der Exekutive durch die jeweilige Stellvertretung betreut wird.

6. Reportingpflichten

In Bezug auf Transparenz und Reporting sind Berichte zu Zielen, Finanzen und Risiken nicht standardisiert und teilweise unvollständig.

7. Fazit

Die Stadt Zug ist an einer Vielzahl von Unternehmungen, Organisationen oder Einrichtungen beteiligt bzw. übt teilweise Kontrolle über diese aus. In diesen Organisationen ist sie durch unterschiedliche Vertreter präsent, was je nach Beteiligung und Struktur variiert. Für mehrere Aktiengesellschaften bestehen Eignerstrategien, diese Strategien definieren in der Regel grundlegende Aspekte wie den Zweck der Beteiligung, unternehmerische und wirtschaftliche Ziele, Umwelt- und Klimaziele, gesellschaftliche Zielsetzungen, die Vertretung im Verwaltungsrat, Controlling sowie den Umgang mit Zielkonflikten. Allerdings sind diese Eignerstrategien meist relativ allgemein und abstrakt formuliert und berücksichtigen die spezifischen Besonderheiten der einzelnen Unternehmen nur begrenzt. Eine Ausnahme bildet die Eignerstrategie der WWZ, welche detaillierter ausgearbeitet ist. Für Stiftungen bestehen in der Regel Leistungsvereinbarungen.

Ein zentrales Beteiligungsmanagement innerhalb der Stadt Zug existiert aktuell nicht. Die Verantwortung und Steuerung sind auf verschiedene Departemente verteilt, was zu einer dezentralen Organisation führt. Dies hat zur Folge, dass Zieldefinitionen, Berichterstattung und die Umsetzung von Strategien uneinheitlich erfolgen und die Gesamtkoordination erschwert ist.

Hinsichtlich Transparenz werden Interessenbindungen der Exekutivmitglieder veröffentlicht. Dadurch ist grundsätzlich eine Offenlegung gewährleistet. Dennoch ergeben sich aus der aktuellen Praxis potenzielle Interessenkonflikte, da Mitglieder der Exekutive oder Verwaltung gleichzeitig in Verwaltungs- oder Stiftungsräten vertreten sind. Dies kann die klare Trennung zwischen strategischer Steuerung und operativer Tätigkeit erschweren. Solche Konflikte werden zwar offen angesprochen und bei Bedarf durch Massnahmen wie den Ausstand geregelt, dennoch bleibt ein strukturelles Spannungsfeld bestehen.

Im Bereich Reporting zeigen sich weitere Schwächen. Die Berichterstattung zu Zielen, finanzieller Lage und Risiken ist nicht standardisiert und teilweise unvollständig. Dies erschwert eine konsistente Steuerung und Überwachung der Beteiligungen zusätzlich.

VI Beantwortung der Fragen

Frage 1: Ob und in welchen Gremien statt Stadträten/innen vermehrt fachlich qualifizierte externe Vertreter/innen entsendet werden sollten.

Die nachfolgende Analyse beschränkt sich vorerst auf die Aktiengesellschaften, an welchen die Stadt Zug beteiligt ist oder bei welchen sie Mehrheitsaktionärin ist. Ausserdem werden diejenigen Stiftungen analysiert, bei welchen die Stadt Zug im Stiftungsrat vertreten ist und bei welchen in der Vergangenheit relevante Fragestellungen in Bezug auf Public Corporate Governance aufgetreten sind.

Die Entsendung von Stadtvertreterinnen und Stadtvertretern in Verwaltungsräte ist nur eine von mehreren Möglichkeiten, wie eine Stadt ihre Beteiligungen steuern kann. In den letzten Jahren haben sich verschiedene Alternativen und Mischformen entwickelt, die versuchen, die genannten Spannungsfelder besser auszubalancieren. Public Corporate Governance erfordert eine Balance zwischen politischer Steuerung und fachlicher Expertise. In den genannten Gremien besteht eine Möglichkeit darin, fachlich qualifizierte externe Vertretungen zu entsenden, um sicherzustellen, dass die Organisationen sowohl in ihrer Effizienz als auch in ihrer Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit gut geführt werden. Stadträte und Stadträtinnen können die strategischen und politischen Zielsetzungen steuern, während externe Fachleute sicherstellen, dass die komplexen operativen und technischen Herausforderungen kompetent angegangen werden. Dadurch wird die Unabhängigkeit der Entscheidungen gestärkt, die langfristige Nachhaltigkeit gefördert und die Transparenz der Prozesse gewährleistet. Ein solches Modell könnte den Anforderungen der Public Corporate Governance gerecht werden und gleichzeitig die Qualität der Dienstleistungen und den effizienten Umgang mit öffentlichen Ressourcen sicherstellen.

Eine weitere naheliegende Alternative besteht darin, auf politische Vertretung im Verwaltungsrat ganz zu verzichten und stattdessen ein vollständig professionelles, unabhängiges Gremium einzusetzen. In diesem Modell wird der Verwaltungsrat ausschliesslich mit Fachpersonen besetzt, die über spezifische Erfahrung in Unternehmensführung, Finanzen oder der jeweiligen Branche verfügen. Die Stadt bleibt zwar Eigentümerin, übt ihren Einfluss jedoch nicht über direkte Präsenz im Gremium aus, sondern über formale Instrumente wie die Generalversammlung oder strategische Zielvorgaben. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der klaren Rollentrennung.

Die folgenden Aktiengesellschaften und Stiftungen, in welchen Stadträte im Verwaltungs- respektive Stiftungsrat vertreten ist, werden hinsichtlich Handlungsbedarf genauer betrachtet.

WWZ Zug AG

Die WWZ Zug AG ist eine Aktiengesellschaft und ein Versorgungsunternehmen, das in den Bereichen Energie, Wasser, Telekommunikation und Elektromobilität tätig ist. Die WWZ weist neun Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte auf, davon zwei Vertreter der Stadt Zug, ein Vertreter der Gemeinde Baar und ein Vertreter von Cham/Hünenberg. Die Stadt Zug ist mit einem Anteil von 21.87% am Aktienkapital grösste Einzelaktionärin, Kanton und Gemeinden halten knapp 35%. Zwischen der Stadt Zug und der WWZ Zug AG besteht ein Konzessionsvertrag, aufgrund der städtischen Beteiligung besteht ausserdem eine Eignerstrategie.

Zwischen den Stadträtinnen und Stadträten sowie der WWZ könnten Interessenkonflikte auftreten, da Stadträtinnen und Stadträte sowohl politische Verantwortung für die Stadt Zug als auch unternehmerische Verantwortung im Verwaltungsrat der WWZ übernehmen. Diese Doppelfunktion kann zu mehreren Herausforderungen führen:

- Stadträtinnen und Stadträte könnten politische Ziele, wie etwa günstigere Preise oder bestimmte Infrastrukturprojekte, über die wirtschaftlichen und strategischen Interessen der WWZ zu stellen. Das könnte die Autonomie und die langfristige Planung des Unternehmens beeinträchtigen.
- Wenn Stadträtinnen und Stadträte im Verwaltungsrat der WWZ tätig sind, könnte dies die Unabhängigkeit des Gremiums gefährden, da politische Interessen die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen könnten.
- Stadträtinnen und Stadträte müssen sowohl die finanziellen und unternehmerischen Interessen der WWZ als auch die versorgungstechnischen, sozialen und finanziellen Bedürfnisse der Stadtbevölkerung berücksichtigen. Diese unterschiedlichen Verantwortlichkeiten können zu widersprüchlichen Entscheidungen führen, die sich negativ auf die langfristige Unternehmensstrategie auswirken könnten.

Nach Ansicht des Verwaltungsrates der WWZ ermöglicht das heutige System der WWZ der Stadt Zug als grösster Aktionärin eine direkte Vertretung im Verwaltungsrat, wodurch politische Interessen der Stadt und lokale Perspektiven in die Unternehmensführung einfließen. Zudem stärkt die Einbindung politischer Vertreter die Verankerung des Unternehmens in der Region und stellt sicher, dass der Verwaltungsrat mit den lokalen Gegebenheiten vertraut ist. Als Nachteil wird gesehen, dass die politische Besetzung die Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat erschwert, da der Kandidatenpool eingeschränkt ist und politische Wahlen zu unvorhersehbaren Veränderungen führen können. Als Alternativen sind zwei Modelle denkbar:

- Entweder verzichtet die Stadt auf einen ihrer Sitze, wodurch die WWZ die Auswahl dieses Verwaltungsratsmitglieds selbst übernehmen würde,
- die Stadt entsendet ein fachlich ausgerichtetes Mitglied, behält aber die Kontrolle über dessen Auswahl und Weisungen.

Die WWZ bevorzugt grundsätzlich weiterhin mindestens einen Stadtratsvertreter im Verwaltungsrat. Bezüglich möglicher Interessenkonflikte wird betont, dass diese selten seien und durch Ausstandsregeln und organisatorische Massnahmen gelöst werden können. Die Kombination von politischer und fachlicher Erfahrung im Verwaltungsrat wird sogar als Vorteil gesehen. In Bezug auf die Governance sieht WWZ keinen grundsätzlichen Verbesserungsbedarf, da sie sich am Swiss Code of Best Practice von Economiesuisse orientiert und ihre Strukturen regelmässig überprüft.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung externe Fachpersonen einzusetzen, externe Expertise stärker in die Entscheidungsprozesse der WWZ einzubinden und gleichzeitig die Trennung zwischen politischen und unternehmerischen Interessen zu wahren. Dies hilft die Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern und eine transparente Unternehmensführung zu gewährleisten.

Kunsteisbahn Zug AG

Die Kunsteisbahn Zug AG (KEB) - Stadt Zug hält 74% der Aktien - ist eine Aktiengesellschaft und spielt eine zentrale Rolle für die Stadt Zug, da sie den Betrieb und Unterhalt der wichtigsten Eissportanlagen sicherstellt. Diese Anlagen umfassen die OYM Hall, die Trainingshalle, die Curling-Halle sowie das Ausseneisfeld während der Eislaisaison. Die Stadt Zug hat der KEB diese Aufgaben im Rahmen einer Leistungsvereinbarung übertragen. Die OYM Hall dient nicht nur als Heimstätte des Eishockeyclubs EV Zug, sondern wird auch für öffentliche Eislaufzeiten, Curling, Konzerte, Firmenanlässe und andere Veranstaltungen genutzt. Dies macht die Arena zu einem wichtigen Treffpunkt für Sport und Kultur in der Region. Die KEB ist zudem für die Wärme- und Kältelieferung an

benachbarte Gebäude wie das Hochhaus Uptown und die Überbauung Schutzengel verantwortlich. Die Stadt ist Mehrheitsaktionärin der KEB, es besteht eine städtische Eignerstrategie.

Zwischen den Stadträtinnen und Stadträten und der KEB können Interessenkonflikte entstehen. Da Stadträtinnen und Stadträte sowohl in der Stadtpolitik als auch im Verwaltungsrat der KEB tätig sind, können politische Interessen die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen. Dies führt zu mehreren Konfliktfeldern:

- Stadträtinnen und Stadträte könnten politische Ziele, wie etwa günstige Eintrittspreise oder bestimmte Infrastrukturprojekte, über die langfristigen wirtschaftlichen und strategischen Interessen der Kunsteisbahn zu stellen. Dies könnte die Autonomie des Unternehmens beeinträchtigen.
- Wenn Stadträtinnen und Stadträte im Verwaltungsrat tätig sind, könnte dies die Unabhängigkeit des Gremiums gefährden. Politische Interessen könnten die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen, etwa bei der Planung von Events oder Investitionen in die Infrastruktur.
- Stadträtinnen und Stadträte müssen sowohl die finanziellen Interessen der Kunsteisbahn als auch die sozialen Bedürfnisse der Stadtbevölkerung im Blick behalten. Dies könnte zu widersprüchlichen Entscheidungen führen, wenn beispielsweise Eventpreise oder Investitionen sowohl die wirtschaftliche Rentabilität als auch die sozialen Bedürfnisse der Stadt betreffen. In der Vergangenheit ist es aufgrund von Liquiditätsengpässen zu Notkrediten durch die Stadt Zug gekommen, welche die problematische Doppelfunktion und die entsprechenden Interessenkonflikte verdeutlichen haben.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung eine externe Fachperson in den Verwaltungsrat zu entsenden und diesen mit externem Fachwissen aus den Bereichen Sportinfrastruktur, Facility Management, Nachhaltigkeit und Eventmanagement zu bereichern. Dies führt zu einer klaren Trennung zwischen politischen und unternehmerischen Interessen, um die Unabhängigkeit der Entscheidungen zu wahren.

Zugerbergbahn AG

Die Zugerbergbahn AG (die Stadt Zug hält 52,125% der Aktien) betreibt die Zugerberg-Bahn, eine Standseilbahn, die von der Stadt Zug hinauf zum Zugerberg führt. Diese Bergbahn ist nicht nur ein wichtiges Verkehrsmittel für Einheimische und Touristen, sondern spielt auch eine bedeutende Rolle im öffentlichen Verkehrsnetz. Sie bietet eine schnelle Verbindung zwischen Zug und dem Zugerberg. Darüber hinaus hat die Zugerbergbahn AG das Restaurant an der Bergstation verpachtet, was das touristische Erlebnis erweitert und zusätzliche Einnahmen für das Unternehmen generiert.

Die Zugerbergbahn AG ist eine Aktiengesellschaft. Sie ist mit der Zugerland Verkehrsbetriebe AG, der Schifffahrt für den Zugersee AG, der Ägerisee Schifffahrt AG und der Zugerland Mobil AG in einer Betriebsgemeinschaft zusammengeschlossen. Die Stadt Zug ist Mehrheitsaktionärin der Zugerbergbahn AG. Diese Tatsache bringt zusätzliche Herausforderungen und Chancen in Bezug auf die Governance und Entscheidungsfindung im Unternehmen mit sich, insbesondere im Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte und die Balance zwischen politischen und unternehmerischen Zielen. Im Hinblick auf die städtische Beteiligung besteht eine Eignerstrategie.

Da die Stadt Zug Mehrheitsaktionärin der Zugerbergbahn AG ist, ergeben sich spezielle Herausforderungen im Hinblick auf Interessenkonflikte und Governance. Insbesondere könnte die Doppelfunktion von politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Verwaltungsrat der Zugerbergbahn AG und in der Stadtregierung zu Spannungen führen:

- Als Mehrheitsaktionär der Zugerbergbahn AG könnte die Stadt Zug politische Ziele, wie etwa die Förderung des öffentlichen Verkehrs oder die Subventionierung von Ticketpreismodellen für Einheimische, über die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens stellen. Diese politischen Vorgaben könnten die finanzielle Rentabilität der Zugerbergbahn AG gefährden und die unternehmerische Entscheidungsfreiheit einschränken.
- Die Beteiligung von politischen Vertreterinnen und Vertretern, die sowohl im Verwaltungsrat der Zugerbergbahn AG als auch in der Stadtregierung tätig sind, könnte die Unabhängigkeit der Unternehmensentscheidungen gefährden. Politische Interessen könnten die objektive Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat beeinflussen, insbesondere bei wichtigen Themen wie Preisgestaltung, Investitionen oder strategische Ausrichtung.
- Die Doppelfunktion von Stadträtinnen und Stadträten sowie oder Stadtvertreter, die sowohl in der Stadtregierung als auch im Verwaltungsrat der Zugerbergbahn AG tätig sind, kann zu Interessenkonflikten führen. Politische Entscheidungen, wie etwa die Subventionierung von Verkehrsdiensten oder notwendige Investitionen in die Infrastruktur, könnten im Widerspruch zu den finanziellen und betriebswirtschaftlichen Zielen der Zugerbergbahn AG stehen.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung externe Fachpersonen einzusetzen. Die Zugerbergbahn AG könnte von der Integration externer Fachleute profitieren, die Expertise in den Bereichen Verkehrsinfrastruktur, Facility Management, Nachhaltigkeit, Finanzplanung und Tourismusmanagement mitbringen. Diese Expertinnen und Experten können dazu beitragen, den Betrieb effizient und nachhaltig zu gestalten, neue Einnahmequellen zu erschliessen und das gastronomische Angebot zu optimieren. Gleichzeitig stellt die Tatsache, dass die Stadt Zug Mehrheitsaktionärin der Zugerbergbahn AG ist, eine zusätzliche Dimension der Governance dar. Es müssen klare Regeln und Mechanismen etabliert werden, um politische Einflussnahme zu minimieren und die Unabhängigkeit des Unternehmens zu wahren.

Schiffahrtsgesellschaft für den Zugersee AG

Die Schiffahrtsgesellschaft für den Zugersee AG (SGZ) (die Stadt Zug hält 12.1% der Aktien) betreibt mit zwei Schiffen den Schiffsverkehr auf dem Zugersee und ist ein Partnerunternehmen der Zugerland Verkehrsbetriebe AG. Die SGZ bietet nicht nur den regulären Transport auf dem See, sondern arbeitet auch mit der Pächterin Gastronautic zusammen, welche die Schiffsrestauration betreibt. SGZ ist eine Aktiengesellschaft mit Beteiligungen des Kantons Zug, der Stadt Zug, der Gemeinden des Kantons Zug sowie der Gemeinde Arth, der Korporation Zug und Walchwil, der Bürgergemeinde Zug, dem Bezirk Schwyz und Küssnacht sowie privaten Aktionärinnen und Aktionären.

In der SGZ könnten Interessenkonflikte auftreten, wenn Stadträtinnen und Stadträte oder andere politische Vertreterinnen und Vertreter in den Verwaltungsrat eingebunden sind, insbesondere wenn sie gleichzeitig politische Verantwortung tragen. Diese Doppelfunktion kann zu mehreren potenziellen Konfliktfeldern führen:

- Wenn eine Stadträtin oder ein Stadtrat im Verwaltungsrat der SGZ sitzt, könnte er versuchen, politische Ziele wie z. B. die Förderung von günstigeren Ticketpreismodellen oder bestimmten infrastrukturellen Projekten auf Kosten der wirtschaftlichen Rentabilität des Unternehmens zu verfolgen. Dies könnte die Autonomie der SGZ und ihre Fähigkeit zur langfristigen Planung beeinträchtigen.
- Die Doppelfunktion von politischen Vertretungen und Unternehmensverantwortlichen könnte die Unabhängigkeit der Unternehmensentscheidungen gefährden. Politische Interessen könnten die Verwaltungsrätin oder den Verwaltungsrat bei wichtigen strategischen Entscheidungen, wie etwa Investitionen in neue Schiffe oder Erweiterungen der Gastronomiedienstleistungen, beeinflussen.

- Eine politische Vertretung, der gleichzeitig im Verwaltungsrat der SGZ sitzt, könnte sich in einem Interessenkonflikt befinden, wenn politische Ziele und unternehmerische Entscheidungen kollidieren. Zum Beispiel könnte der Versuch, touristische Angebote zu erweitern, die kommerziellen Ziele des Unternehmens mit den sozialen oder umweltpolitischen Zielsetzungen der Stadt in Konflikt bringen.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung eine externe Fachperson in den Verwaltungsrat zu entsenden. Die SGZ könnte von der Einbindung externer Fachleute aus den Bereichen Schiffsverkehr, Facility Management, Nachhaltigkeit und Finanzplanung profitieren. Diese Experten können dazu beitragen, den Betrieb effizienter zu gestalten, die Umweltziele zu erreichen und neue Einnahmequellen zu erschliessen. Gleichzeitig muss eine klare Trennung zwischen politischen Interessen und unternehmerischen Entscheidungen sichergestellt werden, um die Unabhängigkeit der SGZ zu wahren und mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden.

Stiftung Pflegezentrum Baar

Die Stiftung Pflegezentrum Baar betreibt Institutionen für die Langzeitpflege und bietet zahlreiche Dienstleistungen in den Bereichen Krankenpflege, Pflegeausbildung und Betreuung an. Die Stiftung konzentriert sich auf den Kanton Zug und verfolgt dabei einen gemeinnützigen Ansatz, der auch die Verwaltung von Liegenschaften umfasst. Ein bedeutender Aspekt ihrer Tätigkeit ist die Unterstützung der Langzeitpflegeinfrastruktur, die sowohl lokale Bedürfnisse als auch die Anforderungen an eine nachhaltige und effiziente Betriebsführung berücksichtigt. Ein zusätzlicher Faktor ist, dass die Stadt Zug als beteiligte Gemeinde ein starkes Interesse an niedrigen Pflegekosten hat, um die Pflegekosten für ihre Bevölkerung zu minimieren.

Für die Stiftungen Pflegezentrum Baar besteht keine Eignerstrategie. Dies ist sachlich und rechtlich auch nicht vorgesehen, weil die Stadt Zug nicht Eigentümerin oder Miteigentümerin der Stiftungen ist. Die Stiftungen gehören nur «sich selber». Um trotzdem einen gewissen Einfluss auf die Tätigkeiten der Stiftung zu nehmen, beruht die Zusammenarbeit auf einer Leistungsvereinbarung.

Die Tatsache, dass die Stadt Zug und weitere Gemeinden als Anteilseigner und Stakeholder involviert sind, bringt spezifische Governance-Herausforderungen mit sich, insbesondere im Hinblick auf die niedrigen Pflegekosten, die für die Stadt von grossem Interesse sind.

- Die Stadt Zug könnte versuchen, politisch motivierte Vorgaben zu implementieren, wie etwa die Senkung der Pflegekosten, um den Einwohnerinnen und Einwohnern günstige Pflegeangebote zu bieten. Diese politischen Vorgaben könnten im Widerspruch zu den betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Stiftung stehen, insbesondere wenn sie zu finanziellen Engpässen führen.
- Wenn Vertreterinnen und Vertreter der Stadt Zug oder anderer beteiligter Gemeinden im Stiftungsrat Einsitz haben, könnte dies die Unabhängigkeit der Stiftung beeinträchtigen. Es besteht die Gefahr, dass politische Interessen, wie die Senkung von Pflegekosten und die Finanzierung von Pflegeleistungen, die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen und die Stiftung in ihrer Fähigkeit einschränken, kostendeckend zu arbeiten und gleichzeitig hohe Pflegequalität zu gewährleisten.
- Die Doppelfunktion von Stadträtinnen und Stadträten und anderen politischen Vertretungen, die sowohl in der Stadtverwaltung als auch im Stiftungsrat tätig sind, könnte zu Interessenkonflikten führen. Politische Ziele der Stadt könnten die finanziellen Entscheidungen der Stiftung beeinflussen, was möglicherweise zu Spannungen zwischen den finanziellen Zielen der Stiftung und den politischen Vorgaben führt.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung eine externe Fachperson in den Stiftungsrat zu entsenden. Die Stiftung Pflegezentrum Baar könnte von der Einbindung externer Fachleute aus den Bereichen Pflege- und Gesundheitsmanagement, Facility Management, Nachhaltigkeit, Finanzplanung und Recht profitieren. Diese Fachpersonen können helfen, den Betrieb effizient zu gestalten, die Pflegequalität zu optimieren und gleichzeitig die finanziellen Herausforderungen zu meistern.

Angesichts des Interesses der Stadt Zug an niedrigen Pflegekosten muss ein ausgewogenes Governance-Modell entwickelt werden, das sowohl den politischen Vorgaben als auch den betriebswirtschaftlichen Anforderungen gerecht wird. Die Stiftung muss sicherstellen, dass ihre Entscheidungen nicht nur im Einklang mit den gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen stehen, sondern auch die Autonomie und langfristige Stabilität des Unternehmens gewahrt bleibt, um die Stiftung als zuverlässigen Anbieter von Langzeitpflege im Kanton Zug zu sichern.

Stiftung Alterszentren Zug

Die Stiftung Alterszentren Zug (AZZ) betreibt in der Stadt Zug die Alterszentren Frauensteinmatt, Herti und Neustadt. Als Kompetenzzentrum rund um Wohnen und Pflege im Alter engagiert sich die Stiftung dafür, dass ihre Bewohnerinnen und Bewohner so lange wie möglich ein selbstbestimmtes und aktives Leben führen können. Im Zuge des demografischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach altersgerechten Wohn- und Pflegeeinrichtungen ist es entscheidend, dass die Stiftung auch in Zukunft eine hohe Pflegequalität bieten kann, während sie gleichzeitig ihre Betriebsabläufe effizient gestaltet.

Für die AZZ besteht keine Eignerstrategie. Dies ist sachlich und rechtlich auch nicht vorgesehen, weil die Stadt Zug nicht Eigentümerin oder Miteigentümerin der Stiftungen ist. Um trotzdem einen gewissen Einfluss auf die Tätigkeiten der Stiftung resp. die Führung der Alterszentren zu nehmen, beruht die Zusammenarbeit auf einer Leistungsvereinbarung.

Ein wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass die Stadt Zug als beteiligte öffentliche Institution möglicherweise Einfluss auf die Strategie und die Preisgestaltung der Stiftung nimmt. Besonders das Thema niedrige Pflegekosten könnte in den politischen Entscheidungen eine Rolle spielen, da die Stadt Zug ein starkes Interesse daran hat, kostengünstige Pflegeangebote für ihre ältere Bevölkerung bereitzustellen.

Angesichts der politischen Interessen und der möglichen Beteiligung der Stadt Zug an der Stiftung gibt es spezifische Governance-Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen. Ein besonders relevantes Thema ist die Forderung nach niedrigen Pflegekosten, da diese mit den wirtschaftlichen Zielen der Stiftung in Konflikt geraten könnten.

- Die Stadt Zug als mögliche politische Einflussnehmerin könnte versuchen, die Pflegekosten zu regulieren, um den Zugang zu Pflege für die städtische Bevölkerung zu erleichtern. Solche politischen Eingriffe könnten jedoch die finanzielle Autonomie der Stiftung gefährden, insbesondere wenn die Kosten zu niedrig sind, um die hohen Pflegekosten zu decken. Die Stiftung müsste in der Lage sein, ihre Entscheidungen unabhängig zu treffen und gleichzeitig die politischen Anforderungen zu erfüllen.
- Wenn Vertreterinnen oder Vertreter der Stadt Zug im Stiftungsrat Einsitz nehmen, könnte dies zu Interessenkonflikten führen. Politische Interessen könnten die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen, insbesondere bei Themen wie der Festlegung von Kosten, Investitionsentscheidungen und der langfristigen strategischen Ausrichtung. Es ist

entscheidend, dass der Stiftungsrat in der Lage ist, unabhängig zu handeln, um die langfristige Rentabilität und Qualität der Pflegeeinrichtungen zu sichern.

- Die Doppelfunktion von Stadtvertreterinnen und Stadtvertreter, die sowohl in politischen Gremien als auch im Stiftungsrat tätig sind, kann zu einer Vermischung von öffentlichen Interessen und unternehmerischen Zielen führen. Politische Entscheidungen, wie die Senkung von Tarifen oder die Bereitstellung zusätzlicher öffentlicher Mittel, könnten die finanziellen Planungen und die Nachhaltigkeit der Stiftung beeinträchtigen. Eine klare Trennung zwischen politischen Entscheidungen und unternehmerischen Zielen ist notwendig, um die Unabhängigkeit der Stiftung zu gewährleisten.

Der Stadtrat empfiehlt, an Stelle einer stadträtlichen Vertretung eine externe Fachperson in den Stiftungsrat zu entsenden. Die Stiftung Alterszentren Zug könnte von der Einbindung externer Fachleute aus den Bereichen Pflege- und Gesundheitsmanagement, Facility Management, Nachhaltigkeit, Finanzplanung und Recht profitieren. Diese Experten könnten helfen, die Pflegequalität zu verbessern, die Betriebskosten zu optimieren und gleichzeitig die finanzielle Stabilität der Stiftung zu gewährleisten.

Angesichts des politischen Drucks, insbesondere im Hinblick auf niedrige Pflēgetarife, ist es jedoch entscheidend, dass die Stiftung ihre Unabhängigkeit und unternehmerische Autonomie wahrt. Politische Interessen der Stadt Zug dürfen die langfristige finanzielle Stabilität und die Qualität der Pflege nicht gefährden. Eine klare Trennung zwischen politischen Zielen und den unternehmerischen Entscheidungen der Stiftung ist erforderlich, um eine nachhaltige und effiziente Betriebsführung sicherzustellen und die Stiftung als verlässlichen Anbieter von Langzeitpflege im Kanton Zug zu sichern.

Parkleitsystem Zug AG

Die Parkleitsystem Zug AG (PLS Zug AG) - die Stadt Zug hält 55,43% der Aktien - ist für die Erstellung, den Betrieb und den Unterhalt des Parkleitsystems in Zug verantwortlich. Die Aktionärsstruktur besteht aus der Stadt und dem Kanton Zug sowie aus Privaten, die Stadt Zug ist Mehrheitsaktionärin. Ihr Hauptziel ist es, durch digitale Anzeige freier Parkplätze den Parkplatz-Suchverkehr zu reduzieren und so den Verkehr zu entlasten. Dabei koordiniert die PLS Zug AG die Parkdaten von privaten und öffentlichen Parkflächenbetreibern. Es besteht eine städtische Eignerstrategie.

In der PLS Zug AG sind ein Stadtparlamentarier und ein Kadermitarbeiter der Stadtverwaltung im Verwaltungsrat tätig. Der Stadtparlamentarier ist als Privatperson gewählt und nimmt diese Funktion nicht als städtische Vertretung wahr. Diese Doppelfunktion kann zu Interessenkonflikten führen, da politische Interessen und unternehmerische Entscheidungen miteinander verknüpft sein können.

Einige potenzielle Konfliktfelder sind:

- Als Stadtparlamentarier könnte es sein, dass politische Ziele wie z. B. günstigere Parkgebühren oder spezifische soziale Vorgaben über die unternehmerischen Interessen der PLS Zug AG gestellt werden. Solche politischen Vorgaben könnten die Autonomie der PLS Zug AG beeinträchtigen und die langfristige Effizienz des Systems gefährden.
- Die Doppelfunktion von Stadtparlamentariern und Kadermitarbeitern der Stadtverwaltung im Verwaltungsrat könnte die Unabhängigkeit der Unternehmensentscheidungen beeinflussen. Politische Interessen könnten in unternehmerische Entscheidungen einfließen, etwa bei der Preisgestaltung oder Infrastrukturinvestitionen, und dadurch die objektive Entscheidungsfindung behindern.

- Parlamentarier müssen in ihrer politischen Funktion die Interessen der Stadtbevölkerung vertreten, während sie im Verwaltungsrat wirtschaftliche Entscheidungen für das Unternehmen treffen. Dies könnte zu widersprüchlichen Entscheidungen führen, etwa wenn politische Vorgaben (z. B. Sozialtarife) mit den wirtschaftlichen Zielen der PLS Zug AG kollidieren. Politische Netzwerke oder persönliche Verbindungen könnten die Auswahl bestimmter Anbieter beeinflussen, was den Verdacht auf Unregelmässigkeiten oder unfaire Vergabeverfahren aufwerfen könnte.

Der Stadtrat empfiehlt, hier keine Anpassungen vorzunehmen. Durch den Umstand, dass der Stadtparlamentarier als Privatperson und nicht als städtische Vertretung Einsitz im Verwaltungsrat hat, ist eine klare Trennung zwischen politischen und unternehmerischen Interessen gewahrt, und die Unabhängigkeit der PLS Zug AG sichergestellt.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Bezug auf die oben aufgeführten Institutionen Handlungsbedarf festgestellt wurde. Der Stadtrat empfiehlt, dass die Exekutivvertretungen sich aus den oben aufgeführten Verwaltungs- und Stiftungsräten zurückziehen und diese durch externe Fachexperten ersetzt werden. Städtische Mitarbeitende, welche in diesen Gremien teilweise ebenfalls Einsitz haben, sollen ihrer Rolle weiterhin wahrnehmen. Die der Stadt zustehenden Sitze in den Unternehmungen, Organisationen und Einrichtungen sollen erhalten bleiben.

Frage 2: Wie die Unabhängigkeit der Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten gestärkt und potenzielle Interessenkonflikte durch eine klarere Trennung von Politik und operativer Verantwortung vermieden werden können.

Der Stadtrat hat die bestehenden Strukturen hinsichtlich Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten geprüft und Erfahrungen aus anderen Städten und Kantonen analysiert. Dabei wurde deutlich, dass eine moderne Public Corporate Governance darauf abzielen muss, die Unabhängigkeit der Verwaltungs- und Stiftungsräte zu stärken, gleichzeitig die politische Steuerung über strategische Ziele zu gewährleisten und die Transparenz sowie Rechenschaft zu erhöhen.

Ein zentraler Schritt besteht darin, die direkte personelle Verflechtung zwischen Politik und Gremien zu reduzieren. Mitglieder der Exekutive sollen künftig nicht mehr automatisch in Verwaltungs- oder Stiftungsräte entsandt werden und Mandate von Parlamentsmitgliedern sind nur in Ausnahmefällen und unter transparenten Bedingungen zu befürworten. Diese Massnahmen ermöglichen es, die Unabhängigkeit der Gremien zu stärken und Interessenkonflikte zu vermeiden, während die politische Steuerung weiterhin über institutionelle Vorgaben und strategische Ziele erfolgt.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Einführung verbindlicher Eignerstrategien für alle wesentlichen Beteiligungen. Diese Strategien definieren die übergeordneten Ziele der Stadt und legen die Erwartungen an Governance, Reporting und Risikomanagement fest. Durch regelmässige Überprüfungen und Berichterstattung soll sichergestellt werden, dass die politische Steuerung zielgerichtet erfolgt, ohne operative Entscheidungen zu beeinflussen.

Ausserdem befürwortet der Stadtrat den Erlass einer Eignerstrategie, welche als umfassende Gesamtstrategie konzipiert sein soll, die sowohl eine übergeordnete als auch eine differenzierte Steuerungsfunktion erfüllt. Sie bildet auf der einen Seite ein verbindliches Dachkonzept für sämtliche Aktiengesellschaften und Stiftungen, an denen die Stadt beteiligt ist oder in deren Gremien sie vertreten ist. In dieser übergeordneten Funktion legt sie einheitliche Grundsätze fest, etwa hinsichtlich

Zielsetzungen, Governance-Prinzipien, Rollenverständnis, Transparenzanforderungen und Berichterstattung sowie der Interessen der Stadt Zug. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Beteiligungen nach konsistenten Kriterien geführt und gesteuert werden und eine kohärente Public Corporate Governance gewährleistet ist.

Auf der anderen Seite darf sich die Eignerstrategie nicht auf allgemeine Leitlinien beschränken, sondern muss gezielt auf die einzelnen Organisationen eingehen. Jede Aktiengesellschaft und jede Stiftung weist spezifische Aufgaben, rechtliche Rahmenbedingungen, Marktumfelder und Risikoprofile auf. Dies erfordert eine differenzierte Betrachtung, bei der für jede Beteiligung individuelle Zielsetzungen, Erwartungen und Steuerungsmechanismen definiert werden. So kann beispielsweise zwischen gewinnorientierten Unternehmen und gemeinnützigen Stiftungen unterschieden werden oder auf besondere regulatorische Anforderungen einzelner Branchen eingegangen werden.

Erst durch die Kombination dieser beiden Ebenen, einer einheitlichen Gesamtstrategie und einer spezifischen Ausgestaltung für jede einzelne Beteiligung, entsteht eine wirksame Eignerstrategie. Sie verbindet Konsistenz und Vergleichbarkeit mit der notwendigen Flexibilität, um den unterschiedlichen Charakteren der Beteiligungen gerecht zu werden, und schafft damit die Grundlage für eine professionelle und zielgerichtete Steuerung des gesamten Beteiligungsportfolios der Stadt.

Die Besetzung der Verwaltungs- und Stiftungsräte soll künftig stärker auf fachliche Kompetenz ausgerichtet sein. Klare Anforderungsprofile, transparente Auswahlverfahren und unabhängige Findungskommissionen gewährleisten, dass die Gremien über die notwendige Expertise verfügen. Unabhängige Fachpersonen bilden den Schwerpunkt, während politische Vertreterinnen und Vertreter nur noch in begrenztem Umfang vertreten sind. Dadurch wird die Qualität der Entscheidungen erhöht, die strategische Leistungsfähigkeit der Gremien gestärkt und die Governance professionalisiert.

Parallel dazu wird ein zentrales Beteiligungsmanagement innerhalb der Verwaltung aufgebaut, das alle städtischen Beteiligungen koordiniert, die Gremien unterstützt und standardisierte Berichte zu Zielerreichung, Finanzen und Risiken erstellt. Diese zentrale Steuerung erhöht die Konsistenz, Effizienz und Nachvollziehbarkeit der Aufsicht und entlastet die politischen Gremien. Ergänzend werden verbindliche Governance- und Compliance-Regeln eingeführt, die Interessenbindungen offenlegen, Ausstandsregeln definieren und Mehrfachmandate begrenzen.

Fazit

Der Stadtrat hat die bestehenden Strukturen hinsichtlich Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten geprüft und Erfahrungen aus anderen Städten und Kantonen analysiert. Dabei wurde deutlich, dass eine moderne Public Corporate Governance darauf abzielen muss, die Unabhängigkeit der Verwaltungs- und Stiftungsräte zu stärken, gleichzeitig die politische Steuerung über strategische Ziele zu gewährleisten und die Transparenz sowie Rechenschaft zu erhöhen. Dies hat zur Folge, dass der Stadtrat empfiehlt, dass sich die Stadträte aus den Verwaltungsräten der WWZ, der KEB, der Zugerbergbahn AG, der SGZ, der Stiftung Pflegezentrum Baar sowie der Alterszentren Zug zurückziehen und diese Sitze mit externen Fachpersonen besetzt. Durch diesen Rückzug will sich der Stadtrat nicht aus der Verantwortung nehmen, sondern den Anforderungen an eine gute Public Corporate Governance nachkommen. Die städtische Steuerung erfolgt zukünftig durch die erwähnten zu etablierenden Massnahmen wie die Eignerstrategie, Mandatsverträge, das Briefing der externen Fachpersonen hinsichtlich der strategischen Ziele und ein nachträgliches Reporting an den Gesamtstadtrat sowie durch einen regelmässigen Dialog zwischen der externen Vertretung und dem Gesamtstadtrat.

Der Stadtrat ist überzeugt, dass diese Massnahmen die Unabhängigkeit der Verwaltungs- und Stiftungsräte deutlich erhöhen, Interessenkonflikte reduzieren und gleichzeitig die Effizienz, Professionalität und Transparenz der städtischen Beteiligungen verbessern. Die politische Steuerung wird über strategische Vorgaben gewährleistet, die operative Verantwortung bleibt klar den Gremien und dem Management zugeordnet.

Frage 3: Welche Best Practices aus anderen Kantonen oder Gemeinden übernommen werden können.

Ein Blick in andere Kantone und Städte zeigt (vgl. Beilage 1, Auswertung Umfrage Städte und Kantone), dass sich in der Schweiz in den letzten Jahren eine klare Richtung entwickelt hat. Von stark politisch dominierten Gremien soll Abstand genommen werden, die Beteiligungssteuerung soll auf einer regelbasierten Ordnung bestehen. Dabei gibt es keine Einheitslösung, aber eine Reihe von Best Practices, die sich bewährt haben und gut übertragbar sind.

Ein besonders einflussreiches Referenzmodell stammt aus dem Kanton Basel-Stadt. Dort wurde die Public Corporate Governance vergleichsweise früh systematisiert. Zentral ist eine klare Trennung zwischen politischer Steuerung und unternehmerischer Führung. Regierungsmitglieder sitzen grundsätzlich nicht mehr in den Verwaltungsräten der bedeutenden Beteiligungen. Stattdessen erfolgt die Einflussnahme über eine präzise formulierte Eigentümerstrategie und über strukturierte Berichterstattung. Dieses Modell gilt als wegweisend, weil es die klassischen Interessenkonflikte stark reduziert, ohne den politischen Einfluss ganz aufzugeben.

Ein ähnlicher Ansatz findet sich im Kanton Zürich, der seine Beteiligungssteuerung stark formalisiert hat. Hier ist besonders hervorzuheben, dass Anforderungsprofile für Verwaltungsräte systematisch definiert werden. Die Besetzung erfolgt zunehmend kompetenzorientiert statt parteipolitisch. Gleichzeitig gibt es klare Vorgaben zur Unabhängigkeit, etwa bezüglich Mandatskumulation und Interessensbindungen.

In der Stadt Winterthur wiederum wurde ein Modell der zentralen Beteiligungssteuerung eingeführt. Eine spezialisierte Stelle innerhalb der Verwaltung koordiniert sämtliche Beteiligungen, überwacht Zielerreichung und bereitet Entscheidungen vor. Dadurch wird die Steuerung konsistenter und weniger abhängig von einzelnen Personen. Gerade für grössere Städte ist das ein entscheidender Hebel, um Komplexität zu beherrschen.

Ein verbreitetes Modell ist die Arbeit mit klaren Mandatsverträgen für Verwaltungsratsmitglieder. Darin wird festgehalten, welche Ziele verfolgt werden, wie mit Interessenkonflikten umzugehen ist und welche Berichtspflichten bestehen. Diese vertragliche Klarheit reduziert Interpretationsspielräume und stärkt die Rollenwahrnehmung.

Fazit

Aus diesen Beispielen lassen sich einige übergreifende Best Practices ableiten. Ein zentraler Punkt ist die systematische Eignerstrategie. Erfolgreiche Kantone und Städte formulieren ihre Ziele schriftlich, differenziert nach Unternehmen, die Zielerreichung wird regelmässig überprüft. Die Ziele sollen strategisch, nicht operativ definiert werden. Diese Klarheit ersetzt in gewisser Weise die direkte politische Einflussnahme im Verwaltungsrat. Ebenso entscheidend ist die Entpolitisierung der Gremienbesetzung. Das bedeutet nicht, dass Politik keine Rolle mehr spielt, sondern dass sie sich auf die Definition von Anforderungen beschränkt. Die eigentliche Auswahl erfolgt anhand von Kompetenzen. Häufig werden dafür externe Rekrutierungsverfahren oder unabhängige Gremien eingesetzt. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Institutionalisierung des Beteiligungsmanagements.

Anstatt dass einzelne Departemente oder Politiker „ihre“ Unternehmen betreuen, wird die Steuerung gebündelt. Das erhöht Professionalität, Vergleichbarkeit und Kontinuität über Legislaturperioden hinweg. Sehr wichtig sind auch klare Unabhängigkeits- und Compliance-Regeln. Dazu gehören Offenlegungspflichten, Ausstandsregeln und teilweise auch Karenzfristen. Solche Regeln sind in vielen Kantonen inzwischen standardisiert und tragen wesentlich zur Vertrauensbildung bei. Schliesslich zeigt sich, dass Transparenz und Reporting eine Schlüsselrolle spielen. Gute Modelle arbeiten mit standardisierten Berichten zur Zielerreichung, Risikosituation und finanziellen Entwicklung. Dadurch kann die politische Ebene ihre Aufsicht wahrnehmen, ohne operativ einzugreifen.

Frage 4: Wie Transparenz und Rechenschaftspflicht bei Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten verbessert werden können, um deren Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Interessenvertretung nachvollziehbarer zu machen.

Der Stadtrat empfiehlt, dass sich die Stadträte aus der WWZ, der KEB, der Zugerbergbahn AG, der SGZ, der Stiftung Pflegezentrum Baar sowie der Stiftung Alterszentren Zug zurückzieht.

Um die Transparenz und Rechenschaftspflicht der Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten bis zum Zeitpunkt des Rückzugs sowie im Hinblick auf die verbleibenden Mandate von Stadtvertretungen zu stärken, sollten gezielte Massnahmen ergriffen werden, die den Entscheidungsprozess nachvollziehbar machen und die Verantwortung der Vertreter gegenüber den Bürgern klarstellen.

Eine Offenlegung von Interessenbindungen der Stadträtinnen und Stadträte wird bereits heute umgesetzt und ist in § 4 des Reglements über das Dienstverhältnis, die Besoldung und die berufliche Vorsorge des Stadtrates von Zug vorgesehen. Mitglieder des Stadtrates müssen ihre persönlichen oder beruflichen Interessensverflechtungen transparent machen, um zu verhindern, dass Entscheidungen durch persönliche oder politische Eigeninteressen beeinflusst werden. Weiter werden die Ausstandsregeln ebenfalls bereits heute durch den konsequenten Ausstand bei Vorliegen der Ausstandsgründe sowohl im Stadtrat als auch in den Unternehmungen, Organisationen und Einrichtungen befolgt.

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, wenn die Stadtvertretungen jährliche Rechenschaftsberichte vorlegen, in denen sie über ihre Tätigkeiten, die getroffenen Entscheidungen und deren Auswirkungen berichten. Dies sorgt für eine kontinuierliche Rückmeldung an die Öffentlichkeit und zeigt auf, wie die vertretenen Interessen tatsächlich umgesetzt werden.

Regelmässige, unabhängige Prüfungen und Audits werden bereits heute durchgeführt und helfen, die finanzielle und strategische Integrität der Stadtvertretungen sicherzustellen. Diese externen Kontrollen stärken das Vertrauen der Bürger und sorgen dafür, dass Entscheidungen objektiv und im Einklang mit den Zielen der Stadt getroffen werden.

Gleichzeitig sollten die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Stadtvertretungen eindeutig und transparent in der zu erarbeitenden umfassenden Eignerstrategie geregelt sein. Dies verhindert, dass Verantwortlichkeiten unklar bleiben und sorgt für eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Fazit

Insgesamt bestehen bereits heute weitreichende Massnahmen. Diese tragen dazu bei, dass die Stadtvertretungen ihre Entscheidungen transparent und nachvollziehbar gestalten, was das Vertrauen

der Bevölkerung in die Verwaltung stärkt und eine verantwortungsbewusste, demokratische Stadtpolitik fördert.

Frage 5: Welche konkreten Anpassungen der Stadtrat empfiehlt, um die Governance in diesen Gremien nachhaltig zu verbessern.

Vgl. hierzu die Ausführung zu Frage 2.

Frage 6: Welche finanziellen Ressourcen für die Umsetzung einer modernisierten Governance-Struktur erforderlich sind.

Die finanziellen Ressourcen für die Umsetzung einer modernisierten Governance-Struktur städtischer Beteiligungen hängen vom Umfang, der Komplexität der Beteiligungen und dem gewünschten Professionalisierungsgrad ab. Im Folgenden sind die hierfür mutmasslich erforderlichen finanziellen Ressourcen aufgeführt. Es handelt sich um erste Schätzungen, deren Höhe von der künftigen Handhabung der städtischen Beteiligungen abhängt.

Honorare, die heute aufgrund der Wahrnehmung der Mandate an die Stadträte vergütet werden, gehen künftig an die externen Fachpersonen.

1. Personalkosten

Die grösste Kostenkomponente entsteht durch zusätzliches Fachpersonal für den Fall, dass ein zentrales Beteiligungsmanagement eingeführt wird, welches die operative Steuerung, Koordination und Berichterstattung übernehmen. Dazu gehören:

- Aufbau oder Aufstockung einer zentralen Beteiligungsstelle mit 60 bis 80 Stellenprozenten.
- Schulungen und Weiterbildung bestehender Mitarbeitender in Governance, Risikomanagement und Compliance.

Je nach Lohnniveau und Qualifikation können die jährlichen Personalkosten zwischen CHF 80'000 und 125'000 liegen. Angesiedelt wird die Stelle beim Controller, Präsidialdepartement.

2. Externe Expertise

- Findungskommissionen / Recruiting-Beratung: Bei der Auswahl unabhängiger Verwaltungsratsmitglieder werden externe Berater oder Head-Hunter eingesetzt, besonders für Spezialkompetenzen.
- Externe Audits und Evaluationen: Jährliche oder zweijährliche Überprüfungen der Governance, Compliance und Risikostruktur.

Für die gesamte Stadtbeteiligungslandschaft etwa CHF 25'000 – 50'000 pro Jahr, abhängig von der Anzahl betroffener Beteiligungen und der Komplexität.

3. Honorar für externe Fachpersonen als Verwaltungs- und Stiftungsräte

Die prognostizierten Kosten für externe Fachpersonen als Verwaltungs- und Stiftungsräte werden einerseits durch die bestehenden Honorare für die Verwaltungs- und Stiftungsräte gedeckt.

Andererseits ist je nach Mandat eine zusätzliche Entschädigung notwendig, da gewisse Vergütungen sehr gering sind. Die entsprechenden Kosten belaufen sich auf CHF 50'000 bis 60'000.

4. IT- und Reporting-Systeme

Eine moderne Governance erfordert professionelle Tools für Reporting, Controlling und Risikoüberwachung:

- Implementierung eines standardisierten Reporting-Systems für alle Beteiligungen.
- Lizenzkosten, Wartung und Schulung für Software.

Einmalige Einführungskosten von CHF 25'000 – 50'000, laufende Kosten von CHF 20'000 – 30'000 pro Jahr.

5. Governance- und Compliance-Massnahmen

- Schulungen und Workshops für Gremienmitglieder und Management.
- Implementierung von Richtlinien für Interessenkonflikte, Ausstandsregeln und Mehrfachmandate.
- Dokumentation, Handbücher und Standardprozesse.

Initial etwa CHF 25'000 – 50'000, jährlich CHF 10'000 – 20'000 für Aktualisierungen und Schulungen.

6. Gesamtkostenrahmen (Orientierung)

Für die Einführung einer modernisierten Governance-Struktur kann man von initialen Investitionen zwischen CHF 50'000 und 100'000 (IT, Beratung, Schulungen) ausgehen, plus laufenden jährlichen Kosten zwischen CHF 205'000 und 310'000 für Personal, Evaluationen, Reporting und Compliance. Basis für diese Schätzung bildet eine Stelle mit einem Pensum von 60 bis 80 Stellenprozenten.

Kostenart	Einmalige Kosten in CHF	Jährlich wiederkehrende Kosten in CHF
Personalkosten für Beteiligungsmanagement		80'000 – 125'000
Externe Expertise für Recruiting		25'000 – 50'000
Honorar für externe Fachpersonen als Verwaltungs- und Stiftungsräte		50'000 - 60'0000
IT- und Reporting-Systeme	25'000 – 50'000	15'000 – 20'000
Governance- und Compliance-Massnahmen (Audits)	25'000 – 50'000	10'000 – 20'000
Total	50'000 – 100'000	180'000 – 275'000

Tabelle 6: Benötigte Finanzielle Ressourcen für die Umsetzung einer modernisierten Governance-Struktur (Quelle: Präsidialdepartement)

VII Weiteres Vorgehen

Nach Beschluss von Bericht und Antrag zum vorliegenden Geschäft des Grossen Gemeinderates wird der Stadtrat eine Medienmitteilung über die neue städtische Praxis im Umgang mit Stadtvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten veröffentlichen. In einem nächsten Schritt plant der Stadtrat, eine übergeordnete Eignerstrategie und ein Konzept für ein zentrales Beteiligungsmanagement zu erarbeiten. Der Rückzug der stadträtlichen Vertretungen aus den Verwaltungs- und Stiftungsräten soll als geordneter Übergang anlässlich der folgenden ordentlichen Generalversammlung resp. auf das Ende dieser Legislatur hin stattfinden. Gleichzeitig soll die Suche nach geeigneten externen Fachpersonen an die Hand genommen werden. Die betroffenen Unternehmungen und Stiftungen sollen vorgängig informiert werden. Über die Änderungen bei den Stadtvertretungen in den von Anpassungen betroffenen Aktiengesellschaften und Stiftungen wird der Stadtrat den Grossen Gemeinderat ins Bild setzen.

Antrag

Wir beantragen Ihnen,

- den Bericht des Stadtrats zur Kenntnis zu nehmen, und
- das Postulat der FDP-Fraktion vom 26. Februar 2025 betreffend Zeit für Veränderung in Stadtvertretungen von Verwaltungsräten als erledigt von der Geschäftskontrolle abzuschreiben.

Zug, 12. Mai 2026



Qualifizierte elektronische Signatur - Schweizer Recht

André Wicki
Stadtpräsident



Qualifizierte elektronische Signatur - Schweizer Recht

Beat Werder
Stadtschreiber

Beilagen

- BEI_Vorstoss vom 26. Februar 2025
- BEI1_Auswertung Umfrage Staedte und Kantone
- BEI2_RRB vom 11.07.2023 anonymisiert

Die Vorlage wurde vom Präsidialdepartement verfasst. Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne Stadtpräsident André Wicki, Departementsvorsteher, Tel. 058 728 9010.