



Prüfung der Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR idée suisse

Bericht zuhanden des UVEK

Bern, 29. März 2006

Das Wichtigste in Kürze

Im April 2005 beauftragte das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK), bis März 2006 eine Gesamtschau über die Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR zu erstellen. Bei ihrer Analyse stützte sich die EFK insbesondere auf zwei Quellen. Erstens sichtete sie die Daten und Dokumente über die Finanzlage sowie die Verfahren der SRG SSR. Zweitens führte sie Interviews mit Verantwortlichen der SRG SSR und weiteren Fachleuten. Zusätzlich wurden drei externe Mandate vergeben.

Dem Auftrag gemäss konzentrieren sich die Erkenntnisse der EFK auf das Potential zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit:

- **Aus den dezentralen Strukturen der SRG SSR resultiert ein Wirtschaftlichkeitsdefizit.** Die Entscheidungslogik der SRG SSR ist darauf ausgerichtet, möglichst viel dezentral zu entscheiden. Dies ist zwangsläufig mit einer Vernachlässigung von Synergien verbunden.
- **Die komplexen Strukturen der SRG SSR genügen den Anforderungen von Corporate Governance nicht durchwegs.** Im Zusammenspiel von Trägerschaft, Gesamtunternehmen, Unternehmenseinheiten und Beteiligungen kommt es teilweise zu Vermischungen von Vollzugs- und Aufsichtsfunktionen.
- **Bei der Personal- und Kaderpolitik stellen sich in Einzelbereichen Fragen der Marktgerechtigkeit.** Gesamthaft sind die Lohn- und Arbeitsbedingungen der SRG SSR unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt adäquat. In Einzelbereichen ist Anpassungsbedarf vertieft abzuklären.
- **Die Finanzaufsicht ist wenig wirksam und das Gebührenverfahren ist unbefriedigend geregelt.** Mit den heute angewendeten Verfahren kann die Finanzaufsicht die wirtschaftliche Gebührenverwendung nicht genügend überprüfen. Die Gebührenfestsetzung trägt der vergangenen und zukünftigen Leistungsentwicklung der SRG SSR nicht genügend Rechnung.

Im übrigen stellt die EFK fest, dass die SRG SSR mit ihren Mitteln unter Berücksichtigung der gegebenen Strukturen sorgfältig und zielgerichtet umgeht. Die Führungsinstrumente und -prozesse sind mit einigen Ausnahmen (insbesondere Kosten-/Leistungsrechnung) auf einem mit der Privatwirtschaft zu vergleichenden Stand.

Die EFK formuliert verschiedene Empfehlungen zuhanden der SRG SSR und des UVEK. Dabei ergeben sich folgende wichtigsten Stossrichtungen:

- **Zentralisierung der Entscheidungen im technisch-administrativen Bereich.** Je nach Fragestellung sind dabei direkte zentrale Direktiven, zentrale Vorgaben von Rahmenbedingungen oder eine zentrale Steuerung vorzusehen. Prioritär ist das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung.
- **Anpassungen an Anforderungen der Corporate Governance.** Es ist eine Bestandesaufnahme von möglichen Interessenkonflikten bei Doppelfunktionen vorzunehmen. Einzelne Doppelfunktionen sind zu entflechten.
- **Anpassungen und Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik.** Beim Kader soll der variable Lohnanteil zulasten des fixen Lohnanteils auf die Grössenordnung von bundesnahen Betrieben erhöht werden. In weiteren Bereichen der Kader- und Personalpolitik sind offene Fragen zur Marktgerechtigkeit der Verhältnisse bei der SRG SSR vertieft abzuklären.
- **Periodischer Rechenschaftsbericht verbunden mit Beurteilung des Finanzbedarfs.** Die SRG SSR soll alle vier Jahre vertieft Rechenschaft über die vergangene und zukünftige Entwicklung ihrer Leistungen ablegen. Das Verfahren zur Gebührenanpassung ist auf diesen Rechenschaftsbericht abzustimmen. Im Rahmen der Finanzaufsicht soll das UVEK die Möglichkeit von Wirtschaftlichkeitsprüfungen vermehrt nutzen.
- **Verschiedene weitere Empfehlungen.** Ein wesentlicher Teil davon betrifft Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
1 Auftrag und Vorgehen	13
1.1 Auftrag des UVEK.....	13
1.2 Arbeitsprogramm	14
1.3 Prüfungsverständnis	15
1.4 Vorgehen.....	17
1.5 Aufbau des Berichts.....	18
2 Organisation und Leistungen der SRG SSR	20
2.1 Kurzer historischer Rückblick	20
2.2 Die Gesellschaftsstruktur der SRG SSR	21
2.2.1 Überblick	21
2.2.2 Das Unternehmen SRG SSR idée suisse	23
2.2.3 Die Trägerschaft der SRG SSR idée suisse	23
2.3 Leistungen der SRG SSR im Überblick.....	24
2.3.1 Der Service-public-Auftrag als Hintergrund	24
2.3.2 Gliederung der Leistungen	27
2.4 Kern- und Zusatzleistungen im Bereich Radio	30
2.4.1 Anzahl Programme	30
2.4.2 Programmstunden bei Kernleistungen	31
2.4.3 Programmstunden bei Zusatzleistungen	32
2.4.4 Nutzung	33
2.5 Kern- und Zusatzleistungen im Bereich Fernsehen.....	35
2.5.1 Anzahl Programme	35
2.5.2 Programmstunden bei Kernleistungen	36
2.5.3 Programmstunden bei Zusatzleistungen	37
2.5.4 Nutzung	38
2.6 Weitere Leistungen	40
2.6.1 Programmliche Nebenleistungen	40
2.6.2 Kommerzielle Angebote im Zusammenhang mit dem Programm	42
2.6.3 Tätigkeiten für Dritte	42
2.7 Künftige Perspektiven.....	42
2.7.1 Strategie der SRG SSR bezüglich der Leistungen	42
2.7.2 Annahmen in den Finanzperspektiven	42
2.8 Fazit zu Stand und Entwicklung der Leistungen.....	43
3 Finanzsituation der SRG SSR.....	44
3.1 Finanzierungssystem der SRG SSR im Überblick.....	44
3.1.1 Die Haupteinnahmequellen und der Mittelfluss	44
3.1.2 Das Modell der Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten	45
3.1.3 Die Mittelzuweisung an die Organisationseinheiten	47
3.1.4 Der Prozess der Mittelzuweisung	48
3.1.5 Umverteilung nach Sprachregionen	48

3.1.6	Die Entwicklung der Mittelzuweisungen	49
3.1.7	Beurteilung	51
3.2	Finanzstrategie	52
3.2.1	Allgemeine finanzpolitische Grundsätze	52
3.2.2	Rahmenbedingungen	53
3.2.3	Finanzziele	53
3.2.4	Massnahmen	55
3.3	Rechnungslegung	55
3.3.1	Grundsätze der Rechnungslegung	55
3.3.2	Rechenschaft der SRG SSR gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit	56
3.3.3	Erfolgsrechnung 2004	56
3.3.4	Bilanz 2004	58
3.4	Aufwand	58
3.4.1	Gesamter Aufwand 1999-2010	59
3.4.2	Aufwandstruktur	61
3.4.3	Personalaufwand	62
3.4.4	Programm- und Produktionsaufwand	63
3.4.5	Weiterer Aufwand	66
3.4.6	Annahmen der Finanzperspektiven 2006-2010	66
3.4.7	Kosten- und Mengeneffekte der Aufwandsentwicklung	68
3.5	Die Kosten der idée suisse	71
3.5.1	Kosten des sprachregionalen Ausgleichs	71
3.5.2	Regionale und lokale Trägerschaftsabstützung	73
3.5.3	Angebot für das Ausland	74
3.5.4	Gesamtbild der Kosten der idée suisse	74
3.6	Ertrag	74
3.6.1	Gesamter Ertrag 1999-2010	74
3.6.2	Gebühreneinnahmen	75
3.6.3	Werbeertrag	82
3.6.4	Sponsoringertrag	83
3.6.5	Übrige Einnahmen	83
3.7	Aufwand und Ertrag von Nebenleistungen und Tätigkeiten für Dritte.....	84
3.7.1	Nebenleistungen	84
3.7.2	Tätigkeiten für Dritte	85
3.8	Buchhalterische Transparenz	87
3.9	Fazit zur Finanzsituation der SRG SSR	87
4	Die SRG SSR und deren Unternehmenseinheiten im Quervergleich.....	89
4.1	Grenzen von Quervergleichen und Benchmarks.....	89
4.2	SRG SSR im Vergleich mit ausländischen Service-public-Veranstaltern	90
4.2.1	Vergleich des gesamten Service public	90
4.2.2	Kosten für einen Prozentpunkt Marktanteil	93
4.3	Unternehmenseinheiten der SRG SSR im Quervergleich.....	95
4.3.1	Informationsquellen	95
4.3.2	Einflussfaktoren	95
4.3.3	Kostenindikatoren	97

4.3.4	Kennzahlen als Führungsgrössen	102
4.3.5	Ad-hoc Vergleiche	102
5	Akteure, Instrumente und Prozesse der Unternehmensführung	104
5.1	Grundsätze von Corporate Governance	104
5.2	Akteure	105
5.2.1	Generaldirektor	106
5.2.2	Geschäftsleitung	106
5.2.3	Verwaltungsrat	107
5.2.4	Ausschüsse des Verwaltungsrats	109
5.2.5	Interne Revision	109
5.2.6	Externe Kontrollstelle	111
5.3	Besondere Probleme bei den Akteuren	111
5.3.1	Problematik der regionalen Trägerschaftsstruktur	111
5.3.2	Besetzung der Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften	112
5.4	Führungsinstrumente und –prozesse	113
5.4.1	Überblick zu den Führungsinstrumenten und deren Zusammenspiel	113
5.4.2	Strategieinstrumente	113
5.4.3	Planungsinstrumente	114
5.4.4	Steuerungsinstrumente	115
5.4.5	Baustelle Balanced Scorecard (BSC)	116
5.4.6	Baustelle Kosten-/Leistungsrechnung (KLR)	116
5.4.7	Baustelle Risikomanagement	118
5.4.8	Bedeutung von Gutachten und Beratungen	119
5.5	Synthese zu Wirksamkeit von Verfahren und Instrumenten	121
6	Ertragspotential	122
6.1	Werbeeinnahmen	122
6.1.1	Stellung der publisuisse im Werbemarkt Schweiz	122
6.1.2	Werbeeinnahmen für die SRG SSR	124
6.1.3	Anreize für die Unternehmenseinheiten	124
6.1.4	Marketingaufwand der publisuisse	126
6.1.5	Strategie und zukünftiges Einnahmepotential für die SRG SSR	126
6.1.6	Beurteilung	127
6.2	Weitere Einnahmen	127
7	Personal- und Kaderpolitik	129
7.1	Lohnkategorien und Lohnsystem	129
7.1.1	Kategorien von Mitarbeitenden	129
7.1.2	Gehaltssystem der SRG SSR	130
7.2	Löhne und Arbeitsbedingungen des GAV-Personals	131
7.2.1	Lohnniveau und Lohnentwicklung im Überblick	131
7.2.2	Löhne der SRG SSR im Vergleich zum Markt	132
7.2.3	Weitere Arbeitsbedingungen des GAV-Personals	134
7.2.4	Pensionierung und Pensionskasse	136
7.3	Löhne und Arbeitsbedingungen des Kaders	137

7.3.1	Lohnniveau und Lohnentwicklung im Überblick	137
7.3.2	Ausgestaltung der weiteren Leistungen	138
7.3.3	Marktvergleich für Kaderebenen 0 und 1	140
7.3.4	Marktvergleich für Kaderebenen 2 und 3	141
7.3.5	Weitere Arbeitsbedingungen	142
7.3.6	Kaderlohnreporting des Bundes	142
7.3.7	Massnahmen der SRG SSR bei den Kaderlöhnen	143
7.4	Lohnentwicklung im Quervergleich	144
7.5	Stellenbesetzungen im Kader	145
7.6	Spesen	146
7.7	Sonderfragen	147
7.7.1	Entschädigung Ombudsstelle DRS	147
7.7.2	Overhead	148
7.7.3	Zufriedenheit der Mitarbeitenden	150
8	Verschiedene Aufwandbereiche	152
8.1	Programm- und Produktionsaufwand	152
8.1.1	tv productionscenter zürich AG (tpc)	152
8.1.2	Dokumentation und Archive (D+A)	156
8.2	Immobilien- und Mietmanagement	159
9	Online-Tätigkeiten und Multimedia-Strategie	164
9.1	Umfang der Multimedia-Aktivitäten der SRG SSR im Quervergleich	164
9.1.1	Nicht programmliche Nebenleistungen	164
9.1.2	Die Online-Aktivitäten der Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften	165
9.1.3	Online-Dienste öffentlicher Veranstalter im Ausland	167
9.2	Hintergrund und Perspektiven der Online-Tätigkeiten der SRG SSR	168
9.2.1	Normative Grundlagen	168
9.2.2	Online-Dienste aus der Sicht der Europäischen Union	169
9.2.3	Added-Value-Strategie der SRG SSR	169
9.2.4	Fazit	170
10	Entscheidstrukturen und Synergiepotential	172
10.1	Heutige Entscheidlogik	172
10.2	Nötige Entscheidlogik	173
11	Finanzaufsicht	175
11.1	Regelung der Finanzaufsicht	175
11.1.1	Heutige Regelung	175
11.1.2	Regelung im neuem RTVG	178
11.2	Würdigung und Handlungsbedarf	179
12	Verfahren zur Beurteilung des Finanzbedarfs der SRG SSR	181
12.1	Bestehendes Gebührenverfahren	181
12.2	Überblick zu Methoden und Ansätzen	183
12.2.1	Theoretische Ansätze	183
12.2.2	Verfahren zur Gebührenanpassung im Ausland	184

12.2.3	Gestaltungselemente für Organisation des Verfahrens	185
12.3	Ausweis der SRG SSR und Art der Analyse	186
12.3.1	Organisation des Verfahrens	186
12.3.2	Ausweis der SRG zur Periode vor Gebührenanpassung	187
12.3.3	Ausweis der SRG zur Periode nach der Gebührenanpassung	187
12.3.4	Analyse und Prüfungsschritte	188
12.4	Weiteres Vorgehen	190
13	Beurteilung und Empfehlungen	191
13.1	Beurteilung	191
13.2	Empfehlungen	191
13.2.1	Zentralisierung der Entscheidungen im technisch-administrativen Bereich	192
13.2.2	Anpassungen an die Anforderungen der Corporate Governance	193
13.2.3	Anpassungen und Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik	193
13.2.4	Anpassungen bei Finanzaufsicht und Verfahren zur Bestimmung des Finanzbedarfs	194
13.2.5	Diverse weitere Empfehlungen	195
14	Anhang A: Vertiefende Information zu den einzelnen Kapiteln	197
14.1	Vertiefende Informationen zu Kapitel 2	197
14.1.1	Personelle Zusammensetzung der SRG-Gremien	197
14.1.2	Kurzporträts der Organisationseinheiten	198
14.1.3	Kurzporträts der Unternehmenseinheiten (Stand 2004)	199
14.1.4	Kurzporträts der Tochtergesellschaften	201
14.1.5	Beteiligungen	202
14.1.6	Kooperationen	205
14.1.7	Hintergrundtabellen	207
14.2	Vertiefende Tabellen zu Kapitel 3	211
14.3	Vertiefende Tabellen zu Kapitel 4	221
14.4	Vertiefende Tabellen zu Kapitel 5	224
14.5	Vertiefende Informationen zu Kapitel 11	226
15	Anhang B: Abkürzungen, Glossar, Interviews und Quellenangaben	231
15.1	Abkürzungsverzeichnis	231
15.2	Glossar	234
15.3	Verzeichnis der durchgeführten Interviews	240
15.4	Quellenverzeichnis	241
15.4.1	Mandatsberichte im Rahmen der vorliegenden Prüfung	241
15.4.2	Publizierte Quellen ausserhalb SRG SSR	241
15.4.3	Nicht publizierte Quellen ausserhalb SRG SSR	242
15.4.4	Publizierte Quellen der SRG SSR	242
15.4.5	Nicht publizierte Quellen der SRG SSR	242

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsbereiche und Fragebereiche	14
Abbildung 2: Struktur der SRG SSR 2004	22
Abbildung 3: Gliederung der Leistungen der SRG SSR	29
Abbildung 4: Anzahl Radioprogramme der SRG SSR, 1980-2005.....	31
Abbildung 5: Struktur der Radio-Programmstunden (Kernleistungen), 1995-2004	32
Abbildung 6: Radio-Programmstunden (Zusatzleistungen), 1995-2004	33
Abbildung 7: Marktanteile im Bereich Radio, 1995-2005.....	34
Abbildung 8: Anzahl Fernsehprogrammeder SRG SSR, 1980-2005.....	36
Abbildung 9: Struktur der Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen), 1995-2004	37
Abbildung 10: Fernseh-Programmstunden (Zusatzleistungen), 1998-2004	38
Abbildung 11: Marktanteile im Bereich Fernsehen, 1995-2004	39
Abbildung 12: Nutzung der marktführenden Mediensites nach Landesteilen, 2004 (Monatsdurchschnitt Unique Visitors).....	41
Abbildung 13: Nutzung des Internetangebots von Swissinfo (in 1'000 Pageviews), 2000-2004.....	41
Abbildung 14: Haupteinnahmequellen und Mittelfluss	44
Abbildung 15: Modell der Mittelzuteilung	46
Abbildung 16: Anteile der drei Sprachregionen an der Bevölkerung und an der Mittelzuweisung der SRG SSR, 2004	48
Abbildung 17: Entwicklung der Mittelzuweisung gesamthaft und für Mandat, 1996-2004.....	49
Abbildung 18: Entwicklung der gesamten Mittelzuweisung im Bereich TV, 1996-2004	50
Abbildung 19: Entwicklung der gesamten Mittelzuweisung im Bereich Radio, 1996-2004	51
Abbildung 20: Entwicklung des Aufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	60
Abbildung 21: Entwicklung des Aufwands nach Unternehmenseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010	61
Abbildung 22: Entwicklung des Aufwands Stammhaus SRG SSR nach Aufwandarten (in Mio. Fr.), 1999-2010	62
Abbildung 23: Entwicklung des Personalaufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	63
Abbildung 24: Entwicklung des Programm- und Produktionsaufwands SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	63
Abbildung 25: Entwicklung der Verbindungs- und Leitungskosten SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	64
Abbildung 26: Entwicklung Kosten Senderechte der vier grossen internationalen Sportveranstaltungen (in Mio. Fr.), 1980-2006	65
Abbildung 27: Rechtekosten Stammhaus SRG SSR und BUS (in Mio. Fr.), 1999-2004	65
Abbildung 28: Entwicklung des weiteren Aufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	66
Abbildung 29: Kosten der sprachregionalen Angebote nach Marktgrösse, 2004.....	72
Abbildung 30: Entwicklung des Ertrags SRG Stammhaus nach Ertragsarten (in Mio. Fr.), 1999-2010	75
Abbildung 31: Jahresgebühr für Radio + Fernsehen (privater Empfang, in Fr.), 1980-2004.....	78
Abbildung 32: Anzahl gebührenzahrende Haushalte, 1980-2004.....	78
Abbildung 33: Gebühreneinnahmen der SRG SSR* in Mio. Fr., 1980-2004	78

Abbildung 34: Entwicklung der Gebühreneinnahmen SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	79
Abbildung 35: Entwicklung der Werbeerträge (netto) SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	82
Abbildung 36: Entwicklung der Sponsoringerträge SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010	83
Abbildung 37: Nettoaufwand für Online-Auftritte (in Mio. Fr.), 2001-2005.....	85
Abbildung 38: Marktanteile der einbezogenen europäischen Service-public-Anbieter, 2003	90
Abbildung 39: Gesamtkosten der Service-public-Anbieter im Vergleich zur Bevölkerung, 2003	91
Abbildung 40: Kosten des Service-public-Angebots in den kleineren europäischen Ländern, 2003.....	92
Abbildung 41: Rundfunkgebühren pro Haushalt und Jahr in Euro, 2004.....	93
Abbildung 42: Kosten für einen Prozentpunkt Radio-Marktanteil in den kleineren europäischen Ländern in Mio. Euro, 2003	94
Abbildung 43: Kosten für einen Prozentpunkt Fernseh-Marktanteil in den kleineren europäischen Ländern in Mio. Euro, 2003	94
Abbildung 44: Hypothetische Kostenverhältnisse zwischen den Sprachregionen bei Annahme eines gleichen Programmangebotes und einer gleichen Programmnutzung, 2004	97
Abbildung 45: Kostenindikatoren nach Programmen im Bereich Fernsehen, 2004	99
Abbildung 46: Kostenindikatoren nach Programmen im Bereich Radio, 2004	101
Abbildung 47: Werbemarkt Schweiz nach Medien (in Mio. Fr.), 1998-2004.....	122
Abbildung 48: Marktanteil der publisuisse am TV-Werbemarkt Schweiz und Anteil der Erlösminderungen am Bruttoertrag der publisuisse, 1998-2004.....	123
Abbildung 49: Nettowerbeeinnahmen der SRG SSR nach Sprachregionen (in Mio.Fr.), 1998-2004	124
Abbildung 50: Durchschnittslöhne GAV (A, B, C) nach UE/OE (Fr./Jahr), 2004	131
Abbildung 51: Jährliche Zuwachsrate der nominellen Durchschnittslöhne GAV (A, B, C) nach UE/OE (Fr./Jahr), 2000-2004	132
Abbildung 52: Verteilung der Löhne verschiedener Unternehmenseinheiten im Vergleich zum Durchschnitt des Marktes (2002, 2005)	133
Abbildung 53: Jährliche Zuwachsrate der SRG-Löhne im Quervergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen, 2000-2004.....	144
Abbildung 54: Verfahren zur Gebührenanpassung.....	181

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktanteile der einzelnen SRG-Radioprogramme (in %), 2004.....	35
Tabelle 2: Marktanteile der einzelnen SRG-Fernsehprogramme (in %), 2004.....	40
Tabelle 3: Erfolgsrechnung Betrieb Stammhaus SRG SSR konsolidiert, 2004.....	57
Tabelle 4: Bilanz Stammhaus, 2004	58
Tabelle 5: Aufwand Stammhaus SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2010	59
Tabelle 6: Sparpaket SRG SSR 2007-2010 (in Mio. Fr.)	68
Tabelle 7: Angaben der SRG SSR über Anstieg der Mittel, Leistungsausbau und Produktivitätsgewinn (Mio. Fr.), 1999 -2004	69
Tabelle 8: Kosten nach Sprachregionen, 2004	72
Tabelle 9: Beiträge der Unternehmenseinheiten an die Trägerschaftsorganisationen (in Fr.)	73

Tabelle 10: Gesamtbild der Kosten der idée suisse (grobe Abschätzungen), 2004.....	74
Tabelle 11: Kosten für Programme und Sendungen der SRG SSR für internationale Sender, 2004.....	81
Tabelle 12: Kosten und Erträge der Mehrwertdienste bei SF in 2004	84
Tabelle 13: Erträge der Tochtergesellschaften aus Tätigkeiten für Dritte, 1999-2004	86
Tabelle 14: Kostenindikatoren nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004	96
Tabelle 15: Die Führungsinstrumente der Konzernleitung SRG SSR im Überblick	113
Tabelle 16: Beschäftigte der SRG SSR nach Kategorien (in FTE), 2000 und 2004.....	130
Tabelle 17: Entlohnung der Kader SRG SSR, 2004	138
Tabelle 18: Overheadkosten nach Unternehmenseinheiten (in 1'000 Fr.), 2004	149
Tabelle 19: Planung und effektive Entwicklung des tpc, 2000 - 2004.....	153
Tabelle 20: Radio-Programmstunden (Kernleistungen) nach Produktionsarten, 1995-2004	207
Tabelle 21: Radio-Programmstunden (Kernleistungen) nach Inhalten, 1995-2004.....	207
Tabelle 22: Nutzung Radio in Minuten pro Tag, 1995-2004	208
Tabelle 23: Marktanteile im Bereich Radio (in %), 1995-2005.....	208
Tabelle 24: Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen) nach Produktionsarten, 1998-2004	209
Tabelle 25: Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen) nach Inhalten, 1998-2004.....	209
Tabelle 26: Nutzung Fernsehen in Minuten pro Tag*, 1995-2004	210
Tabelle 27: Marktanteile im Bereich Fernsehen (in %), 1995-2005.....	210
Tabelle 28: Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten, 1996-2004 (in 1'000 Fr.).....	211
Tabelle 29: Erfüllung der konkreten Finanzziele, 2001-2004.....	211
Tabelle 30: Aufwand Unternehmenseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010	213
Tabelle 31: Aufwand Organisationseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010.....	214
Tabelle 32: Aufwand grosse Tochtergesellschaften (in Mio. Fr.), 1999-2010	214
Tabelle 33: Rechtenkosten Stammhaus SRG SSR und BUS (in Mio. Fr.), 1999-2004.....	215
Tabelle 34: Kosten Senderechte internationaler Grossveranstaltungen (in Mio. Fr.), 1980-2008.	215
Tabelle 35: Ausbau des Programmangebots der SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2004	216
Tabelle 36: Ertrag Stammhaus SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2010	217
Tabelle 37: Gebühren für Radio + Fernsehen (privater Empfang, Fr./Jahr), 1980-2005.....	217
Tabelle 38: Gebührenpflichtige Haushalte, 1980-2010.....	218
Tabelle 39: Gebühreneinnahmen der SRG SSR (in Mio. Fr.), 1980-2009	219
Tabelle 40: Nettoaufwand für Online-Auftritte (in 1'000 Fr.), 2001-2004	220
Tabelle 41: Ertrag aus Tätigkeiten für Dritte der Stammhauseinheiten (in 1'000 Franken), 1999 - 2004	220
Tabelle 42: Kosten und Marktanteil von Service-public-Anbietern mit Gesamtangebot Radio und Fernsehen in europäischen Ländern, 2003	221
Tabelle 43: Kosten und Marktanteil Service-public-Anbieter im Radiobereich in europäischen Ländern, 2003	221
Tabelle 44: Kosten und Marktanteil Service-public-Anbieter im Fernsehbereich in europäischen Ländern, 2003	222
Tabelle 45: Vollkosten und Sendezeiten nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004	222
Tabelle 46: Rating und Marktanteile nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004.....	223
Tabelle 47: Zusammensetzung der VR der SRG-Tochtergesellschaften (1.1.2006)	224
Tabelle 48: Ziele und Key Performance Indicators (KPI) der BSC	224

Zusammenfassung

I. Ausgangslage

Auftrag und Vorgehen (Kapitel 1)

Im April 2005 beauftragte das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK), bis März 2006 eine Gesamtschau über die Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR zu erstellen. Hintergrund für diesen Auftrag bildeten das sich stark verändernde Umfeld (neues Radio- und Fernsehgesetz RTVG, technologische Entwicklungen), Diskussionen über das wirtschaftliche Verhalten der SRG SSR sowie ein in absehbarer Zeit anstehender Entscheid über eine Anpassung der Gebühren. Der Auftrag stützt sich auf Artikel 56 Absatz 4 des geltenden RTVG. Danach kann das UVEK im Rahmen seiner Finanzaufsichtstätigkeit die EFK mit der Überprüfung der Rechnungsführung der SRG SSR beauftragen.

Der Auftrag benennt drei im Vordergrund stehende Untersuchungsbereiche:

- Eine Analyse der Finanzlage aufgrund ausgewählter Kennzahlen als Grundlage für eine Beurteilung des wirtschaftlichen Mitteleinsatzes;
- Eine Analyse der Wirksamkeit der SRG-eigenen Verfahren zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit und der ordnungsgemässen Mittelverwendung;
- Verschiedene Sonderfragen, namentlich das Verhältnis zwischen Programmauftrag und kommerziellen Leistungen und das Online-Engagement.

Bei ihrer Analyse stützte sich die EFK hauptsächlich auf zwei Quellen. Erstens sichtete sie die Daten und Dokumente über die Finanzlage sowie die Verfahren der SRG SSR. Zweitens führte sie Interviews mit Verantwortlichen der SRG SSR und weiteren Fachleuten durch. Zusätzlich wurden die folgenden drei Mandate extern vergeben:

- IPMZ transfer (eine Abteilung des Instituts für Publizistikwissenschaft und Medienforschung an der Universität Zürich) analysierte die publizistischen Leistungen, die sich über Radio und Fernsehen hinaus an die Öffentlichkeit richten, im Besonderen die Online-Auftritte der Unternehmenseinheiten;
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, beschäftigten sich mit den kaufmännischen Aspekten ausgewählter Leistungen der SRG SSR ausserhalb des eigentlichen Programmauftrags. Von besonderem Interesse war dabei die Frage, in wie weit bei solchen Leistungen buchhalterische Transparenz vorhanden ist;
- Ernst & Young AG, Zürich/Bern, analysierten die Frage, in welchen Bereichen das Verfahren zur Gebührenanpassung der SRG SSR verbessert werden könnte.

Prüfung der Wirtschaftlichkeit (Abschnitt 1.3)

Wie es sich schon bald nach Beginn der Untersuchung zeigte, erlauben Kennzahlen keine direkte Beurteilung der Wirtschaftlichkeit, da sowohl die Programmleistungen als auch die Kosten nur beschränkt quantifizierbar und vergleichbar sind (bei der SRG SSR wie bei anderen Anbietern). Die EFK musste deshalb die Frage der Wirtschaftlichkeit primär indirekt angehen und untersuchen, ob es Mängel gibt, die auf ungenügend wirtschaftliches Handeln hinweisen:

- Ungenügende Transparenz? Werden die betriebswirtschaftlichen Vorgänge genügend aussagekräftig erfasst und ausgewiesen, dass das wirtschaftliche Verhalten überprüft werden kann?
- Potentielle Unwirtschaftlichkeit? Sind die Strukturen, Instrumente und Abläufe der SRG SSR geeignet, um ein unwirtschaftliches Verhalten zu verhindern?
- Festgestellte Unwirtschaftlichkeit? Sind in einzelnen Bereichen direkt konkrete unwirtschaftliche Verhaltensweisen festzustellen und zu quantifizieren?

Bei ihrer Beurteilung der Wirtschaftlichkeit berücksichtigte die EFK gesetzliche und politische Rahmenbedingungen wie folgt:

- Die der SRG SSR vorgegebenen Rahmenbedingungen (Service-public-Auftrag, Trägerschaft etc.) erschweren eine effiziente Organisation.
- Entscheide, die in der unternehmerischen Freiheit der SRG SSR liegen, wurden von der EFK nicht grundsätzlich überprüft.
- Die EFK verzichtete auf die Prüfung einzelner Sendungen.

Eckdaten zur SRG SSR (Kapitel 2)

Die SRG SSR idée suisse ist ein komplexes Unternehmen, das aus 7 Unternehmenseinheiten, 3 Organisationseinheiten, 6 Tochtergesellschaften und 9 Beteiligungen besteht. Es weist einen Umsatz von 1'500 Mio. Franken und rund 5'500 Beschäftigte aus.

Die 7 Unternehmenseinheiten (RSI und TSI bilden zusammen eine Unternehmenseinheit) bieten 7 Fernsehprogramme und 16 Radioprogramme (mit einer gesamten Programmproduktion von gegen 200'000 Stunden pro Jahr) an:

Unternehmenseinheit	Programme	Kosten (Mio. Fr.)
SF Schweizer Fernsehen	SF1, SF2, SF info	499
TSR télévision suisse romande	TSR1, TSR2	321
TSI televisione svizzera italiana*	TSI1, TSI2	206
SR DRS Schweizer Radio DRS	DRS1, DRS2, DRS3, Musigwälle 531, Virus	182
RSR radio suisse romande	La Première, Espace2, Couleur3, Option musique	124
RSI radio svizzera italiana*	Rete1, Rete2, Rete3	80
swissinfo	swissinfo, Swiss Pop, Swiss Jazz, Swiss Classics	38
RTR radio televisiun rumantsch	Radio rumantsch, Sendungen televisiun rumantsch	21

* TSI und RSI bilden zusammen eine Unternehmenseinheit,

Abgestützt wird das Unternehmen durch die Trägerschaft SRG SSR. Diese ist ein Verein von drei Vereinen und einer Genossenschaft, denen alle Interessierten beitreten können. Die Trägerschaft fungiert als Brücke zwischen der Öffentlichkeit und dem Unternehmen. Ihre Mitglieder nehmen Einfluss auf die SRG SSR wie Aktionärinnen und Aktionäre auf eine Aktiengesellschaft. Zusammen mit dem Umstand, dass die eigentliche Medienproduktion durch die Unternehmenseinheiten in den Regionen erbracht wird, ergibt sich eine komplexe Gesellschaftsstruktur, die im Spannungsfeld von unternehmerischen Anforderungen versus zivilgesellschaftlicher Trägerschaftskonzeption und von dezentraler Leistungserbringung versus zentraler Konzernführung steht.

II. Erkenntnisse aus der Prüfung

Leistungen, Aufwand und Ertrag (Kapitel 3)

In den 1990er Jahren baute die SRG SSR ihre Leistungen noch deutlich aus, sowohl was die Anzahl der Programme als auch die gesendeten Stunden betrifft. Seit 2000 sind keine neuen Programme mehr hinzugekommen, die Entwicklung bei den Programmstunden ist durch eine weitgehende Stabilität gekennzeichnet. Hingegen wurden die Online-Aktivitäten neu aufgebaut.

Gesamthaft hält sich die SRG SSR gut im Markt. Sie hat die Herausforderung der 1990er Jahre mit verstärkter inländischer und ausländischer Konkurrenz fast durchgehend mit leicht zunehmenden Marktanteilen bewältigt. Diese bewegen sich in den drei Sprachregionen in vergleichbarer Gröszenordnung. Beim Radio liegen sie bei rund zwei Drittel, beim Fernsehen bei rund einem Drittel (TSI leicht höher).

Die Entwicklung von Aufwand und Ertrag lag in den letzten Jahren ziemlich genau im Rahmen der Teuerung, die zwischen 1999 und 2004 4.7% ausmachte:

- Auf der Aufwandseite bilden der Personalaufwand und der Programm-/Produktionsaufwand mit je rund 42% die beiden wichtigsten Posten. Wenn man die Auslagerung der Produktion von SF ins tpc berücksichtigt, lag der Anstieg des Personalaufwands von 1999 bis 2004 über der Teuerung, derjenige des Programm- und Produktionsaufwands stieg etwa im Rahmen der Teuerung.
- Auf der Ertragsseite stellen die Gebühren mit über 70% den bei weitem wichtigsten Posten dar. Sie haben von 1999 bis 2004 mit 8.4% stärker zugenommen als das allgemeine Preisniveau. Da die Distributionskosten in diesem Zeitraum dank erfolgreichen Verhandlungen der SRG SSR mit der Swisscom sanken, nahmen die nach Abzug der Distributionskosten für das Programm verbleibenden Gebühreneinnahmen von 1999-2004 erheblich stärker zu, nämlich um 17.3%. Dies entspricht einer realen Zunahme von gut 12%.

Neben dem Kerngeschäft der Programmerstellung erbringt die SRG SSR diverse weitere Leistungen, wie beispielsweise die Online-Auftritte, aber auch Tätigkeiten für Dritte. Diese Leistungen sind organisatorisch genügend abgegrenzt, die buchhalterische Transparenz ist jedoch nicht immer gegeben (Problem Kosten-/Leistungsrechnung). Konflikte mit dem Programmauftrag sind - ausser in Einzelfällen - nicht festzustellen.

In einer groben Annäherung kann die Entwicklung der gesamten Kosten für die Jahre 1999-2004 in die Komponenten Leistungsfortschreibung, Leistungsausbau und Produktivitätsgewinn unterteilt werden.

- Für die Fortschreibung des Leistungsangebots 1999-2004 resultiert eine Kostensteigerung von jährlich 1.2%, was über der allgemeinen Teuerung von 0.9% liegt.
- Für den Leistungsausbau wurden im Jahresdurchschnitt 1.3% zusätzlich eingesetzt.
- Der Produktivitätsgewinn machte jährlich 0.2% (des Leistungsniveaus) aus. Er liegt somit in einem bescheidenen Rahmen.

Als Folge der erwarteten Kosten - und Leistungsentwicklung sowie der Auswirkungen des neuen RTVG rechnet die SRG SSR - ohne entsprechende Massnahmen - bis 2009 mit einer Finanzierungslücke von gegen 160 Mio. Franken. Als Massnahmen zur Schliessung dieser Lücke sieht die SRG SSR in ihren Finanzperspektiven ein Sparpaket sowie Anpassungen bei den Gebühreneinnahmen vor. Das im Jahr 2005 geschnürte Sparpaket der SRG SSR bezieht sich auf die drei Ebenen a) nationale Sparprojekte, b) spezifische Sparmassnahmen und c) lineare Sparvorgaben

an die Unternehmenseinheiten. Die Einsparungen durch dieses Paket steigen bis 2009/2010 auf 82 Mio. Franken an. Zudem geht die SRG SSR in ihrer Finanzplanung davon aus, dass die durch das neue RTVG bewirkten finanziellen Folgen (Einnahmeneinbussen und Kosten für zusätzliche Leistungen) durch Gebührenanpassungen kompensiert werden.

Kosten der „idée suisse“ (Abschnitt 3.5)

Mit dem Begriff der „idée suisse“ werden die schweizerischen Eigenheiten in der Ausgestaltung des Service public zusammengefasst. Dabei fallen insbesondere ins Gewicht:

- die Bereitstellung von gleichwertigen Programmangeboten in der deutschen, französischen und italienischen Sprachregion (sprachregionaler Ausgleich);
- die regionale und lokale Trägerschaftsabstützung;
- das Angebot für das Ausland.

Die EFK schätzt die Kosten dieser grösstenteils von der Politik bestimmten Vorgaben auf gut 40% der effektiven Kosten der SRG SSR, was gut 600 Mio. Franken der gesamten Kosten von 1'500 Mio. Franken entspricht. Der bei weitem wichtigste Teil entfällt auf den sprachregionalen Ausgleich. Dessen Kosten wurden berechnet, indem der für die einzelnen Sprachregionen geltende Zusammenhang zwischen Kosten und Bevölkerungsgrösse auf die gesamte Schweiz (als hypothetischen einheitlichen Sprachraum) hochgerechnet wurde.

Quervergleiche (Kapitel 4)

Die Kosten für die einzelnen Programme unterscheiden sich stark. Dies gilt sowohl für die Kosten pro Sendeminute, die Kosten pro genutzter Minute als auch die Kosten pro Prozentpunkt Marktanteil. Diese Unterschiede lassen sich im Wesentlichen durch die unterschiedliche Mittelzuteilung, die unterschiedlich grossen Publikumsmärkte und den Charakter der Programme (Mehrheits- und Minderheitsprogramme) erklären. Aufgrund der Quervergleiche sieht man, dass einzelne Programme von den zu erwartenden Kosten abweichen. Die Gründe dafür sollten näher analysiert werden.

Die Kosten der SRG SSR liegen bei Berücksichtigung der Bevölkerungsgrösse über denjenigen anderer Service-public-Veranstalter in Europa. Dies ist mit den Kosten der „idée suisse“ begründet, nach Abzug des Kostenblocks „idée suisse“ entspricht der Aufwand der SRG SSR weitgehend demjenigen anderer europäischer Länder. Die gleiche Aussage ergibt sich auch bei der Gebührenhöhe.

Führungsinstrumente und –prozesse (Kapitel 5)

Obwohl es sich bei der SRG SSR um einen Verein handelt, lehnen sich die Strukturen und Regelungen weitgehend an die Vorgaben des Aktienrechts an. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind gut geregelt. Die Führungsinstrumente und –prozesse sind mit einigen Ausnahmen (Kosten-/Leistungsrechnung) auf einem mit der Privatwirtschaft zu vergleichenden Stand. Das Führungsinstrumentarium der SRG SSR ist weitgehend gut ausgebaut und gut unterhalten. Es erlaubt zeitgerechte Entscheidungen. Die Instrumente werden im Allgemeinen sorgfältig angewendet und es besteht eine gute Übereinstimmung zwischen Planung und effektiver Entwicklung. Die sich im Aufbau befindliche Balanced Scorecard (BSC) wird eine sinnvolle Klammer um alle bestehenden Führungsinstrumente geben.

Die heutige Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) und das System der internen Verrechnungen der SRG SSR spiegeln durchaus den guten Willen der Beteiligten, gerechte Ergebnisse für jede Unternehmenseinheit zu berechnen und auszuweisen. Da jede Unternehmenseinheit eine eigene Ausprägung der Kosten-/Leistungsrechnung entwickelt hat, ist sie in der Anwendung aber sehr komplex und es mangelt an Kostentransparenz. Betriebsvergleiche sind nicht oder nur sehr beschränkt möglich. Mit dem Projekt „SRG Harmonisierung Kosten-/Leistungsrechnung“ sollen mit externer Unterstützung die Prozesse vereinfacht und zugleich ein führungsgerechtes, verantwortungs- und entscheidungsorientiertes betriebliches Rechnungswesen aufgebaut werden. Zugleich soll auch die Informatikintegration vorangetrieben werden.

Teilweise Vermischung von Ebenen und Funktionen (Abschnitt 5.3)

Im Zusammenspiel von Trägerschaft, Gesamtunternehmen, Unternehmenseinheiten und Beteiligungen kommt es teilweise zu Vermischungen von Entscheidungsebenen sowie von Vollzugs- und Aufsichtsfunktionen:

- Die Präsidenten der regionalen Verwaltungsräte sind ex officio Mitglied des zentralen Verwaltungsrates. Es besteht die Gefahr, dass der zentrale Verwaltungsrat bei Entscheiden gegen einzelne regionale Interessen blockiert wird.
- Der Generaldirektor hat Einsitz in allen regionalen Verwaltungsräten, mit dem Recht, Entscheide an den zentralen Verwaltungsrat weiterzuziehen. Er präsidiert die Geschäftsleitung, in der die Leiter/innen der Unternehmenseinheiten Einsitz haben. Zusammen mit dem funktionsbedingten Informationsvorsprung hat der Generaldirektor somit ein sehr grosses Einflusspotential.
- Die Leiter/innen der Unternehmenseinheiten unterstehen zum einen dem Generaldirektor, zum anderen aber auch dem regionalen Verwaltungsrat.
- Die Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften sind primär durch Kaderleute der SRG SSR besetzt. Die Doppelrollen können dann problematisch werden, wenn Kaderleute im obersten Organ einer Tochtergesellschaft Einsitz nehmen, die mit „ihrer“ Unternehmenseinheit in einem direkten Kunden-Lieferanten-Verhältnis steht.

Die Vermischung der Ebenen und Funktionen kann vor dem Hintergrund der komplexen Struktur der SRG SSR durchaus mit dem Willen begründet werden, das dezentrale Unternehmen zusammenzuhalten und Tochtergesellschaften auf die Interessen des Mutterunternehmens auszurichten.

Die Problematik der vier grossen A („Anders Als Alle Andern“) (Kapitel 10)

Die SRG SSR funktioniert nach dem Managementprinzip, möglichst viel möglichst dezentral zu entscheiden. Die Konzernzentrale übt ihre Direktivkompetenzen in der Regel zurückhaltend aus. In der Folge zeigt sich auf allen Ebenen der SRG SSR immer wieder die Problematik, dass die Unternehmenseinheiten nach dem Motto „Anders Als Alle Andern“ funktionieren. Es kommt zu einer Vielzahl von regional unterschiedlichen Lösungen und kostspieligen Doppelspurigkeiten:

- Beispiel Informatik / Rechnungswesen: Zwar wird generell SAP verwendet, jede Unternehmenseinheit hat aber eigene Lösungen entwickelt. So sind rund 70 Schnittstellen zu betreuen;
- Beispiel Produktionsmittel sowie Systeme für die Dokumentation und Archivierung: Jede Unternehmenseinheit besitzt ein anderes System;
- Beispiel Online-Auftritte: Bisher bestand völlige Autonomie der Unternehmenseinheiten. Mit dem Projekt „Move“ erfolgt eine minimale Koordination. Eine Angleichung der Standards wird geprüft;

- Beispiel Spesen: Es gab bisher rund 60 Dokumente zur Regelung der Spesen (10 Grundreglemente mit zahlreichen Zusatzreglementen);
- Beispiel Mieten: Anmietungen von Dritten können, sofern programmbezogen, durch jede Unternehmenseinheit selbst vorgenommen werden;
- Beispiel Lohnbenchmarks: In den vergangenen Jahren wurden in den meisten Unternehmenseinheiten Lohnbenchmarks durchgeführt, die unterschiedlich konzipiert und abgegrenzt und untereinander nicht vergleichbar sind.

Viele Projekte für die Nutzung von Synergien sind zwar aufgegleist, indem verschiedene Netzwerke zur Koordination aufgebaut wurden. Dabei wird aber fast durchgehend auf Konsens zwischen den Unternehmenseinheiten gesetzt. In der Folge werden Synergien insbesondere dann zuwenig genutzt, wenn die Interessen der einzelnen Unternehmenseinheiten divergieren. Die Logik der möglichst dezentralen Entscheidung wird durch die dezentrale Trägerschaftsstruktur gestärkt.

Mitarbeitende und Löhne (Kapitel 7)

Von 2000 bis 2004 stieg die Zahl der Mitarbeitenden (in Vollzeitstellen gemessen) um 4.6%. Die Zahl der Mitarbeitenden ohne Kaderfunktion erhöhte sich um 3.6%, jene der Mitarbeitenden mit Kaderfunktion um 14.5%. Für das gesamte Personal stieg der Durchschnittslohn im Jahresdurchschnitt um 0.8% (0.6% bei den GAV-Löhnen, 1.5% bei den Kaderlöhnen). Das Kader legte somit sowohl bei den Stellen wie den Löhnen stärker zu als das übrige Personal. Die SRG SSR begründet diese „Verkaderisierung“ mit einem Nachholbedarf. Nach der Ausgliederung der Kader aus dem GAV habe nach 1995 ein Druck zur Angleichung an den Markt bestanden, zudem sei die Hierarchie in der SRG SSR bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre zu flach gewesen.

Mit Ausnahme von TSR und RTR liegen für alle Unternehmenseinheiten im Bereich des GAV-Personals Salärbenchmarks vor. Die Löhne von SR DRS, swissinfo und RSR liegen gemäss diesen Vergleichen tendenziell unter den durchschnittlichen Löhnen des Marktes. Anders ist die Situation bei SF und RTSI. Bei SF liegen rund zwei Drittel der Löhne über dem Durchschnitt der Branche und bei RTSI sind es rund drei Viertel der Löhne, die über dem Durchschnitt des Tessiner Marktes liegen (im Vergleich zum schweizerischen Markt liegen die RTSI-Löhne hingegen im Durchschnitt). Bei den Arbeitsbedingungen des GAV-Personals liegt die SRG SSR im Quervergleich im oder über dem Durchschnitt.

Kaderpolitik (Abschnitt 7.3)

Die Löhne und Arbeitsbedingungen beim obersten Kader liegen gesamthaft im - bis leicht unter - dem Markt. Der variable Lohnanteil ist im Quervergleich gering. Die Lohnnebenleistungen (Spesenpauschale, Geschäftsauto, patronale Vorsorgeeinrichtung für Kader) bewegen sich im Rahmen vergleichbarer Unternehmen.

Die Löhne der unteren Kaderstufen entsprechen gesamthaft ebenfalls weitgehend den Marktverhältnissen. Wie ein Salärbenchmark für RSR und TSR zeigt, ist der variable Lohnanteil aber deutlich tiefer als bei vergleichbaren Unternehmen.

Im Umfeld der Diskussion über das Kaderlohnreporting hat der SRG-Verwaltungsrat im Sinne der Angleichung der Praxis an jene der bundesnahen Unternehmen verschiedene Massnahmen im Bereich des obersten Kaderns beschlossen. Einen besonderen Signalcharakter hat der Entscheid,

wonach den Mitgliedern der Geschäftsleitung für 2006 und 2007 keine nominellen Lohnerhöhungen gewährt werden.

Kaderpositionen werden in der Regel zuerst intern und anschliessend extern ausgeschrieben. Einzelne Kaderangehörige werden jedoch auch im Berufungsverfahren angestellt. Nach Einschätzung der EFK sollen Berufungen für die höchsten Kaderstufen nur im Ausnahmefall eingesetzt und in jedem Fall durch den Verwaltungsrat SRG SSR abgesehnet werden. Insgesamt stammen 5.3 % der SRG SSR Kader aus ehemaligen Beschäftigten einer Bundes- bzw. Kantonsverwaltung. Bei der GD ist der Anteil mit 22.2 % deutlich höher. Die EFK beurteilt diese Anteile als nicht problematisch.

Pensionskasse (Abschnitt 7.2.4)

Die SRG SSR verfügt über eine eigene Pensionskasse (PKS). Diese umfasst einen Kernplan sowie ein so genanntes Zusatzkonto. Der Kernplan richtet sich nach dem Leistungsprimat, das Zusatzkonto nach dem Beitragsprimat. Im Kernplan wird das regelmässige Einkommen bis zu 167'700 Franken versichert. Der darüber hinausgehende Jahreslohn sowie regelmässige Zulagen sind im Zusatzkonto versichert.

Ein Vergleich der PKS mit der Pensionskasse des Bundes (Publica) zeigt, dass die Leistungen der PKS in den wesentlichen Parametern sehr ähnlich derjenigen der Publica sind. Bei der Publica ist allerdings die Umstellung auf das Beitragsprimat geplant. Die PKS weist heute einen Deckungsgrad von über 100% aus. Für die weitere Entwicklung unterstellt die SRG SSR eine Rendite von 5%, die in den letzten Jahren jeweils erreicht wurde.

Kader werden zusätzlich in einer patronal (d.h. vom Arbeitgeber) finanzierten Vorsorgeeinrichtung versichert. Die von der SRG SSR in diese zusätzliche Kadervorsorge geleisteten Beiträge belaufen sich jährlich auf rund 2.4 Mio. Franken.

Overhead-Kosten (Abschnitt 7.7.2)

Der Anteil von Mitarbeitenden, die nicht direkt mit dem Programm beschäftigt sind, liegt bei den „produzierenden“ Unternehmenseinheiten gemäss SRG SSR gesamthaft bei rund 14%. Die effektiven Overhead-Kosten, d.h. die Kosten für nicht direkt der Programmproduktion dienende Tätigkeiten, liegen deutlich höher. Denn auch in den programmschaffenden Abteilungen fallen Arbeiten an, die nicht direkt mit den Programmen in Beziehung stehen (beispielsweise Sitzungen, Ausbildung usw.). Dieser Anteil lässt sich heute nicht ermitteln, da die dafür notwendige Zeiterfassung mit entsprechender Tätigkeitszuordnung fehlt. Eine solche wird einen unverzichtbaren Bestandteil der zukünftigen Kosten-/Leistungsrechnung bilden müssen.

Tochtergesellschaften publisuisse und tpc (Abschnitte 6.1 und 8.1.1)

Die Untersuchungen ergeben keine Hinweise, dass publisuisse das Potential des Werbeertrages ungenügend ausschöpft. Einzelne in der Öffentlichkeit kritisierte Gebahren (z.B. Kundenreisen) sind marktüblich und liegen in der unternehmerischen Freiheit des Unternehmens.

Die Auslagerung der Fernsehproduktion von SF in eine eigene Unternehmung (television production center AG - tpc) hat nicht den erwarteten Erfolg im Drittmarktgeschäft gebracht. Die EFK stellt bei tpc keine offensichtlichen Wirtschaftlichkeitsdefizite fest. Sie erachtet es aber als sinnvoll, die

Vor- und Nachteile einer Wiedereingliederung vertieft abzuklären (z.B. Nutzung von Synergie- und Sparmöglichkeiten in der Verwaltung, steuerliche Aspekte).

Verschiedene Vorwürfe gegen das tpc, insbesondere wegen Quersubventionierung, wurden von der Wettbewerbskommission in einer Voruntersuchung als nicht begründet beurteilt.

Online-Auftritte und Multimedia-Strategie (Kapitel 9)

Die heute eher schwache gesetzliche Abstützung der Online-Auftritte wird durch das neue RTVG geklärt. Mit der „Added-Value“ Grundstrategie will die SRG SSR dem Publikum Online-Zusatznutzen zu den Radio- und Fernsehprogrammen liefern. Es ist nicht beabsichtigt ein umfassendes Online-Angebot bereitzustellen. Die Umsetzung entspricht den dezentralen Strukturen des Unternehmens: Die Autonomie der Unternehmenseinheiten bleibt auch im Bereich Multimedia weitgehend unangetastet.

Die „Added-Value“ Strategie und ihre Umsetzung sind als defensiv zu beurteilen: Die Marktführerschaft ist kein strategisches Ziel. Im internationalen Vergleich sind die für den Gebührenzahler erbrachten Online-Dienstleistungen unterdurchschnittlich. Mehrgleisigkeiten, vor allem im Bereich Technik, sind durch den föderalen Ansatz vorprogrammiert. Das durchaus bestehende zentrale „Know-how“ (z.B. bei der Webfactory swissinfo) wird nur ungenügend genutzt.

Finanzaufsicht (Kapitel 11)

Die Finanzaufsicht durch das UVEK und das BAKOM ist nach Einschätzung der EFK heute zu wenig wirksam. Eine Vereinbarung zwischen dem Departement und der SRG SSR konkretisiert die in Gesetz, Verordnung und Konzession lediglich rudimentär festgelegten Informations- und Aufsichtspflichten in restriktiver Weise. Die im RTVG grundsätzlich vorgesehene Prüfung der wirtschaftlichen Betriebsführung wird dadurch erheblich erschwert. Das neue RTVG unterstellt die SRG SSR samt ihren Tochtergesellschaften der Finanzaufsicht des UVEK und beauftragt das Departement mit der Prüfung, ob die SRG SSR die Vorschriften über die Verwendung der Mittel einhält. Nachprüfungen vor Ort sind möglich, wenn begründeter Verdacht auf unwirtschaftliches Verhalten besteht. Die EFK erachtet es als sinnvoll, dieses Mittel einzusetzen, falls die SRG SSR bei der Nutzung von Synergien nicht Fortschritte nachweisen kann.

Gebührenverfahren (Kapitel 12)

Das heutige Verfahren zur Gebührenanpassung hat verschiedene Schwachstellen. Der Anstoss für ein Verfahren erfolgt durch die SRG SSR. Grundsätzlich ist dies alle zwei Jahre möglich, in den letzten Jahren waren die Abstände aber erheblich länger. Es fehlt an klar festgelegten Grundlagen und Kriterien für den Gebührengeschehen. Der Gebührenantrag der SRG SSR beschränkt sich auf die Darstellung der Kostenarten und stellt die Entwicklung des Leistungsangebots sowie Produktivitätsverbesserungen nur teilweise dar. Eine Analyse der Leistungen und deren Kosten, bzw. eine Beurteilung der wirtschaftlichen Verwendung der Gebührenerträge durch die Aufsichtsbehörde ist aufgrund dieser Angaben nicht möglich.

Die EFK erachtet es als zweckmässig, dass die SRG SSR zuhanden des UVEK alle vier Jahre einen umfassenden Rechenschaftsbericht erstellt. In diesem Bericht soll die SRG SSR die Entwicklung ihrer Leistungen und der damit verbundenen Kosten und Erträge in den letzten vier Jahren darstellen und bilanzieren sowie einen Ausblick auf die angestrebte Entwicklung in den nächs-

ten vier Jahren vornehmen. Darauf soll sie ihren Antrag auf den zu deckenden Finanzbedarf der kommenden vier Jahre stützen (als Folge des mit dem neuen RTVG ausgeweiteten Gebührensplitting bezieht sich der Antrag der SRG SSR besser auf den Finanzbedarf als auf einen bestimmten Prozentsatz an Gebührenerhöhung).

Im Rechenschaftsbericht sind die Leistungen und Kosten nach Kostenarten (Personal, Produktion etc.), nach Kostenstellen (Unternehmenseinheiten) und nach Kostenträgern (Programmsparten) auszuweisen. Zudem soll die SRG SSR die vergangene und geplante Entwicklung der Gesamtkosten getrennt nach Radio und Fernsehen in die drei Komponenten (1) Kosten der Weiterführung des Leistungsangebots zu Beginn der Periode, (2) Veränderung des Leistungsangebots und (3) Einsparung durch Produktivitätssteigerung aufteilen.

Aufgrund dieser Angaben hat die SRG SSR ihren konkreten Finanzbedarf anzumelden. Dabei soll sie auch darstellen, mit welchen Wirkungen und Massnahmen bei einem erhöhten und einem gesenkten Finanzbetrag zu rechnen wäre. Zur Beurteilung des Antrags schlägt die EFK ein Verfahren in fünf Modulen vor. 1. Vergangenheitsbeurteilung, 2. Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortführung des bestehenden Leistungsangebots, 3. Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung, 4. Wirtschaftlichkeitsprüfung, 5. Beurteilung der Erträge neben den Gebühreneinnahmen. Die Regeln des ganzen Verfahrens sollten durch die beteiligten Akteure ausgehandelt und in einer Vereinbarung festgelegt werden.

Einzelne nicht sachgerechte staatliche Finanzierungsregeln (Abschnitt 3.6.2)

Im Zusammenhang mit der Gebührenfinanzierung erachtet die EFK einzelne Finanzierungsregeln als nicht sachgerecht:

- Bezüger/innen von Ergänzungsleistungen zu AHV/IV werden von den Empfangsgebühren befreit. Dies führt bei der SRG SSR zu erheblichen Einnahmeverlusten (2004 waren rund 160'000 Haushalte von der Empfangsgebühr befreit). Obwohl diese jeweils mit den Gebührenerhöhungen mindestens teilweise kompensiert wurden, ist nicht einzusehen, weshalb die SRG SSR, respektive die Gebührenzahlenden, Kosten übernehmen sollen, die den staatlichen Sozialausgaben zuzurechnen sind.
- Die Leistungen von swissinfo, die vorwiegend für das im Ausland lebende Publikum bestimmt sind, werden zu 50% über Empfangsgebühren finanziert. Dies widerspricht dem Äquivalenzprinzip der Gebühren. Sachlich richtig wäre eine vollständige Finanzierung des Auslanddienstes über Bundesbeiträge. In diesem Zusammenhang wären auch Integrationslösungen mit anderen Instrumenten der Landeswerbung zu prüfen.
- Bei der Finanzierung von internationalen Kooperationen (3sat, Arte, TV5, Euronews) wird der Aspekt der Darstellung der Schweiz gegen aussen nur sehr bescheiden durch einen direkten Bundesbeitrag abgegolten.

III. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Gesamtbeurteilung (Abschnitt 13.1)

Gesamthaft lassen sich die Erkenntnisse der EFK zur Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR in den folgenden Hauptpunkten zusammenfassen:

- Aus den dezentralen Entscheidungsstrukturen der SRG SSR resultiert ein Wirtschaftlichkeitsdefizit. Die Entscheidungslogik der SRG SSR ist darauf ausgerichtet, möglichst viel dezentral zu entscheiden. Dies ist zwangsläufig mit einer Vernachlässigung von Synergien verbunden.
- Die komplexen Strukturen der SRG SSR genügen den Anforderungen von Corporate Governance nicht durchwegs. Im Zusammenspiel von Trägerschaft, Gesamtunternehmen, Unternehmenseinheiten und Beteiligungen kommt es teilweise zu Vermischungen von Vollzugs- und Aufsichtsfunktionen.
- Bei der Personal- und Kaderpolitik stellen sich in Einzelbereichen Fragen der Marktgerechtigkeit. Gesamthaft sind die Lohn- und Arbeitsbedingungen der SRG SSR unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt adäquat. In Einzelbereichen ist ein Anpassungsbedarf vertieft abzuklären.
- Die Finanzaufsicht und das Gebührenverfahren sind unbefriedigend geregelt. Mit den heute gegebenen Verfahren kann die wirtschaftliche Gebührenverwendung nicht genügend überprüft werden. Die Gebührenfestsetzung trägt der vergangenen und zukünftigen Leistungsentwicklung der SRG SSR nicht systematisch Rechnung.

Im Übrigen stellt die EFK fest, dass die SRG SSR mit ihren Mitteln unter Berücksichtigung der bestehenden Strukturen sorgfältig und zielgerichtet umgeht. Die Führungsinstrumente und -prozesse der SRG SSR sind mit einigen Ausnahmen (insbesondere Kosten-/Leistungsrechnung) auf einem mit der Privatwirtschaft zu vergleichenden Stand. Die Instrumente werden im Allgemeinen sorgfältig angewendet und es besteht eine gute Übereinstimmung zwischen Planung und effektiver Entwicklung. Die sich im Aufbau befindliche Balanced Scorecard (BSC) wird eine sinnvolle Klammer um alle bestehenden Führungsinstrumente geben. Die SRG SSR ist sich zudem verschiedener aufgezeigter Probleme bewusst und hat entsprechende Schritte eingeleitet (z.B. Harmonisierung der Kosten-/Leistungsrechnung, Projekte zur Nutzung von Synergien).

Empfehlungen (Abschnitt 13.2)

Die EFK formuliert verschiedene Empfehlungen zuhanden der SRG SSR und des UVEK. Dabei ergeben sich die folgenden wichtigsten Stossrichtungen:

- Zentralisierung der Entscheidungen im technisch-administrativen Bereich unter Gewährleistung der dezentralen Entscheidungskompetenzen in den Programmbereichen. Je nach Fragestellung sind dabei direkte zentrale Direktiven, zentrale Vorgaben von Rahmenbedingungen oder eine zentrale Steuerung vorzusehen. Prioritär ist das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungs-Rechnung und der damit verbundenen Informatikintegration.
- Anpassungen an Anforderungen der Corporate Governance. Es ist eine Bestandesaufnahme von möglichen Interessenkonflikten bei Doppelfunktionen von SRG-Kaderleuten vorzunehmen. Einzelne problematische Doppelfunktionen sind zu entflechten.
- Anpassungen und Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik. Beim Kader soll der variable Lohnanteil zulasten des fixen Lohnanteils auf die Grössenordnung von bundesnahen Betrieben erhöht werden. In weiteren Bereichen der Kader- und Personalpolitik sind offene Fragen zur Marktgerechtigkeit der Verhältnisse bei der SRG SSR vertieft abzuklären.
- Periodischer Rechenschaftsbericht verbunden mit Beurteilung des Finanzbedarfs. Die SRG SSR soll alle vier Jahre gegenüber dem UVEK vertieft Rechenschaft über die vergangene und zukünftige Entwicklung ihrer Leistungen ablegen. Aufgrund dieser Angaben hat die SRG SSR ihren konkreten Finanzbedarf anzumelden. Die Beurteilung des Antrags soll sich auf folgende Elemente stützen: Vergangenheitsbeurteilung, Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortfüh-

zung des bestehenden Leistungsangebots, Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Beurteilung der Erträge neben den Gebühreneinnahmen.

- Verschiedene weitere Empfehlungen betreffen insbesondere Massnahmen zur Erhöhung der Transparenz. Zudem empfiehlt die EFK dem UVEK, bei den nicht sachgerechten staatlichen Finanzierungsregeln andere Lösungen zu suchen.

1 Auftrag und Vorgehen

Mit dem vorliegenden Bericht erfüllt die EFK einen Auftrag des UVEK (Abschnitt 1.1). Sie definierte im Rahmen eines Arbeitsprogramms die Untersuchungs- und Fragebereiche (Abschnitt 1.2). In einem ersten Schritt war das Prüfungsverständnis der EFK zu klären (Abschnitt 1.3). Die EFK stützte sich bei der Prüfung auf eigene Untersuchungen und liess einzelne Fragen extern bearbeiten (Abschnitt 1.4). Der Bericht ist nach einzelnen Fragen gegliedert und fasst am Schluss die Empfehlungen zusammen (Abschnitt 1.5).

1.1 Auftrag des UVEK

In der Frühjahrssession 2006 schlossen die Eidgenössischen Räte die Revision des Radio- und Fernsehgesetzes (RTVG) ab. Das revidierte RTVG beeinflusst den Leistungsauftrag der SRG SSR und hat Auswirkungen auf die Zuteilung der Empfangsgebühren. Da die letzte effektive Gebührenerhöhung im Jahre 2000 schon einige Jahre zurück liegt, wird sich dem Bundesrat in absehbarer Zeit die Frage einer Gebührenanpassung stellen. Von entscheidender Bedeutung wird dabei die Beurteilung sein, wie wirtschaftlich die SRG SSR ihren Service-Public-Auftrag erfüllt.

Die Medienlandschaft hat sich in den letzten Jahren zudem stark verändert. Der SRG SSR erwächst vermehrt Konkurrenz durch private in- und ausländische Radio- und Fernsehsender. Hinzu kommen technologische Entwicklungen, die mit neuen Fragen verbunden sind, beispielsweise inwiefern die SRG SSR mit Hilfe von Gebühren ihre Präsenz im Internet ausbauen kann oder sogar soll. Solche Fragen sind aus medienpolitischer Sicht brisant, weil die Entwicklungen die Grenzen bisher segmentierter Märkte durchlässig werden lassen und zu verschärften Konkurrenzverhältnissen führen.

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen erachtete das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) eine von der jährlich durchgeführten Finanzaufsicht losgelöste Gesamtschau über die Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR für nötig. Im April 2005 beauftragte der Vorsteher des UVEK, Bundesrat Moritz Leuenberger, die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) mit einer entsprechenden Prüfung, über die bis März 2006 ein Bericht vorzulegen war.

Der Auftrag stützt sich auf Artikel 56 Absatz 4 des geltenden RTVG. Danach kann das UVEK im Rahmen seiner Finanzaufsichtstätigkeit die EFK mit der Überprüfung der Rechnungsführung der SRG SSR beauftragen kann. Die Kompetenzen dieser Prüfung richten sich nach dem RTVG.

Der Auftrag des UVEK an die EFK benennt drei im Vordergrund stehende Untersuchungsbereiche:

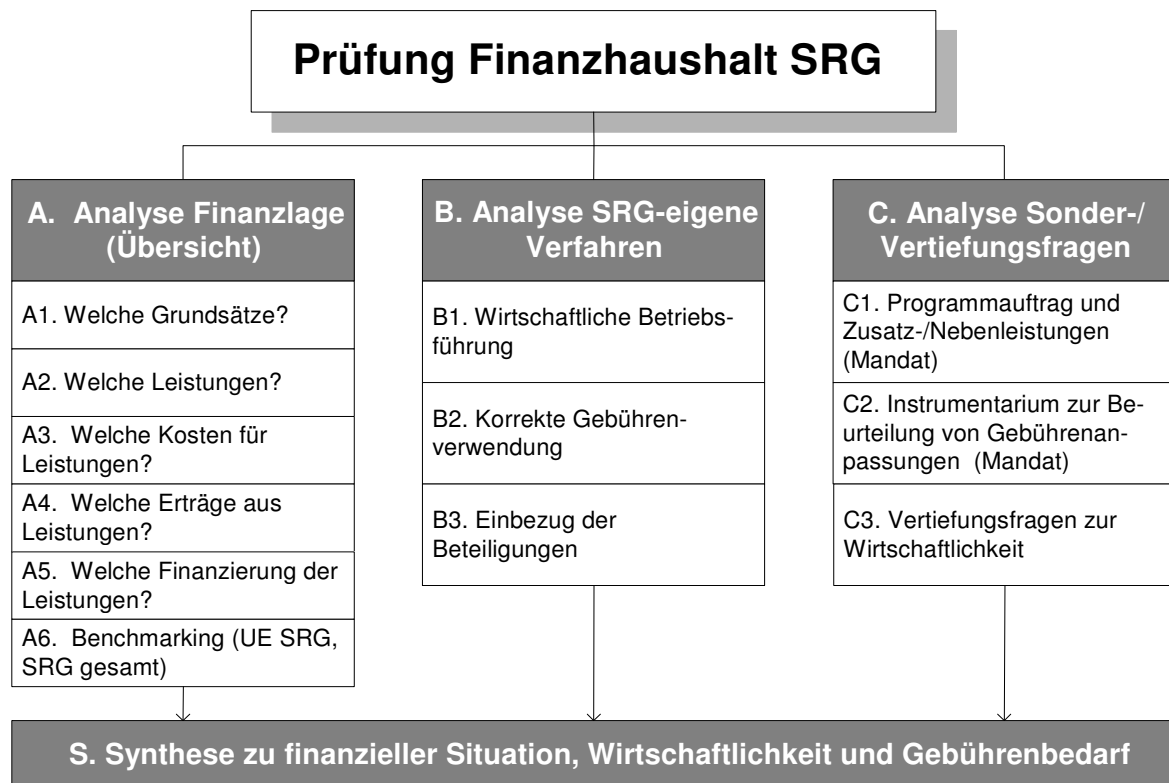
- Eine Analyse der Finanzlage aufgrund ausgewählter Kennzahlen als Grundlage für eine Beurteilung des wirtschaftlichen Mitteleinsatzes.
- Eine Analyse der Wirksamkeit der SRG-eigenen Verfahren zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit und der ordnungsgemässen Mittelverwendung.
- Verschiedene Sonderfragen, namentlich das Verhältnis zwischen Programmauftrag und kommerziellen Leistungen und das Online-Engagement.

Die im Auftrag formulierten einzelnen Fragen zu den Untersuchungsbereichen wurden im Rahmen des Arbeitsprogramms in Absprache mit dem UVEK zum Teil modifiziert und durch weitere Fragen ergänzt.

1.2 Arbeitsprogramm

Gestützt auf den Auftrag des UVEK erstellte die EFK ein Arbeitsprogramm, das drei Untersuchungsbereiche unterscheidet (**Abbildung 1**).

Abbildung 1: Untersuchungsbereiche und Fragebereiche



- In Untersuchungsbereich A ging es darum, ein Gesamtbild der durch die SRG SSR erbrachten Leistungen, der damit zusammenhängenden Kosten und Erträge sowie der Akzeptanz der Leistungen bei den Stakeholdern zu erstellen. Soweit möglich wurden auch Vergleiche der einzelnen Unternehmenseinheiten innerhalb der SRG SSR sowie Vergleiche mit anderen Anbietern von vergleichbaren Leistungen einbezogen.
- In Untersuchungsbereich B wurden die SRG-eigenen Verfahren zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit und der Einhaltung der für die SRG SSR geltenden Bestimmungen analysiert. Dies beinhaltete auch die Frage, welche Instrumente von Corporate Governance die SRG SSR in welcher Art nutzt.
- In Untersuchungsbereich C wurden verschiedene Fragen vertieft. Dabei handelt es sich um zwei Fragebereiche, die das UVEK in besonderem Mass interessieren, nämlich eine Analyse des Verhältnisses zwischen dem Programmauftrag und weiteren Leistungen und eine Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen. In einem weiteren Fragebereich wurde die Wirtschaftlichkeit der SRG SSR an verschiedenen Beispielen vertieft analysiert.

- Im Rahmen der Synthese schliesslich ging es darum, die Erkenntnisse aus den einzelnen Untersuchungsbereichen zu einem Gesamtbild über die finanzielle Situation, die Wirtschaftlichkeit und den Gebührenbedarf der SRG SSR zusammenzufassen.

1.3 Prüfungsverständnis

Die Erfüllung des Auftrags hatte sich in erster Linie an den Grundsätzen zu orientieren, die das geltende Recht für den Finanzhaushalt der SRG SSR vorsieht (vgl. ausführlicher in Abschnitt 11.1). Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang das Gebot der wirtschaftlichen Betriebsführung unter Berücksichtigung von branchenüblichen Vergleichswerten (Art. 56 Abs. 3 RTVG) sowie die Pflicht, den zugewiesenen Gebührenanteil zur Deckung des Aufwands zu verwenden, der sich aus der Veranstaltung der Programme ergibt (Art. 10 Abs. 3 SRG-Konzession). Überwachungsmaßnahmen, die sich auf Produktion und Vorbereitung der Programme beziehen, sowie reine Zweckmässigkeitskontrollen sind nicht zulässig (Art. 56 Abs. 1 RTVG).

Um die Einhaltung des Gebots der wirtschaftlichen Betriebsführung zu prüfen, muss die Wirtschaftlichkeit der SRG SSR beurteilt werden. Wirtschaftlichkeit bedeutet allgemein den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen, indem man ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz anstrebt und erreicht. Vereinfacht ausgedrückt gelten für die Wirtschaftlichkeit zwei Grundprinzipien: Gemäss dem Maximalprinzip ist mit vorgegebenen Ressourcen ein maximales Ergebnis zu erreichen. Das Minimalprinzip bedeutet, ein vorgegebenes Ergebnis mit minimalem Ressourcenaufwand zu erreichen.

Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung oder einer einzelnen unternehmerischen Massnahme wird im Allgemeinen auf das Verhältnis aus monetär quantifizierbaren Kosten und Erträgen abgestellt. Eine Massnahme ist dann wirtschaftlich, wenn der ihr zuzuschreibende Ertrag innerhalb eines bestimmten Betrachtungszeitraums höher ist als die ihr zuzuschreibenden Kosten ($\text{Ertrag/Kosten} > 1$). Unter mehreren Massnahmen ist jene die wirtschaftlichste, bei der der Quotient aus Ertrag/Kosten den höchsten Wert erreicht.

Zur Beurteilung eines errechneten Quotienten Ertrag/Kosten kann insbesondere auf drei Vergleiche abgestellt werden:

- Soll-Ist-Vergleich: Vergleich des erzielten Wertes mit dem angestrebten Wert;
- Betriebs- oder Massnahmevergleich: Vergleich zu anderen Betrieben oder Massnahmen;
- Zeitvergleich: Vergleich zwischen verschiedenen Zeitpunkten.

Die Ermittlung des Quotienten Ertrag/Kosten ist generell mit schwierigen Abgrenzungsproblemen verbunden. Im Fall der SRG SSR kommt hinzu, dass der Ertrag keine geeignete Grösse zur Messung der Zielerreichung darstellt. Denn der Ertrag ist für die grossteils durch Gebühren finanzierte SRG SSR kein Indikator des Produktionsergebnisses. Das Produktionsergebnis der SRG SSR besteht in erster Linie in den ausgestrahlten Programmen. Insofern bietet es sich an, die Wirtschaftlichkeit mit Indikatoren zu messen, die die Kosten und die Programmleistung zueinander in Beziehung setzen. Im Vordergrund stehen dabei die Programmeinheiten pro Kosteneinheit (wie beispielsweise ausgestrahlte Programmstunden pro Mitarbeiter/in) oder die Kosten pro Programmeinheit (wie beispielsweise Kosten pro ausgestrahlte Programmminute). Wenn zudem der Erfolg beim Publikum miteinbezogen wird, sind als Kennzahl der Zielerreichung statt den ausgestrahlten Programmeinheiten die rezipierten Programmeinheiten oder der Marktanteil einzubeziehen. Bei der

Messung der Programmleistung ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten. Wenn dazu auf die ausgestrahlten Programmeinheiten abgestellt wird, müssen diese für die Vergleiche eine gleiche Qualität aufweisen. Angesichts der nach Produktionsart und Sparte stark differierenden Kosten stossen Vergleiche sehr rasch an Grenzen, da für eine genügend differenzierte Betrachtung die Datengrundlagen meistens nicht verfügbar sind. Das Problem der „Qualität“ der einzelnen Programmeinheit wird entschärft, wenn statt auf die ausgestrahlte Programmeinheit auf die rezipierten Leistungen (wie zum Beispiel von 1'000 Personen rezipierte Programmminute oder Marktanteil) abgestellt wird. Diese Quotienten sind aber wiederum stark von der Marktgrösse abhängig. Zudem ist der Umstand zu berücksichtigen, dass der Service-public-Auftrag nicht einfach auf eine Maximierung des Publikumserfolgs ausgerichtet ist. Vielmehr gehört es zu diesem Auftrag, auch ausgesprochene Minderheitenprogramme anzubieten.

Aufgrund der genannten und in Kapitel 4 vertieften Einschränkungen ist eine klare Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der SRG SSR und ihrer Unternehmenseinheiten anhand von Kennzahlenvergleichen nicht möglich. Insbesondere kann auch kein eigentliches Benchmarking (Messen am Klassenbesten) durchgeführt werden. Aufgrund der Kennzahlenvergleiche ergeben sich aber Indizien zur Wirtschaftlichkeit in den einzelnen Bereichen. Zudem sind aus den Vergleichen Folgerungen möglich, in welcher Art die Kennzahlenvergleiche bei verbesserter Datengrundlage (harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung) Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit erlauben.

Da die Kennzahlenvergleiche keine direkte Beurteilung der Wirtschaftlichkeit erlauben, muss die EFK bei ihrer Prüfung die Frage der Wirtschaftlichkeit primär indirekt angehen. Dazu untersuchte sie auf drei Ebenen, ob Mängel festzustellen sind, die auf ein ungenügendes wirtschaftliches Handeln hinweisen.

- Ungenügende Transparenz? Werden die betriebswirtschaftlichen Vorgänge genügend aussagekräftig erfasst und ausgewiesen, so dass das wirtschaftliche Verhalten überprüft werden kann? Entsprechende Mängel können dabei primär qualitativ beurteilt und nur in einzelnen Bereichen quantifiziert werden. Beispiel für Mängel bei der SRG SSR: fehlende Harmonisierung der Kosten-/Leistungsrechnung.
- Potentielle Unwirtschaftlichkeit? Sind die Strukturen, Instrumente und Abläufe der SRG SSR geeignet, um ein unwirtschaftliches Verhalten zu verhindern? Entsprechende Mängel können dabei primär qualitativ beurteilt und nur in einzelnen Bereichen quantifiziert werden. Beispiel für Mängel bei der SRG SSR: Ungenügende Nutzung von Synergien durch dezentralen Bias bei Entscheidungsstrukturen.
- Festgestellte Unwirtschaftlichkeit in einzelnen Bereichen? In einzelnen Bereichen lässt sich das wirtschaftliche Verhalten anhand von Quervergleichen quantitativ beurteilen. Eine solche Beurteilung ist insbesondere im Salärbereich möglich (Salärbenchmark).

Bei ihrer Beurteilung der Wirtschaftlichkeit berücksichtigte die EFK weitere gesetzliche und politische Rahmenbedingungen wie folgt:

- Die EFK verzichtete darauf, einzelne Sendungen zu prüfen und bezog solche höchstens als Illustration für sendungsübergreifende Tatbestände ein. Zwar teilt die EFK die durch das BAKOM vertretene Auffassung, wonach sich das Verbot von programmbezogenen Überwachungsmaßnahmen (Art. 56 Abs. 1 RTVG) nur auf die Zeit vor der Ausstrahlung bezieht und eine nachträgliche Prüfung der Wirtschaftlichkeit nicht betrifft. Unabhängig davon aber erachtete die EFK die Beurteilung von einzelnen Sendungen im Rahmen der Prüfung nicht als sinnvoll, da dem grossen Aufwand keine allgemein gültigen Erkenntnisse entgegenstehen würden.

- Die EFK überprüfte Entscheide, die in der unternehmerischen Freiheit der SRG SSR liegen, nicht grundsätzlich. Dies entspricht zum einen dem Verbot von „reinen Zweckmässigkeitskontrollen“, das verhindert, dass von den Aufsichtsbehörden interveniert wird, solange sich das Verhalten der SRG SSR im Rahmen des Vertretbaren bewegt. Dies heisst allerdings nicht, dass innerhalb des getroffenen Entscheids die Frage der wirtschaftlichen Realisierung nicht geprüft werden könnte.
- Die der SRG SSR vorgegebenen Rahmenbedingungen (Service-public-Auftrag, Trägerschaft etc.) weichen grundsätzlich von einer möglichst effizienten Organisation ab. Im Sinne der Transparenz ermittelte die EFK die entsprechenden Kosten so weit wie möglich. Sie leitete daraus aber keine Empfehlungen ab, da die politischen Rahmenbedingungen im Rahmen der Prüfung als gegeben angenommen werden. Bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der SRG SSR beschränkte sie sich in der Folge auf die Frage, wie gut die SRG SSR im vorgegebenen politischen Rahmen effizient wirtschaftet.

1.4 Vorgehen

Bei ihrer Analyse stützte sich die EFK insbesondere auf zwei Quellen. Erstens sichtete sie die Daten und Dokumente über die Finanzlage sowie die Verfahren der SRG SSR. Zweitens führte sie Interviews mit Verantwortlichen der SRG SSR und weiteren Fachleuten.

Mit Ausnahme der Fragebereiche C1 und C2 wurden alle Untersuchungen durch die EFK bearbeitet, die dabei durch das BAKOM unterstützt wurde. Für die Bearbeitung der Fragebereiche C1 und C2 wurden drei externe Mandate vergeben.

- IPMZ transfer (eine Abteilung des Instituts für Publizistikwissenschaft und Medienforschung an der Universität Zürich) analysierte die publizistischen Leistungen, die sich über Radio und Fernsehen hinaus an die Öffentlichkeit richten, im Besonderen die Online-Auftritte der Unternehmenseinheiten (IPMZ transfer: Analyse des Verhältnisses zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen, Josef Trappel (Projektleitung) und Caroline Uhrmann unter Mitarbeit von Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zürich 2006). Die Resultate des Mandats werden im vorliegenden Bericht schwergewichtig in Kapitel 9 referiert
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, beschäftigten sich mit den kaufmännischen Aspekten ausgewählter Leistungen der SRG SSR ausserhalb des eigentlichen Programmauftrags. Von besonderem Interesse war dabei die Frage, in wie weit bei solchen Leistungen buchhalterische Transparenz vorhanden ist (Becker, Gechter & Partner: Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR, Oliver Becker und Ursula Gechter, Bad Honnef 2006). Die Resultate des Mandats werden im vorliegenden Bericht in verschiedenen Kapiteln referiert.
- Ernst & Young AG, Zürich/Bern, analysierten die Frage, in welchen Bereichen das Verfahren zur Gebührenanpassung der SRG SSR verbessert werden könnte. Die Resultate liegen in einem Bericht vor: Ernst & Young AG: Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG SSR; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zürich 2006). Die Resultate des Mandats werden im vorliegenden Bericht schwergewichtig in Kapitel 12 referiert.

Unter der Projektleitung von Tobias Bauer arbeitete ein Projektteam, das sich aus vier weiteren Mitarbeitenden der EFK (Denise Ehrhardt, Andreas Meyer, Charles Sarasin, Paul Sprecher) und einem Mitarbeiter des BAKOM (Andreas Meier) zusammensetzte, wobei die jeweilige Mitarbeit der beteiligten Personen sehr unterschiedlich lange Zeiträume umfasste. Die Projektsteuerung erfolgte durch einen Steuerungsausschuss aus Vertretern der EFK-Führung.

Auf Seiten der SRG SSR lag die Federführung für die Zusammenarbeit beim Präsidenten des Verwaltungsrates der SRG SSR. Primäre Ansprechperson war der Leiter Finanzen und Controlling SRG SSR. Die SRG SSR stellte der EFK sämtliche Daten, Dokumente, Informationen und Fakten, die für die Beantwortung der im UVEK-Auftrag formulierten Fragen wesentlich waren, zu Beginn der Untersuchung in einem „Dataroom“ am Sitz der Generaldirektion zur Verfügung. Im Dataroom hatte die EFK auch Zugriff auf das Intranet der SRG SSR und deren Unternehmenseinheiten sowie auf das SAP-System.

Die Zusammenarbeit mit der SRG SSR war sehr gut. Die SRG SSR behandelte Anliegen der EFK nach zusätzlichen Informationen und vertiefenden Gesprächen kooperativ und speditiv. In den Interviews wurde durchgehend offen und informativ Auskunft gegeben.

Die SRG SSR erhielt den Berichtsentwurf zur Konsultation und konnte sich dazu mündlich und schriftlich äussern. Im vorliegenden Bericht wurden die Bemerkungen, soweit sie von der EFK geteilt werden, berücksichtigt. Die Stellungnahme der SRG SSR zum Bericht wird bis Ende April 2006 an das UVEK erfolgen.

1.5 Aufbau des Berichts

In Kapitel 2 werden die Organisation und Leistungen der SRG SSR umrissen. Diese Auslegeordnung dient als Orientierungsrahmen für die weiteren Analysen. Die Finanzsituation der SRG SSR wird in Kapitel 3 vertieft diskutiert (Finanzierungssysteme und Finanzstrategie, Erfolgsrechnung und Bilanz, Entwicklung von Aufwand und Ertrag, Einbezug der Beteiligungen). Kapitel 4 stellt die SRG SSR und die einzelnen Unternehmenseinheiten der SRG SSR im Quervergleich dar. Die Verfahren und Instrumente der SRG-Unternehmensführung werden in Kapitel 5 beschrieben und gewürdigt. In den Kapiteln 6 bis 11 werden verschiedene Einzelfragen vertieft. Kapitel 6 geht der Frage nach, ob die SRG SSR ihr Ertragspotential, insbesondere bei der TV-Werbung, genügend ausschöpfe. In Kapitel 7 wird die Personal- und Kaderpolitik der SRG SSR analysiert. In wie weit in einzelnen weiteren Aufwandbereichen - im Vordergrund stehen die Programmproduktion und der Immobilienbereich - wirtschaftlich gehandelt wird, bildet Inhalt von Kapitel 8. Die Multimediapolitik der SRG SSR wird in Kapitel 9 gewürdigt. Kapitel 10 geht auf grundsätzliche Probleme der Organisationsstruktur ein und fragt nach dem möglichen Synergiepotential. Kapitel 11 stellt die Finanzaufsicht über die SRG SSR dar. Die Frage von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung des Finanzbedarfs der SRG SSR wird in Kapitel 12 behandelt. Im abschliessenden Kapitel 13 sind die Beurteilungen und Empfehlungen der EFK, die im Text fortlaufend eingefügt werden, nochmals zusammengestellt und gesamthaft gewürdigt.

Vertiefende Angaben zu den im Text überwiegend anhand von Abbildungen präsentierten Zahlen finden sich im Anhang. Zahlenmässige Entwicklungen werden auf die Periode von 1999-2004 konzentriert. Dies erklärt sich insbesondere durch den Umstand, dass die Zahlen der Finanzbuchhaltung erst ab 1999 (Ausweis nach Swiss GAAP FER) vergleichbar sind. Wichtige Grössen ausserhalb der Finanzbuchhaltung werden aber auch für einen längeren Vergangenheitszeitraum

nachverfolgt. Schliesslich werden zum Teil auch die Planungswerte für die Periode 2006-2010 (gemäss den Finanzperspektiven) ausgewiesen.

Grundsätzlich werden im Bericht Ereignisse bis Ende 2005 berücksichtigt. In einzelnen wesentlichen Bereichen werden spätere Ereignisse mit einbezogen (beispielsweise wird das neue RTVG in der vom Parlament am 24. März 2006 verabschiedeten Form dargestellt).

2 Organisation und Leistungen der SRG SSR

Im vorliegenden Kapitel werden die Organisation und Leistungen der SRG SSR in den wesentlichen Zügen dargestellt. Nach einem kurzen historischen Rückblick (Abschnitt 2.1) wird die Gesellschaftsstruktur der SRG SSR skizziert (Abschnitt 2.2). Die Leistungen werden in Abschnitt 2.3 im Überblick gezeigt. Ausführlicher werden die Kern- und Zusatzleistungen in den Bereichen Radio (Abschnitt 2.4) und Fernsehen (Abschnitt 2.5) beleuchtet. Abschnitt 2.6 geht auf die weiteren Leistungen ein. Abschnitt 2.7 auf die künftigen Perspektiven der Leistungsentwicklung. Ein Fazit zu Stand und Entwicklung der Leistungen wird in 2.8 vorgenommen. Diese Auslegeordnung dient als Hintergrund für die vertiefenden Analysen der folgenden Kapitel.

2.1 Kurzer historischer Rückblick ¹

1931 wurde die Schweizerische Rundspruchgesellschaft (SRG) gegründet. Sie vereinte die damals schon bestehenden regionalen Radio-Organisationen als Verein unter einem Dach und erhielt vom Bundesrat die alleinige Konzession für Radiosendungen in der Schweiz. In den 1930er Jahren nahmen die ersten deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Landessender ihren Dienst auf. In den 1950er Jahren kamen die zweiten Programme hinzu, die sich als Kulturprogramme mit vertiefenden Sendungen an ein Minderheitenpublikum richteten und heute noch richten.

Nachdem die SRG SSR 1957 auch die alleinige Fernsehkonzession erhalten hatte, baute sie in jeder der drei Sprachregionen ein Programm auf. 1960 wurde die SRG SSR in „Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft“ umbenannt, wobei das Kürzel SRG SSR unverändert blieb. 1958 gab es in der Schweiz 1.3 Millionen Radio- und 50'000 Fernsehkonzessionen. In den kommenden zwei Jahrzehnten stiegen der Radio- und insbesondere aber der Fernsehkonsum stark an. 1981 gab es in der Schweiz neben den 2.3 Millionen Radiobewilligungen schon 2 Millionen Fernsehbe- willigungen.

1983 liberalisierte der Bundesrat die Medienordnung: Private und kommerzielle Lokalradios wurden erlaubt. Die SRG SSR führte die dritten Programmketten für ein junges Publikum ein. 1991 unterzog sich die SRG SSR einer umfassenden Strukturreform. Das Unternehmen organisierte sich als privater Vereinsverband und strukturierte sich wie eine aktienrechtliche Holding. 1992 trat das neue Bundesgesetz über Radio und Fernsehen in Kraft, in dessen Folge in der Schweiz auch private Fernsehsender ihren Betrieb aufnahmen. Der Kulturauftrag der SRG SSR wurde im Gesetz und in der SRG-Konzession festgeschrieben. 1993 startete eine vierte landesweite Fernsehkette unter der Bezeichnung S Plus, die 1997 in die zweiten Programme SF2, TSR2 und TSI2 aufgeteilt wurde.

1999 gab sich die SRG SSR den neuen Namen SRG SSR idée suisse. „Idée suisse“ soll dabei als Qualitätsmarke für den Service public der SRG SSR stehen. 2001 erlaubte eine Konzessionsänderung die nationale Ausstrahlung des Wiederholungsprogramms von SF info. Im gleichen Jahr wandelte sich Schweizer Radio International zum Multimedia-Unternehmen, baute seine multimediale Plattform www.swissinfo.org weiter aus und begann mit dem Abbau der Kurzwellensendungen (die per Oktober 2004 endgültig eingestellt wurden). Ab 2003 strahlt die SRG SSR nicht nur ihre Fernsehprogramme, sondern auch ihre Radioprogramme in digitaler Form über Satellit aus.

¹ Vgl. dazu auch *SRG SSR idée suisse (2003)*, *Drack (2000)* und *Mäusli/Steigmeier (2006)*.

Damit sind alle Programme der SRG SSR in der ganzen Schweiz und in Europa empfangbar (die verschlüsselten Fernsehprogramme allerdings nur mittels SatAccessKarte). Über das Internet können zusätzlich alle Radioprogramme („lifestream“) sowie einzelne Fernsehproduktionen weltweit empfangen werden.

2.2 Die Gesellschaftsstruktur der SRG SSR

2.2.1 Überblick

Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft SRG SSR idée suisse ist ein Verband von Vereinen, denen alle Interessierten beitreten können. Dieser Vereinsverband bildet die Trägerschaft der SRG SSR und fungiert als Brücke zwischen der Öffentlichkeit und dem Unternehmen. Ihre Mitglieder nehmen Einfluss auf die SRG SSR wie die Aktionärinnen und Aktionäre einer Aktiengesellschaft. Zusammen mit dem Umstand, dass die eigentliche Medienproduktion durch die Unternehmenseinheiten in den Regionen erbracht wird, ergibt sich eine komplexe Gesellschaftsstruktur, die im Spannungsfeld von unternehmerischen Anforderungen versus zivilgesellschaftlicher Trägerschaftskonzeption und von dezentraler Leistungserbringung versus zentraler Konzernführung steht.

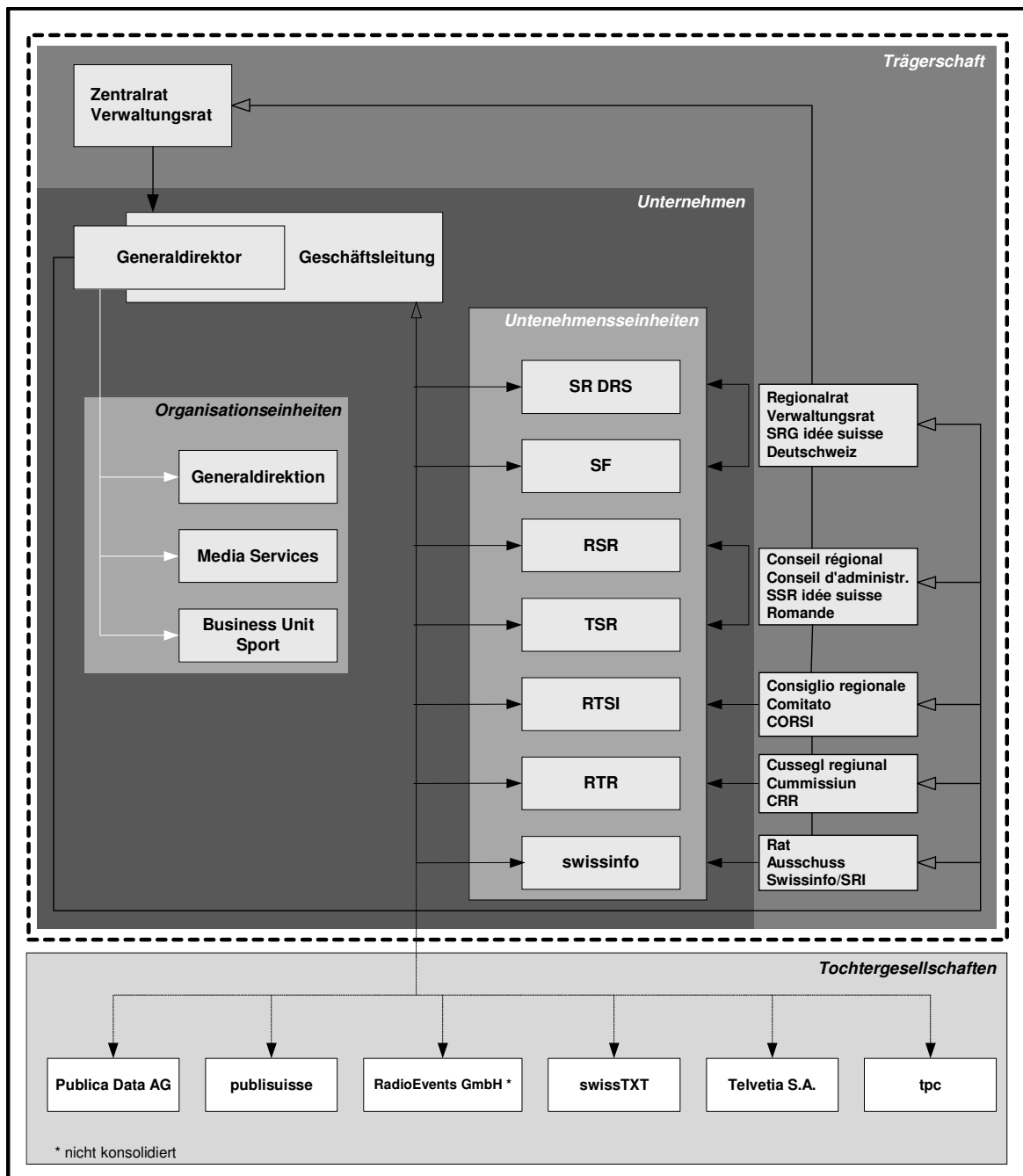
Die heutige Trägerschaftsstruktur wurde im Wesentlichen in der ersten Hälfte der 1970 Jahre in Zusammenarbeit mit der Hayek Engineering AG entwickelt. Ziel der Hayek-Studie (Hayek 1975) war eine Neustrukturierung der Trägerschaft SRG SSR, die unter anderem die Einhaltung folgender Prinzipien ermöglichen sollte: institutionelle Unabhängigkeit der Radio- und Fernsehanstalten vom Staat und von anderen Mächten, die Berücksichtigung der Ansprüche des Publikums an das Programm, die Gestaltungsfreiheit der Programmschaffenden.

Aufbauend auf der Strukturreform von 1991, mit der sich die SRG SSR wie eine aktienrechtliche Holding strukturiert hatte, wurde 1997 die Organisation der Unternehmung SRG SSR wesentlich verändert und an die Spielregeln einer Management-Holding angepasst:

- Operative Eigenständigkeit der Unternehmenseinheiten im Rahmen der Gesamtstrategie;
- Ablösung der Geschäftsführenden Konferenz durch eine schlanke Geschäftsleitung, die den Generaldirektor und die Leiter/innen der Unternehmenseinheiten umfasst (sowie heute den Stv. GD);
- Steuerung der Hauptaufgaben der Bereiche der GD durch die GL;
- Konzentration der GD auf die wesentlichsten Holding-Aufgaben;
- Neue Regeln der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen der GD und den Unternehmenseinheiten (u.a. Controlling statt Kontrolle);
- Ausgliederung der Dienstleistungen in das zentrale Media Services Center (MSC);
- Steuerung der Dienstleistungen über Kunden-Lieferanten-Beziehungen durch Verrechnung der Vollkosten.
- Bei der Gesellschaftsstruktur der SRG SSR (**Abbildung 2**) sind zum einen das Unternehmen SRG SSR und zum anderen die Trägerschaft SRG SSR zu unterscheiden.²

² Die nachfolgenden Darstellungen stützen sich auf den Geschäftsbericht der SRG SSR 2004.

Abbildung 2: Struktur der SRG SSR 2004



Quelle: Geschäftsbericht SRG SSR 2004 (modifiziert)

2.2.2 Das Unternehmen SRG SSR idée suisse

Das Unternehmen der SRG SSR besteht aus sieben Unternehmenseinheiten: Schweizer Fernsehen (SF)³, Schweizer Radio DRS (SR DRS), Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Radio e Television Rumant-scha (RTR) und Swissinfo/ Schweizer Radio International. Abschnitt 14.1.3 im Anhang enthält Kurzporträts der einzelnen Unternehmenseinheiten.

Die drei Organisationseinheiten⁴ Generaldirektion (GD), Media Services (MSC) und Business Unit Sport (BUS) bilden eine gesamtschweizerische Klammer zwischen den Unternehmenseinheiten. Die GD ist das primäre Führungsorgan des Konzerns. Die BUS ist die Diensteinheit für Sportakquisition und Grossoperationen. Das MSC bietet Unterstützung beim Management, bei der Erstellung, Distribution und Koordination der Programme und der Medienforschung. Abschnitt 14.1.2 im Anhang enthält Kurzporträts zu den einzelnen Organisationseinheiten.

Die Unternehmenseinheiten und Organisationseinheiten sind dem Generaldirektor unterstellt.

Die Geschäftsleitung der SRG SSR setzt sich aus dem Generaldirektor, dem stellvertretenden Generaldirektor sowie den Direktoren der einzelnen Unternehmenseinheiten zusammen.

Das Unternehmen SRG SSR kontrolliert die Tochtergesellschaften (Beteiligungen mit einer Aktienmehrheit von über 50%) Publica Data AG, publisuisse AG, RadioEvents GmbH (nicht konsolidiert), Schweizerische Teletext AG/ Swiss TXT, Telvetia AG und tv production center Zürich AG. Abschnitt 14.1.4 im Anhang enthält Kurzporträts der einzelnen Tochtergesellschaften.

Zudem verfügt das Unternehmen SRG SSR über diverse weitere Beteiligungen (mit einem Aktienanteil von weniger als 50%), auf die im Anhang in Abschnitt 14.1.5 ausführlicher eingegangen wird.

Schliesslich ist die SRG SSR verschiedene Kooperationen eingegangen. Diese betreffen vor allem den Fernsehbereich, wo Kooperationen mit PTV (Nationales Fernsehfenster der Schweizer Verleger), 3sat (Lieferung von Kulturprogrammen und redaktionelle Zusammenarbeit im Umfang) sowie mit arte (Europäischer Kulturkanal) bestehen. Eine Gesamtübersicht aller Kooperation der SRG SSR ist im Anhang in Abschnitt 14.1.6 ersichtlich.

2.2.3 Die Trägerschaft der SRG SSR idée suisse

Die SRG SSR ist ein Verein mit vier Mitgliedern (drei Vereine und eine Genossenschaft) im Sinne von Artikel 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches. Ihr oberstes Organ auf nationaler Ebene ist der Zentralrat. Er besteht aus 21 Mitgliedern und lässt sich mit der Aktionärsversammlung einer Aktiengesellschaft vergleichen. Der Bundesrat wählt den Präsidenten und vier weitere Mitglieder, darunter den Präsidenten von SRI/swissinfo. Jede Regionalgesellschaft entsendet ihre Präsidentin oder ihren Präsidenten sowie insgesamt acht weitere Delegierte. Vier Mitglieder wählt der Zentralrat selbst.

³ Bis Dezember 2005 Schweizer Fernsehen DRS (SF DRS).

⁴ Die in Abschnitt 3.1 beschriebene Finanzeinheit (FE) stellt zudem eine virtuelle Organisationseinheit dar. Teilweise werden auch die Production Services (PROD) als Organisationseinheit bezeichnet. PROD beschäftigt sich mit Aufgaben einer kostengünstigen und konkurrenzfähigen Produktion von Fernsehprogrammen (z.B. gemeinsame Beschaffung von Produktionsmitteln und –material, Planung und Disposition der Produktionskapazitäten, Kooperation zwischen Programm und Produktion). In der jetzigen Form hat PROD aber weniger den Charakter einer Organisationseinheit als den eines Netzwerks, welches anfallende Aufgaben per Mandat an Mitarbeitende der Unternehmenseinheiten oder Tochtergesellschaften vergibt.

Vier bis sechs Mitglieder des Zentralrats haben Einsitz im (zentralen) Verwaltungsrat (früher Zentralratsausschuss ZRA). Dieser umfasst sieben bis neun Mitglieder. Der Verwaltungsrat hat die Oberleitung über das Gesamtunternehmen und ist für alle Belange zuständig, die nicht ausdrücklich durch Gesetz, Statuten oder das Geschäftsreglement einem anderen Organ vorbehalten sind.

Die Trägerschaft der SRG SSR hat die Funktion einer Brücke zwischen der Öffentlichkeit und der SRG SSR und besteht aus den vier Regionalgesellschaften SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR), Società cooperativa per la radiotelevisione della Svizzera italiana (CORSI) und cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR). Diese haben den Auftrag, auf der Grundlage der Konzession des Bundesrates und im Rahmen der Unternehmenspolitik der SRG SSR Radio- und Fernsehprogramme zu schaffen und zu verbreiten. Die Regionalgesellschaften SRG.D und RTSR setzen sich ihrerseits aus je 7 Mitgliedsgesellschaften⁵ zusammen, die in der Form von Genossenschaften (und vereinzelt von Vereinen) konstituiert sind. Diese Mitgliedsgesellschaften wie auch die CORSI und die CRR stehen der ganzen Bevölkerung zur Mitgliedschaft offen und verstehen sich als Vertretung der Interessen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen in ihrem Tätigkeitsgebiet gegenüber dem Unternehmen SRG SSR.

Das oberste Organ der Regionalgesellschaft ist der Regionalrat, der in erster Linie Kontroll- und Wahlfunktion hat.⁶ Der vom Regionalrat gewählte (regionale) Verwaltungsrat hat gegenüber den Unternehmenseinheiten der jeweiligen Sprachregion im Rahmen der nationalen Vorgaben Führungs- und Kontrollkompetenzen. Im Verwaltungsrat der jeweiligen Regionalgesellschaften hat der Generaldirektor der SRG SSR ex officio Einsitz. Dabei verfügt er über ein Weiterzugsrecht: Erhebt er gegen einen Beschluss des Verwaltungsrats Einsprache, ist das Geschäft dem SRG-Verwaltungsrat zum Entscheid vorzulegen.

Jede Regionalgesellschaft verfügt über einen Publikumsrat, der den Kontakt zwischen den Programmverantwortlichen einerseits und den Zuhörerinnen und Zuhörern, Zuschauerinnen und Zuschauern andererseits sicherstellt und die Programmarbeiten der Regionalgesellschaften durch Feststellungen und Vorschläge unterstützt. Die Mitglieder der Regionalgesellschaften können in die Publikumsvertretung gewählt werden. Schliesslich besteht in jeder Sprachregion eine vom Publikumsrat eingerichtete Ombudsstelle für die Behandlung von Beanstandungen des Programms.

Die personelle Zusammensetzung der einzelnen Gremien ist in Abschnitt 14.1.1 im Anhang ersichtlich.

2.3 Leistungen der SRG SSR im Überblick

2.3.1 Der Service-public-Auftrag als Hintergrund

„Service public umfasst eine politisch definierte Grundversorgung mit Infrastrukturgütern und Infrastrukturdienstleistungen, welche für alle Bevölkerungsschichten und Regionen des Landes nach gleichen Grundsätzen in guter Qualität und zu angemessenen Preisen zur Verfügung stehen sollen“ (Bundesrat 2004, 5470). Diese bundesrätliche Definition konzentriert den Service public auf

⁵ Deutschschweiz: Zürich-Schaffhausen, Bern-Freiburg-Wallis, Region Basel, Ostschweiz, Zentralschweiz, Aargau-Solothurn, Cuminanza rumantscha radio e televisiun, Suisse romande: Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais, Vaud.

⁶ Bei Swissinfo/SRI heisst der Regionalrat «Rat Swissinfo/SRI» und ist mit dem Verwaltungsrat SRG SSR identisch.

die Grundversorgung in den Infrastrukturbereichen Post, Telekommunikation, elektronische Medien (Radio und Fernsehen), öffentlicher Verkehr sowie Strassen. Wenn diese Leistungen nicht über den Markt bzw. die individuelle kaufkraftabhängige Nachfrage erbracht werden können, hat das politische System für ihre Sicherstellung und Regelung zu sorgen. Im Fall der elektronischen Medien ist es unbestritten, dass der freie Markt die gewünschten Leistungen nicht oder nicht in genügendem Mass hervorbringt (dazu ausführlich: Kiefer 2001). Dies hängt wesentlich mit dem Umstand zusammen, dass eine Belastung des Publikums gemäss der Menge des Radio- und Fernsehkonsums nicht möglich ist.⁷ So müssen sich die elektronischen Medien über Formen kollektiver Finanzierung, wie zum Beispiel über den Werbemarkt oder die Rundfunkgebühren finanzieren. Bei einer weitgehenden Finanzierung über Werbung sind zudem die Ziele des Service public gefährdet oder nicht zu erreichen, da die Werbefinanzierung Druck in Richtung des Massengeschmacks aufbaut und beispielsweise werbefinanzierte Minderheitenprogramme nicht möglich sind. Im Fall der Schweiz ist zudem zu berücksichtigen, dass eine ausschliessliche oder weitgehende Werbefinanzierung des Fernsehens infolge der zu kleinen sprachregionalen Märkte rein betriebswirtschaftlich nicht möglich ist.

Gestützt auf den generellen Verfassungsauftrag an Radio und Fernsehen konkretisieren das RTVG und die Konzession der SRG SSR den spezifischen Auftrag an die SRG SSR (vgl. nachfolgende Auszüge). Die SRG SSR soll ihren Auftrag durch die Gesamtheit ihrer Radio- und Fernsehprogramme, in allen Amtssprachen mit gleichwertigen Programmen erfüllen. Der Auftrag orientiert sich am Gedanken, dass die SRG SSR national der einzige Service-public-Veranstalter sein soll. Verlangt wird namentlich, dass die SRG SSR in ihren Programmen das gegenseitige Verständnis, den Zusammenhang und den Austausch zwischen den Landesteilen, Sprachgemeinschaften und Kulturen fördert, die AusländerInnen in der Schweiz berücksichtigt, den Kontakt zu den AuslandschweizerInnen unterstützt, die Präsenz der Schweiz im Ausland und das Verständnis für deren Anliegen fördert. Ferner soll die SRG SSR zur freien Meinungsbildung des Publikums beitragen und dabei das Verständnis für politische, wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge sowie für andere Völker fördern. Die SRG SSR ist schliesslich verpflichtet, die kulturellen Werte des Landes zu stärken, das Kulturschaffen anzuregen, zur kulturellen Entwicklung des Publikums beizutragen sowie bildende Inhalte zu vermitteln und Unterhaltung anzubieten.

Das vom Parlament am 24. März 2006 verabschiedete und voraussichtlich auf Anfang 2007 in Kraft tretende neue RTVG bekräftigt den Service-Public-Auftrag an die SRG SSR (vgl. nachfolgende Auszüge). Explizit werden in Art. 24 folgende Elemente genannt, zu denen die SRG SSR beitragen soll: freie Meinungsbildung, kulturelle Entfaltung, Bildung und Unterhaltung. Wie bisher wird auch mit dem neuen RTVG darauf verzichtet, den allgemeinen Service-Public-Auftrag in Form eines eigentlichen Leistungsauftrags zu konkretisieren. Neu wird die SRG SSR verpflichtet, die Bedürfnisse der sinnesbehinderten Menschen zu berücksichtigen.

⁷ *Technisch möglich ist dies beim Pay-TV, welches aber anderen Zielsetzungen des Service public widerspricht.*

Der gesetzliche Auftrag an die SRG SSR

Bundesverfassung

Art. 93 Radio und Fernsehen

...

² Radio und Fernsehen tragen zur Bildung und kulturellen Entfaltung, zur freien Meinungsbildung und zur Unterhaltung bei. Sie berücksichtigen die Besonderheiten des Landes und die Bedürfnisse der Kantone. Sie stellen die Ereignisse sachgerecht dar und bringen die Vielfalt der Ansichten angemessen zum Ausdruck.

...

Geltendes RTVG (vom 21.06.1991)

Art. 3 Auftrag

¹ Radio und Fernsehen sollen insgesamt:

a. zur freien Meinungsbildung, zu einer allgemeinen vielfältigen und sachgerechten Information der Zuhörer und Zuschauer sowie zu deren Bildung und Unterhaltung beitragen und staatsbürgerliche Kenntnisse vermitteln;

b. die Vielfalt des Landes und seiner Bevölkerung berücksichtigen und der Öffentlichkeit näher bringen sowie das Verständnis für andere Völker fördern;

c. das schweizerische Kulturschaffen fördern und die Zuhörer und Zuschauer zur Teilnahme am kulturellen Leben anregen;

d. den Kontakt zu den Auslandschweizern erleichtern und im Ausland die Präsenz der Schweiz und das Verständnis für deren Anliegen fördern;

e. die schweizerische audiovisuelle Produktion, insbesondere den Film, besonders berücksichtigen;

f. die europäischen Eigenleistungen möglichst breit berücksichtigen.

² Das Gesamtangebot an Programmen in einem Versorgungsgebiet darf nicht einseitig bestimmten Parteien, Interessen oder Weltanschauungen dienen.

³ Die verschiedenen Landesteile müssen ausreichend mit Radio- und Fernsehprogrammen versorgt werden.

Art. 26 Konzession und Auftrag

¹ Die SRG SSR erhält eine Konzession für die Veranstaltung nationaler und sprachregionaler Programme.

² Die SRG SSR berücksichtigt in der Gesamtheit ihrer Programme die Eigenheiten des Landes und die Bedürfnisse der Kantone. Sie trägt durch ausgewogene Programmgestaltung insbesondere bei:

a. zur kulturellen Entfaltung, namentlich durch die möglichst breite Berücksichtigung schweizerischer Eigenleistungen, und

b. zur freien Meinungsbildung, namentlich durch sachgerechte Information, wobei sie die nationale und die sprachregionale Ebene vorrangig berücksichtigt.

³ In ihren Fernsehprogrammen berücksichtigt die SRG SSR die schweizerische audiovisuelle Produktion.

Konzession SRG SSR (Stand 25. Juni 2003)

Art. 3 Programmauftrag

¹ Die SRG SSR erfüllt ihren Auftrag durch die Gesamtheit ihrer Radio- und Fernsehprogramme, in allen Amtssprachen mit gleichwertigen Programmen. In ihren Programmen fördert sie das gegenseitige Verständnis, den Zusammenhalt und den Austausch zwischen den Landesteilen, Sprachgemeinschaften und Kulturen, berücksichtigt die Ausländer in der Schweiz, unterstützt den Kontakt zu den Auslandschweizern und fördert im Ausland die Präsenz der Schweiz und das Verständnis für deren Anliegen.

Neues RTVG (vom 24. März 2006)

Art. 23 Grundsatz

Die SRG SSR erbringt einen Dienst für die Allgemeinheit. Dabei strebt sie keinen Gewinn an.

Art. 24 Programmauftrag

¹ Die SRG SSR erfüllt den verfassungsrechtlichen Auftrag im Bereich von Radio und Fernsehen (Programmauftrag). Insbesondere:

- a. versorgt sie die gesamte Bevölkerung flächendeckend und inhaltlich umfassend mit gleichwertigen Radio- und Fernsehprogrammen in den drei Amtssprachen;
- b. fördert sie das Verständnis, den Zusammenhalt und den Austausch unter den Landesteilen, Sprachgemeinschaften, Kulturen, Nationalitäten und gesellschaftlichen Gruppierungen;
- c. fördert sie die engere Verbindung zwischen den Auslandschweizerinnen und Auslandschweizern und der Heimat sowie die Präsenz der Schweiz und das Verständnis für deren Anliegen im Ausland.

² Für die rätoromanische Schweiz veranstaltet die SRG SSR mindestens ein Radioprogramm. Im Übrigen legt der Bundesrat die Grundsätze fest, nach denen die Radio- und Fernsehbedürfnisse dieser Sprachregion zusätzlich berücksichtigt werden müssen. Der Bundesrat legt die Grundsätze fest, nach denen die Bedürfnisse der rätoromanischen Schweiz berücksichtigt werden müssen.

³ Der Bundesrat legt die Grundsätze fest, nach denen die Bedürfnisse der sinnesbehinderten Menschen berücksichtigt werden müssen. Er bestimmt insbesondere, in welchem Ausmass Spezialsendungen in Gebärdensprache für gehörlose Menschen angeboten werden müssen.

⁴ Die SRG SSR trägt bei zur:

- a. freien Meinungsbildung des Publikums durch umfassende, vielfältige und sachgerechte Information insbesondere über politische, wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge;
- b. kulturellen Entfaltung und zur Stärkung der kulturellen Werte des Landes sowie zur Förderung der schweizerischen Kultur unter besonderer Berücksichtigung der Schweizer Literatur sowie des Schweizer Musik- und Filmschaffens, namentlich durch die Ausstrahlung von Schweizer Produktionen und eigenproduzierter Sendungen;
- c. Bildung des Publikums, namentlich durch die regelmässige Ausstrahlung von Sendungen mit bildenden Inhalten;
- d. Unterhaltung.

⁵ In wichtigen, über die Sprach- und Landesgrenzen hinaus interessierenden Informationssendungen ist in der Regel die Standardsprache zu verwenden.

2.3.2 Gliederung der Leistungen

Um die Finanzlage der SRG SSR analysieren zu können, sind die Leistungen, die Kosten und die Finanzierung nach einem möglichst vergleichbaren Schema zu erfassen. Gestützt auf die durch die SRG SSR vorgeschlagene Aufteilung wird im Folgenden die in **Abbildung 3** ersichtliche Gliederung verwendet:

- Zu unterscheiden sind in einem ersten Schritt die Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Programm, die das eigentliche Geschäft der SRG SSR bilden. Daneben kann die SRG SSR aber auch Tätigkeiten für Dritte erbringen. Diese Tätigkeiten sind weitestgehend in Tochtergesellschaften ausgelagert. So übernimmt die publisuisse auch Werbeakquisitionen für Dritte oder das tpc übernimmt Produktionsaufträge für Dritte. Neben den in Tochtergesellschaften ausgelagerten Tätigkeiten fallen in geringem Ausmass auch Tätigkeiten für Dritte innerhalb des Stammhauses an, wie zum Beispiel Vermietungen an Dritte oder technische Assistenz für Dritte.
- Bei den Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Programm können die kommerziellen Angebote ausgedehnt werden. Dazu zählen zum ersten die Werbeangebote, die in einem breiteren Sinn die eigentliche Werbung, im Weiteren aber auch Sponsoring und Product Placement umfassen. Zweitens sind den kommerziellen Angeboten der Verkauf von Produkten zuzurechnen, die im Rahmen des Programms anfallen, wie der Weiterverkauf von Programmen und Rechten

an andere Veranstalter, aber auch die primär auf dem Programmangebot beruhenden Merchandisingartikel (CDs, DVDs, etc.). Drittens gehören zum kommerziellen Angebot auch Multimedia-Angebote mit kommerziellem Charakter. Diese können grundsätzlich eine sehr breite Palette umfassen (vgl. Kapitel 9). Ertragsmässig von Bedeutung sind dabei heute aber nur die Mehrwertdienste.

- Im Zentrum des Leistungsangebots der SRG SSR steht das eigentliche Programmangebot. Dieses umfasst Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen.
- Als Kernleistungen werden die gestalteten Programme in den Sprachregionen verstanden. Dabei handelt es sich durchgehend um Programme, die in der Konzession an die SRG SSR genannt werden.
- Die Zusatzleistungen umfassen Programme wie der Wiederholungssender SF info oder die Swiss Satellite Radios, die entweder nicht oder wenig programmlich gestaltet sind oder sich an ein spezifisches Publikum richten. Ebenfalls darunter fallen die Beiträge an die internationalen Gemeinschaftssender TV5, 3sat, Arte und Euronews. Schliesslich wird auch Swissinfo den Zusatzleistungen zugerechnet. Alle die Zusatzleistungen wurden vom Bundesrat konzessioniert (zum Teil in der Konzession an die SRG, zum Teil mit separaten Einzelkonzessionen).
- Die Nebenleistungen enthalten konzessionierte und nicht konzessionierte Angebote mit einem Begleitcharakter zum eigentlichen Programmangebot. Alle diese Nebenleistungen können unter dem Stichwort Multimedia zusammengefasst werden.⁸ Teletext stellt ein konzessioniertes Angebot dar. Die übrigen Angebote sind nicht gesondert konzessioniert. Von Bedeutung sind dabei insbesondere die Online-Auftritte, während allfälligen weiteren nicht kommerziellen Multimedia-Angeboten derzeit keine Bedeutung zukommt.

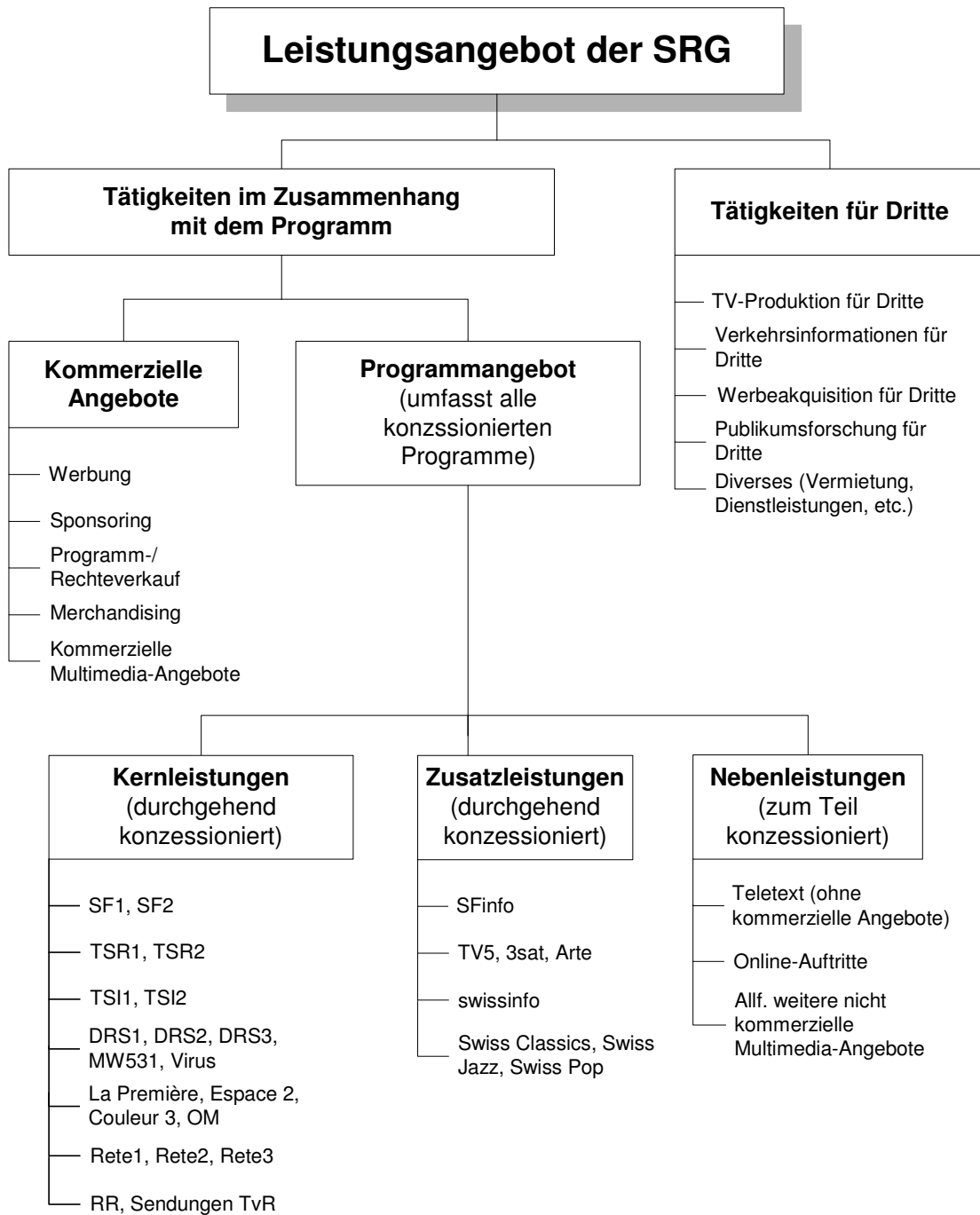
Diese Gliederung ist nach Einschätzung der EFK nützlich, um die wesentlichen Teile des Leistungsangebots zu unterscheiden, die unterschiedlichen Vorstellungen folgen. Die Abgrenzung von Tätigkeiten für Dritte, kommerzielle Angebote und Nebenleistungen konnte durch die SRG SSR, respektive deren Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften aber nur unvollständig vorgenommen werden.

Empfehlung 2.3.2

Die SRG SSR soll bei der Berichterstattung über ihr Leistungsangebot (und dem damit verbundenen Aufwand und Ertrag) Tätigkeiten für Dritte und kommerzielle Angebote vom eigentlichen Programmangebot abgrenzen können. Der Ausweis des Programmangebots soll so erfolgen, dass nach Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen unterschieden werden kann.

⁸ Diese Multimediaangebote können im allgemeinen sowohl kommerziell wie nicht kommerziell ausgestaltet werden. Wenn eine kommerzielle Ausgestaltung vorliegt, wird ein Angebot in der Systematik unter den kommerziellen Angeboten ausgewiesen. Die in Abbildung 3 dargestellte Zuweisung geht vom heutigen Charakter aus. Wenn beispielsweise die Online-Auftritte kommerziell ausgerichtet würden (Werbeposter etc.) wäre dieses Angebot zu den kommerziellen Angeboten zu verschieben.

Abbildung 3: Gliederung der Leistungen der SRG SSR



Quelle: eigene Darstellung

2.4 Kern- und Zusatzleistungen im Bereich Radio

2.4.1 Anzahl Programme

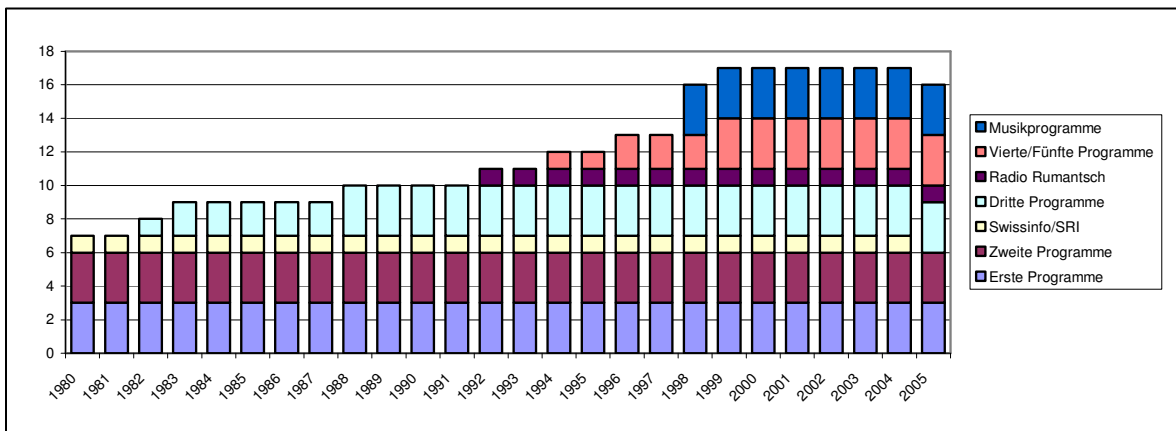
Wie **Abbildung 4** zeigt, hat sich die Zahl der SRG-Radioprogramme zwischen 1980 und 1999 von 8 auf 17 mehr als verdoppelt.⁹

- Die ältesten Programme sind die ersten Programme (in den 1930er Jahren gegründete Landessender) in der Deutschschweiz, der Suisse romande und der Svizzera italiana. Sie richten sich an das breite Publikum. Den Schwerpunkt bilden aktuelle Informationen, ergänzt durch Ratgeber- und Konsumentensendungen und populäre Unterhaltungsmusik.
- Die in den 1950er Jahren in den drei Sprachregionen hinzu gekommenen zweiten Programme sind Kulturprogramme. Hier werden aktuelle Informationen vertieft und in einen grösseren Zusammenhang gestellt. Musikalisch dominieren Klassik und Jazz, ergänzt durch Konzertübertragungen und Hörspiele.
- Die dritten Programme bildeten in den 1980er Jahren in allen drei Sprachregionen die Antwort auf die neu zugelassenen privaten Anbieter. Sie richten sich tendenziell an ein jüngeres Publikum. Es überwiegt Musik, umrahmt von Wort- und Informationssendungen.
- Die vierten Programme der Deutschschweiz und der Suisse romande gehen auf die 1990er Jahre zurück. Musigwälle 531 und Option Musique sind auf traditionelle Unterhaltungsmusik ausgerichtet und übernehmen Informationssendungen der ersten Programme.
- Als fünftes Programm bietet Radio DRS seit 1999 mit Virus ein Jugendprogramm an, das sich in Wort und Musik an junge Hörerinnen und Hörer richtet und auf Multimedia und Interaktivität mit dem Publikum setzt.
- Schweizer Radio International /swissinfo bedient seit den 1930er Jahren das Publikum im Ausland mit verschiedensprachigen Kurzwellensendungen. Per Ende 2004 wurde die Radioausstrahlung eingestellt, heute richtet sich swissinfo ausschliesslich über das Internet online an das Publikum.
- Seit 1992 besteht Radio Rumantsch als eigenständiges Programm, das sich an ein breites Publikum in romanischer Sprache richtet. Neben einem Musikangebot für ein breites Publikum bildet aktuelle und vertiefte Information über die Svizra rumantscha das Schwergewicht.
- 1998 neu hinzugekommen sind die auf bestimmte Musikrichtungen ausgerichteten Spartensender von Swiss Satellite Radio (Swiss Classics, Swiss Jazz, Swiss Pop). Sie sind aus dem 1995 aufgehobenen Telefonrundspruch hervorgegangen.

Seit 1999 ist die Zahl der Radioprogramme bis 2004 konstant geblieben. Per 2005 reduzierte sich die Zahl infolge des Wegfalls der Radioausstrahlungen von SRI. Somit bietet die SRG SSR aktuell 16 Radioprogramme an. Davon sind 13 den Kernleistungen zuzuordnen, die drei Spartensender stellen Zusatzleistungen dar.

⁹ Die folgenden Charakterisierungen der Programme stützen sich auf das Porträt SRG SSR 2005.

Abbildung 4: Anzahl Radioprogramme der SRG SSR, 1980-2005



Schweizer Radio International (SRI) umfasste verschiedene Dienste, wird aber als ein Programm ausgewiesen
 Quelle: SRG SSR idée suisse (2003)

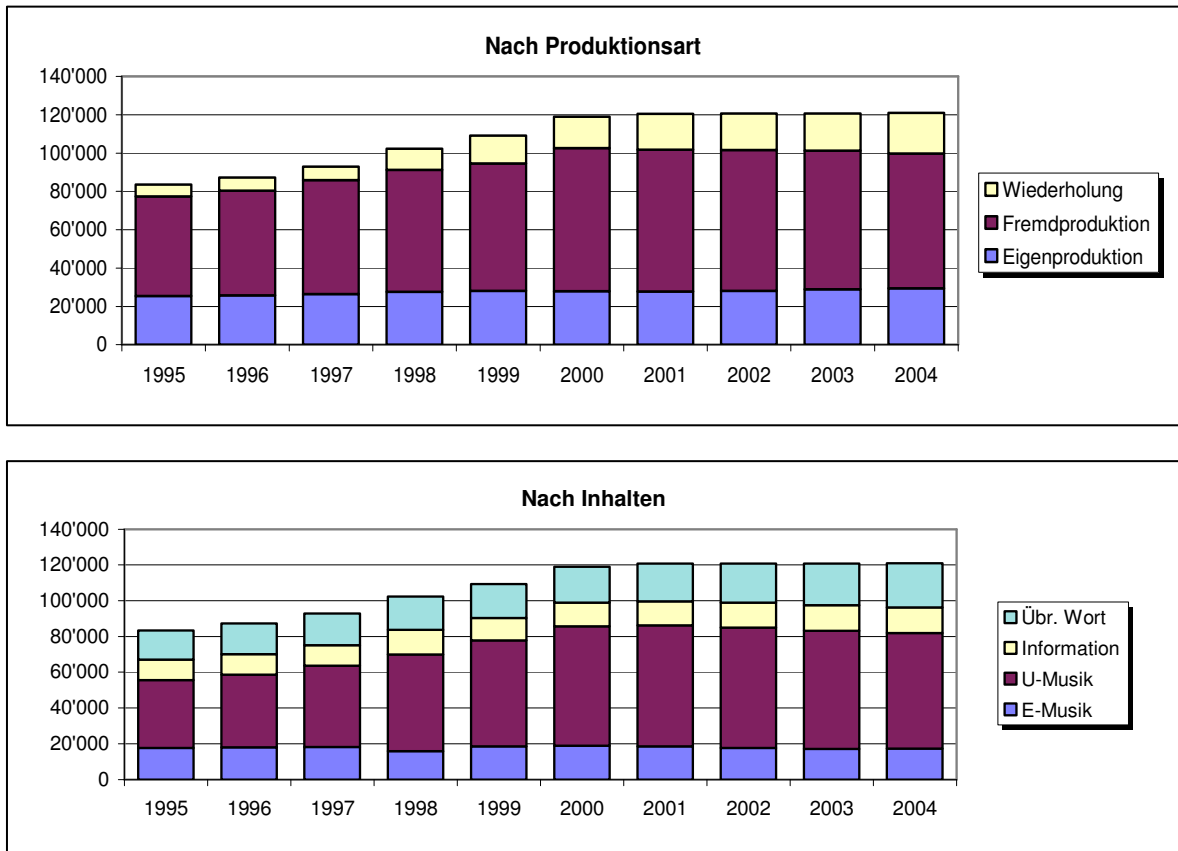
2.4.2 Programmstunden bei Kernleistungen

Die Radio-Programme beinhalten seit 2000 fast durchgehend einen 24-Stunden-Betrieb (was pro Programm 8'760 Stunden im Jahr ergibt). In der Folge ist die Entwicklung der Sendestunden proportional zur Entwicklung der Anzahl Programme. Die in **Abbildung 5** ersichtliche Entwicklung der gesamten Programmstunden ist somit durch das Hinzukommen der vierten und fünften Programme bei SR DRS und RSR bestimmt. Seit 2000 liegt das gesamte Programmangebot konstant bei rund 120'000 Sendestunden pro Jahr. In den letzten Jahren wurden die Regionaljournale auf DRS1 ausgebaut, was sich aber bei den Sendestunden kaum auswirkt.

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kamen die vierten und fünften Programme hinzu. Dies war mit einem Anstieg der Fremdproduktionen und Wiederholungen verbunden, während die Eigenproduktion nahezu konstant blieb. Bei den ersten bis dritten Programmen blieb die Zusammensetzung nach Produktionsarten in dieser Periode nahezu unverändert. Seit dem Jahr 2000 ist die Zusammensetzung des Programms nach Herstellung weitgehend konstant geblieben, wobei die Anteile von Eigenproduktion und Wiederholungen leicht ansteigen und der Anteil der Fremdproduktion zurückgeht.

Nach Inhalten führte die Einführung der vierten und fünften Programme zu einem starken Anstieg der ausgestrahlten Stunden an Unterhaltungsmusik, während das Volumen der E-Musik, der Information (Aktualität, Information, Sport) und anderer Wortsendungen (Wortkultur und Wort Unterhaltung) konstant blieb. Seit 2000 nimmt der Anteil der Musik (insbesondere der U-Musik) ab, während der Anteil des Wortes (insbesondere der übrigen Wortsendungen) ansteigt.

Abbildung 5: Struktur der Radio-Programmstunden (Kernleistungen), 1995-2004

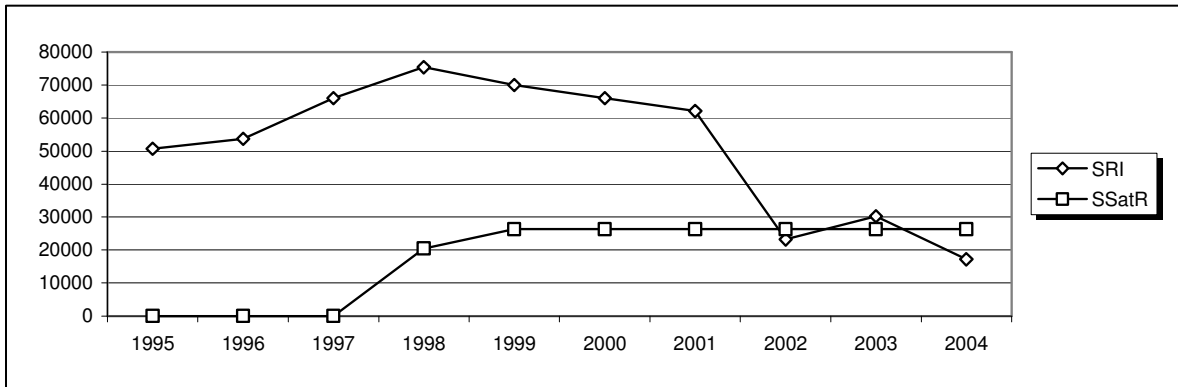


Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 20 und Tabelle 21

2.4.3 Programmstunden bei Zusatzleistungen

Bei den Zusatzleistungen veränderte sich das Volumen der Programmstunden von 1995-2004 stark (**Abbildung 6**). SRI dehnte das Volumen bis 1998 noch aus (auf rund 75'000 Stunden), seitdem wurde es laufend verringert, im Oktober des Jahres 2004 stellte SRI seine Kurzwellensendungen gänzlich ein. Die als SSatR (Swiss Satellite Radio) zusammengefassten drei Sparten-sender begannen 1998 mit ihren Ausstrahlungen und senden seit 1999 24 Stunden am Tag (gesamthaft gut 26'000 Stunden pro Jahr).

Abbildung 6: Radio-Programmstunden (Zusatzleistungen), 1995-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR

2.4.4 Nutzung

Rückgang des Radiokonsums generell

Die Nutzung des Mediums Radio allgemein ist in den letzten Jahren in der Schweiz (mit Ausnahme der Suisse romande vor 2001) rückläufig (Tabelle 22 im Anhang). Da die Messung des Radiokonsums im Jahr 2001 methodisch verändert wurde, sind die Zahlen ab 2001 mit denen der Vorjahre nicht direkt vergleichbar.¹⁰ In der Deutschschweiz ging der durchschnittliche tägliche Konsum zwischen 1995 und 2001 von 199 auf 193 Minuten (SRG-Programme von 100 auf 97 Minuten) zurück. In der Svizzera italiana ergab sich ein Rückgang von 171 auf 148 Minuten (SRG-Programme von 116 auf 111 Minuten). Demgegenüber stieg der Radiokonsum in der Suisse romande von 129 auf 142 Minuten (für die SRG-Programme ergab sich ein minimaler Rückgang von 66 auf 65 Minuten). Seit 2001 geht der generelle Radiokonsum in allen drei Landesteilen zurück (von 115 auf 106 Minuten in der Deutschschweiz, von 107 auf 101 Minuten in der Suisse romande und von 109 auf 103 Minuten in der Svizzera italiana). Hingegen konnte die SRG SSR den Konsum ihrer Programme seit 2001 in allen drei Landesteilen nahezu stabil halten (Rückgang von 87 auf 86 Minuten in der Deutschschweiz, von 64 auf 63 Minuten in der Suisse romande und von 87 auf 86 Minuten in der Svizzera italiana).

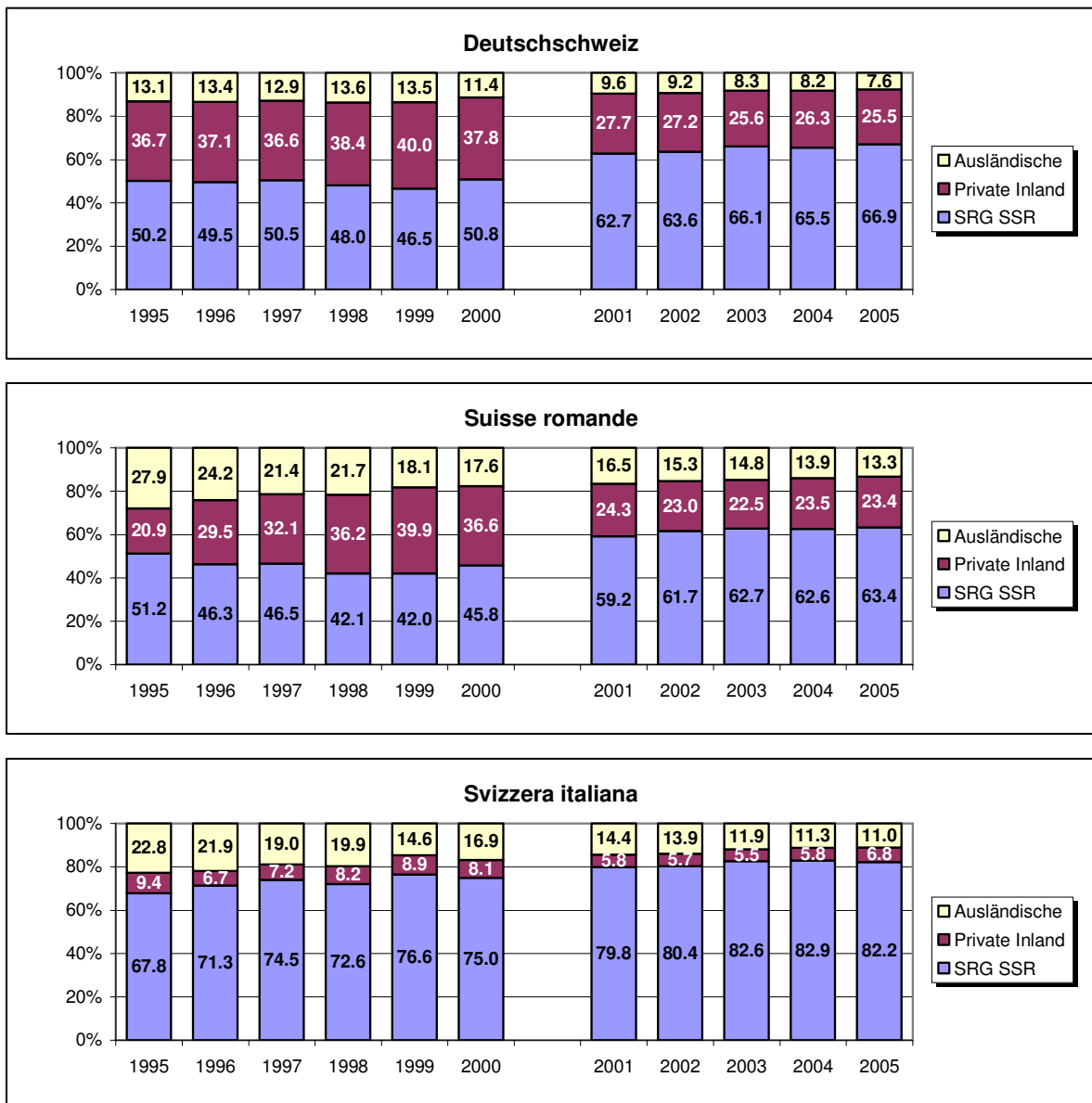
Marktanteil der SRG SSR

Der Marktanteil der SRG-Radios liegt im Jahr 2004 in der Deutschschweiz bei rund 66%, in der Suisse romande bei 63% und in der Svizzera italiana bei 83% (**Abbildung 7**). Mit Ausnahme der Svizzera italiana bilden die kommerziellen Schweizer Sender mit einem Marktanteil von rund einem Viertel (26% in der Deutschschweiz, 24% in der Suisse romande) die wichtigste Konkurrenz. In der Svizzera italiana haben die privaten inländischen Anbieter einen Marktanteil von 6%. Auf die ausländischen Sender entfällt ein Anteil von rund 10% (8% in der Deutschschweiz, 14% in der Suisse romande und 11% in der Svizzera italiana). Nach teilweisen Verlusten von Marktanteilen in der

¹⁰ Seit 2001 wird ein neues System zur Messung der Radionutzung verwendet (automatisierte Erfassung mittels Radiocontrol-Uhr gegenüber früherer nachträglicher Befragung). Die neue Messmethode ergibt erhebungsbedingt tiefere Nutzungswerte.

zweiten Hälfte der 1990er Jahren konnte die SRG SSR ihre dominierende Marktstellung im Radio-
bereich in allen drei Landesteilen in den letzten Jahre festigen und leicht ausbauen.

Abbildung 7: Marktanteile im Bereich Radio, 1995-2005



Wegen methodischen Unterschieden sind die Werte von 1995-2000 und von 2001-2004 nicht direkt vergleichbar
Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 23.

Marktanteile der einzelnen SRG-Programme

Wie **Tabelle 1** zeigt, sind die jeweiligen auf die breite Hörerschaft ausgerichteten ersten SRG-
Programme in ihren Landesteilen die unbestrittenen Marktführer (Marktanteil von 51% für Rete
Uno in der Svizzera italiana, Marktanteil von 41% für La Première in der Suisse romande, Markt-
anteil von 40% für DRS1 in der Deutschschweiz). Mit Ausnahme von DRS1, das in der Suisse ro-
mande einen Marktanteil von 2.5% und in der Svizzera italiana einen Marktanteil von 8.1% erreicht,
liegen die Marktanteile in den anderen Landesteilen unter 1%. Marktanteile von unter 5% in der

eigenen Sprachregion haben Musigwälle 531 (3.5%), DRS2 (4.8%) und Virus (mit nur gerade 0.1%) in der Deutschschweiz, sowie Espace 2 (3.3%) und Couleur 3 (4.0%) in der Suisse romande.

Tabelle 1: Marktanteile der einzelnen SRG-Radioprogramme (in %), 2004

	Deutschschweiz	Suisse romande	Svizzera italiana
DRS1	40.1	2.5	8.1
Musigwälle 531	3.5
DRS2	4.8
DRS3	13.0
Virus	0.1
RSR La Première	0.4	40.8	0.9
Option Musique	..	7.8	..
Espace 2	..	3.3	..
Couleur 3	..	4.0	..
RSI Rete Uno	0.4	0.4	51.4
Rete Due	7.3
Rete Tre	12.1
Swiss Satellite Radios	2.1	1.8	1.9
andere SRG SSR	1.0	2.0	1.2
SRG SSR gesamt	65.5	62.6	82.9

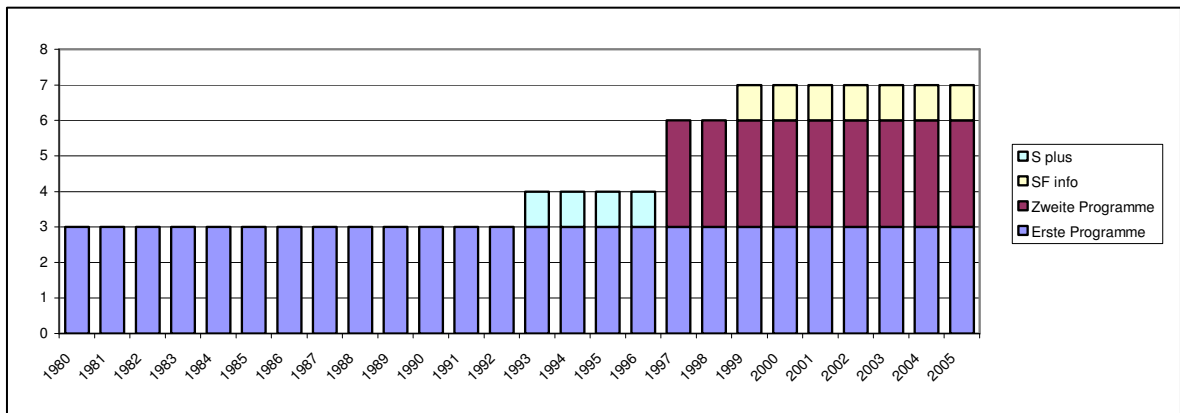
Quelle: Dataroom SRG SSR

2.5 Kern- und Zusatzleistungen im Bereich Fernsehen

2.5.1 Anzahl Programme

Wie **Abbildung 8** zeigt, hat sich die Zahl der SRG-Fernsehprogramme zwischen 1980 und 1999 von 3 auf 7 mehr als verdoppelt.

- Die in den 1950er Jahren entstandenen ersten Programme der Deutschschweiz, der Suisse romande und der Svizzera di lingua italiana sind Generalistenprogramme, die sich an ein breites Publikum richten (aktuelle Informationen, Unterhaltung, Serien und Sport, Eigenproduktionen). Sie haben eine klare Programmstruktur nach Tageszeiten und Wochentagen, was auch eine Voraussetzung zur unbestrittenen Marktführerschaft ist.
- 1997 kamen in allen drei Sprachregionen die zweiten Programme hinzu, die den 1993 eingeführten schweizweiten dritten Kanal S plus ersetzen. Die Hauptfunktion der zweiten Programme besteht in der Entlastung der ersten Programme von Ereignissen (insbesondere im Bereich Sport), die deren Programmstruktur durcheinander bringen würden. Je nach Sprachregion ist der Charakter der zweiten Programme etwas unterschiedlich. Den eigenständigsten Charakter hat TSR2, dessen Programm auf spezifische Zielgruppen, tagsüber insbesondere Kinder und Jugendliche, ausgerichtet ist. SF2 spricht ein sehr gemischtes Zielpublikum an. Es finden sich hier neben Sportübertragungen, Kinderprogrammen, Film- und Serienangeboten sowie Events auch die Sendungen von PresseTV. TSI2 schliesslich ist stark auf Filme und Wiederholungen ausgerichtet.
- Im Jahr 2000 wurde SF info aufgeschaltet, das zu den Zusatzleistungen zählt. Dabei handelt es sich um einen werbefreien Wiederholungskanal für Nachrichten und Informationssendungen von SF. Zudem kann PresseTV auf diesem Kanal eigene Sendungen mit Werbung ausstrahlen.

Abbildung 8: Anzahl Fernsehprogrammeder SRG SSR, 1980-2005

Nicht aufgeführt sind 3sat, TV5 und Arte
 Quelle: Nutzenbilanz SRG SSR

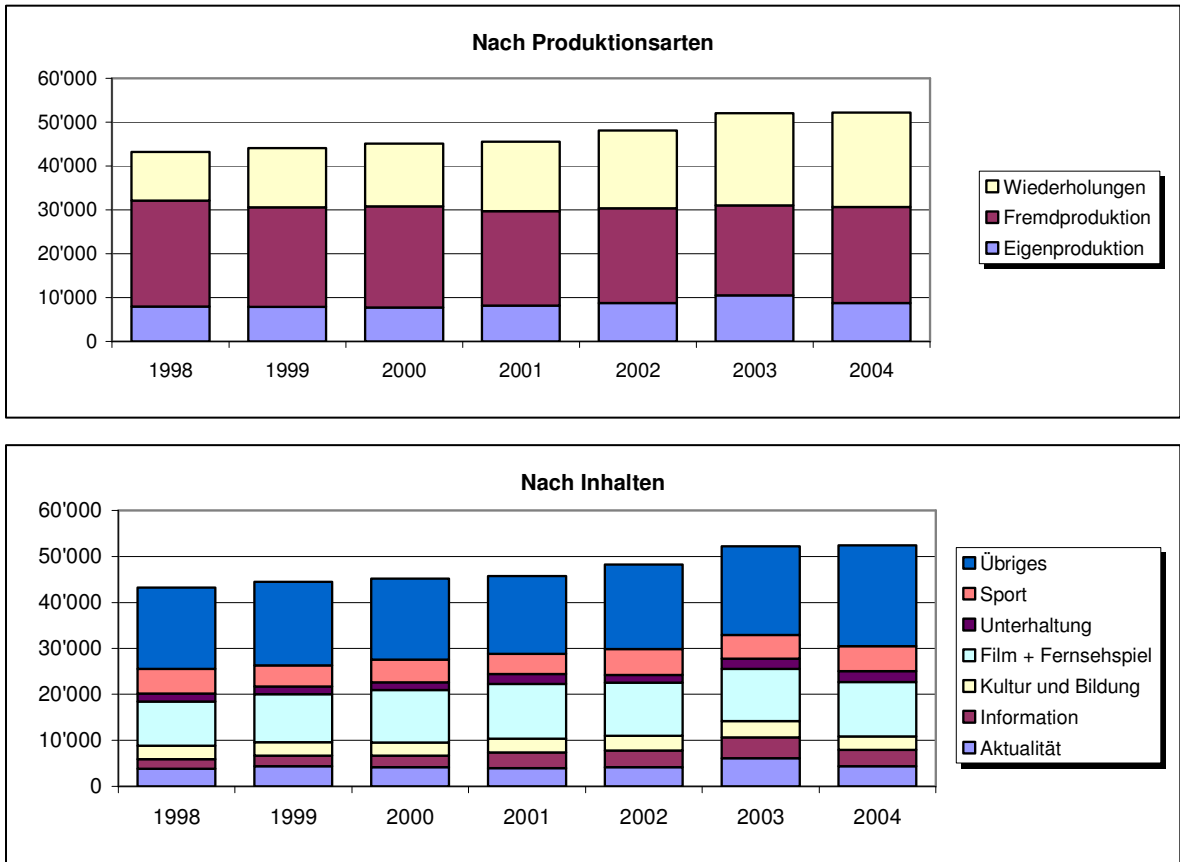
2.5.2 Programmstunden bei Kernleistungen

Die Angaben über die Programmstunden für den Bereich Fernsehen sind erst seit 1998 verfügbar, umfassen also über den gesamten ausgewiesenen Zeitraum je die ersten und zweiten Programme der drei Sprachregionen (**Abbildung 9**). Von 1998 bis 2003 kam es gesamthaft noch zu einer Ausweitung des Volumens von rund 43'000 auf rund 52'000 Stunden. Dies erklärt sich durch den durchgehenden Ausbau auf 24-Stunden-Programme. Ab 2003 sind alle Programme als 24-Stunden-Betrieb ausgestaltet, was gesamthaft rund 52'000 Programmstunden pro Jahr ergibt.

Der Ausbau auf die 24-Stunden-Programme geht vollumfänglich auf den Ausbau bei den Wiederholungen zurück. Das Volumen an Eigen- und Fremdproduktionen blieb gesamthaft stabil, wobei der Anteil der Eigenproduktionen von 1998-2004 zulasten der Fremdproduktionen leicht anstieg.

Die Struktur der Programmstunden nach Inhalten blieb relativ stabil. Eine Ausnahme bildet das Jahr 2003, in dem der Anteil von Information und Aktualität deutlich erhöht war. Dies dürfte primär darauf zurückzuführen sein, dass dieses Jahr innenpolitisch durch die Wahlen (Nationalrat, Ständerat und Bundesrat) und aussenpolitisch durch den Irakkrieg geprägt war.

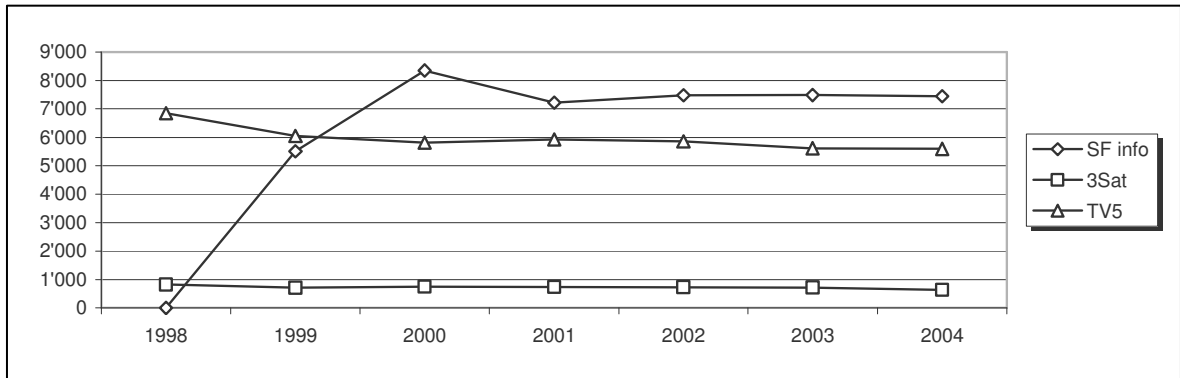
Abbildung 9: Struktur der Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen), 1995-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR (Anhang Tabelle 24 und Tabelle 25)

2.5.3 Programmstunden bei Zusatzleistungen

Wie sich die Programmstunden von SF info, 3sat und TV5 entwickelt haben, ist in **Abbildung 10** ersichtlich (zu Arte und Euronews stehen keine Angaben zur Verfügung). Seit 2001 sind die Programmstunden ziemlich stabil bei rund 7'500 Stunden für SF info, knapp 6'000 Stunden für TV5 und rund 700 Stunden für 3sat.

Abbildung 10: Fernseh-Programmstunden (Zusatzleistungen), 1998-2004

Keine Angaben für ARTE und Euronews
Quelle: Dataroom SRG SSR

2.5.4 Nutzung

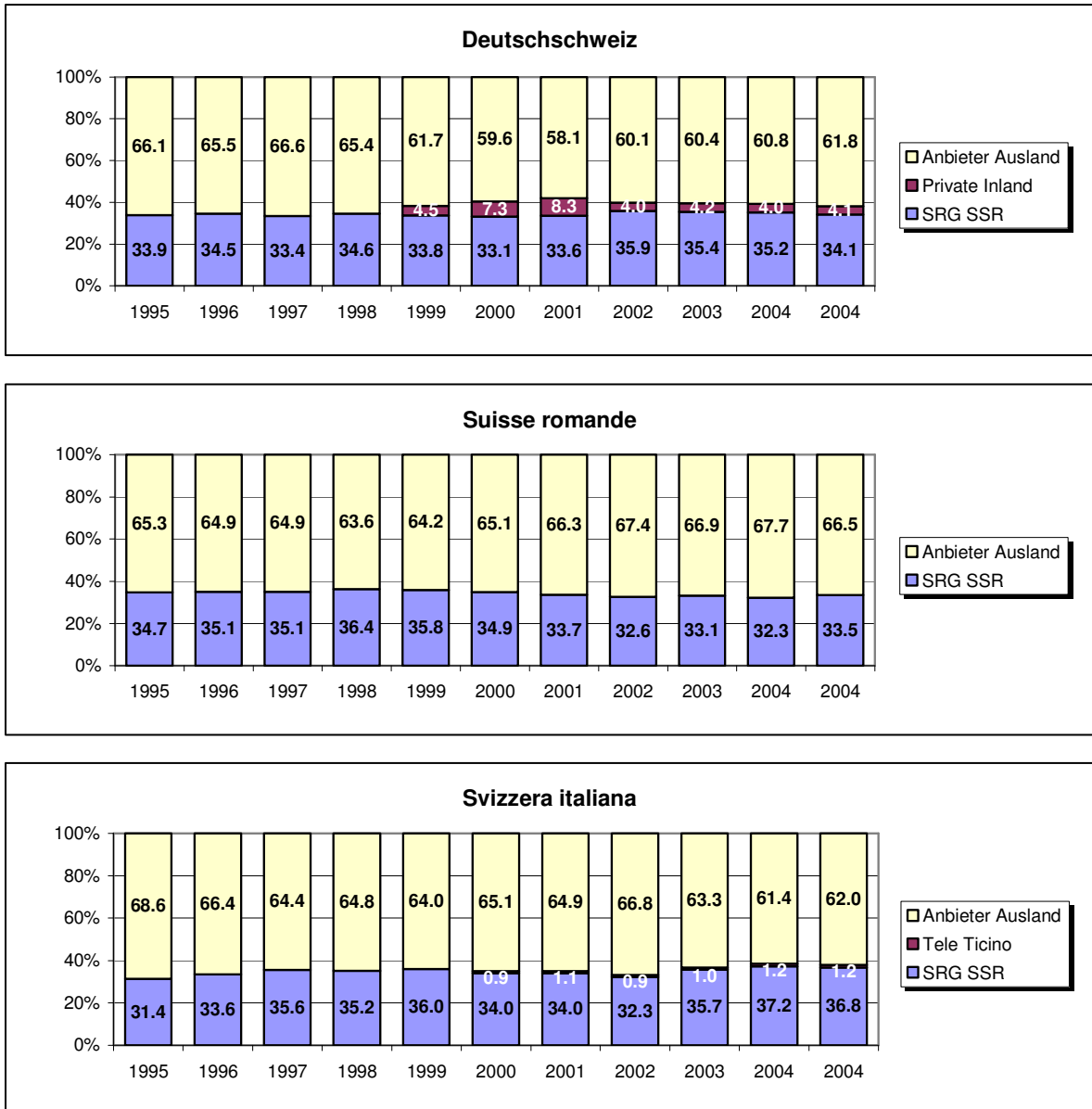
Anstieg Fernsehkonsum generell

Die Nutzung des Mediums Fernsehen ist in den letzten Jahren in der Schweiz angestiegen (Tabelle 26 im Anhang). In der Deutschschweiz nahm der durchschnittliche tägliche Konsum zwischen 1995 und 2004 von 128 auf 148 Minuten zu (SRG-Programme von 44 auf 52 Minuten). In der Suisse romande ergab sich gesamthaft ein Anstieg der Fernsehnutzung von 149 auf 173 Minuten (SRG-Programme von 51 auf 56 Minuten). In der Svizzera italiana stieg die gesamte Fernsehnutzung von 157 auf 178 Minuten (SRG-Programme von 49 auf 66 Minuten).

Marktanteil SRG

Der Marktanteil der SRG SSR lag im Jahr 2004 in der Deutschschweiz bei rund 35%, in der Suisse romande bei 32% und in der Svizzera italiana bei 37% (**Abbildung 11**). Im Gegensatz zum Radiobereich kommt den privaten schweizerischen Anbietern nur eine marginale Rolle zu. Die Konkurrenz der SRG SSR bilden die ausländischen Anbieter, deren Marktanteile nach Landesteil zwischen 61 bis 68% beträgt. Die Entwicklung der Marktstellung der SRG SSR ist je nach Landesteil unterschiedlich. In der Deutschschweiz blieb der Marktanteil sehr stabil zwischen 33 und 35%, von 2000 bis 2002 ist ein Anstieg des Marktanteils um gegen 3 Prozentpunkte zu beobachten, dem von 2002 bis 2005 ein Rückgang um gegen 2 Prozentpunkte folgte. In der Suisse romande stieg der Marktanteil zwischen 1995 und 1998 an, ging dann bis 2004 kontinuierlich zurück und legte 2005 dank der eingeleiteten Massnahmen wieder zu. In der Svizzera italiana konnte die SRG SSR ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren gesamthaft deutlich erhöhen.

Abbildung 11: Marktanteile im Bereich Fernsehen, 1995-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 27

Marktanteile nach einzelnen SRG-Programmen

Ähnlich wie im Radiobereich sind die jeweiligen ersten SRG-Programme auch im Fernsbereich in den Sprachregionen die unbestrittenen Marktführer (**Tabelle 2**). In der Deutschschweiz und der Suisse romande beträgt der Marktanteil der SRG-Programme je knapp 25% und in der Svizzera italiana rund 27%. Mit Ausnahme von SF1, das in der Suisse romande einen Marktanteil von 1.3% und in der Svizzera italiana von 1.6% erreicht, liegen die Marktanteile der ersten Programme in den jeweils anderen Landesteilen unter 1%. Die zweiten Programme erreichen in den jeweiligen Sprachregionen Marktanteile zwischen knapp 6 bis knapp 9% (5.7% für TSR2, 7% für TSI2 und 8.9% für SF2). Der Anteil von SF info ist mit 0.8% sehr bescheiden.

Tabelle 2: Marktanteile der einzelnen SRG-Fernsehprogramme (in %), 2004

	Deutschschweiz	Suisse romande	Svizzera italiana
SF1	24.8	1.3	1.6
SF2	8.9
SF info	0.8
TSR1	0.3	24.6	0.8
TSR2	..	5.7	..
TSI 1	0.1	0.2	27.1
TSI 2	7.0
Andere SRG SSR	0.3	0.5	0.7
SRG SSR gesamt	35.2	32.3	37.2

Quelle: Dataroom SRG SSR

2.6 Weitere Leistungen

Zu den weiteren Leistungen der SRG SSR können nur vereinzelte Aussagen über deren Entwicklung und Nutzung gemacht werden.

2.6.1 Programmliche Nebenleistungen

Teletext

Teletext wird durch die Tochtergesellschaft SwissTXT hergestellt und bietet auf allen Fernsehkanälen der SRG SSR einen Hintergrund- und Nachrichtenservice. Im ersten Quartal 2004 erreichte Teletext auf den SRG-Sender täglich 1.3 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer (gut 900'000 auf SF1+2, gut 300'000 auf TSR1+2, knapp 100'000 auf TSI1+2). Der Marktanteil des SRG-Teletexts liegt bei rund 65%. Zudem werden mit Teletext Fernsehsendungen für Hörbehinderte und für jene, die die Sprache der Sendung nicht gut genug beherrschen, untertitelt. Der Umfang der mit Teletext untertitelten Sendungen der SRG nahm im Zeitraum von 1995-2004 stark zu. Im Jahr 2004 wurden im Umfang von 3'148 Stunden Sendungen untertitelt. Das sind 129% mehr als 1995 (1'376 Stunden).

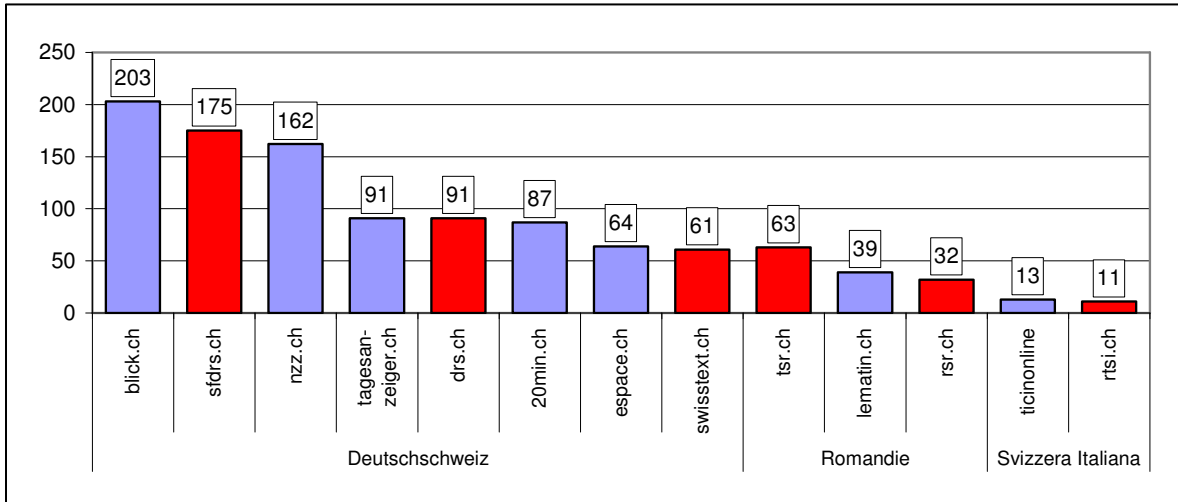
Online-Auftritte

Alle 7 Unternehmenseinheiten der SRG SSR haben seit einigen Jahren (im Allgemeinen seit 2001) einen eigenen Online-Auftritt.¹¹ Die Nutzung kann derzeit nur eingeschränkt festgestellt werden, ein Zeitvergleich über die letzten Jahre ist nicht möglich.

Wie **Abbildung 12** zeigt, gehören die Sites der SRG-Unternehmenseinheiten in allen Landesteilen zu den marktführenden Mediensites. In der Suisse romande ist die Website von TSR deutlich an erster Stelle, in der Deutschschweiz und der Svizzera italiana wird die meistbesuchte Mediensite jeweils von Printmedien angeboten. Anzuführen bleibt, dass die ausgewiesenen Unique Visitors eingeschränkt aussagekräftig sind, da die Intensität der Webnutzung nicht erfasst wird. Die Websites der SRG-Unternehmenseinheiten weisen vergleichsweise geringe Verweildauern auf. Trotz der guten Werte für die Unique Visitors besteht also bei den SRG-Websites ein deutliches Entwicklungspotential zur Steigerung der Verweildauer.

¹¹ Auch die Organisationseinheiten verfügen über Online-Auftritte, welche aber kein publizistisches Angebot umfassen.

**Abbildung 12: Nutzung der marktführenden Mediensites nach Landesteilen, 2004
(Monatsdurchschnitt Unique Visitors)**

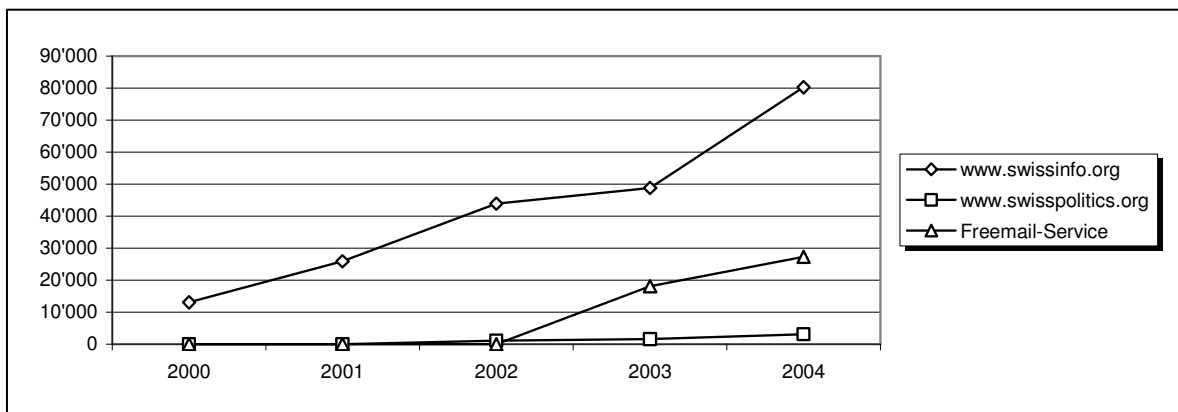


Unique Visitors: Absolute Anzahl der Personen, die eine Website mindestens einmal im entsprechenden Zeitraum besucht haben. Die Verweildauer auf einer Site bleibt unberücksichtigt. Die ausgewiesenen Zahlen beziehen sich nur auf die Heimnutzung (ohne Nutzung im Büro).

Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst SRG SSR)

Seit 1999 betreibt swissinfo/SRI die Internetplattform www.swissinfo.org. Neben der Hauptplattform www.swissinfo.org gibt es Spezialangebote und -dienste (www.swisspolitics.org, www.swissinfo-geo.org, www.swisshelpdesk.org). Zudem wird ein Freemail-Service angeboten. Diese Angebote, die sich an ein Publikum im Ausland wenden, sind in der Nutzung nicht unmittelbar mit den anderen Websites der SRG SSR vergleichbar. Die Page Views zeigen im Zeitraum von 2000-2004 einen starken Anstieg (**Abbildung 13**).

Abbildung 13: Nutzung des Internetangebots von Swissinfo (in 1'000 Pageviews), 2000-2004



Page Views geben die Anzahl der nutzerinduzierten Abrufe von mit Zählpixel versehenen HTML-Seiten an.

Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte swissinfo)

2.6.2 Kommerzielle Angebote im Zusammenhang mit dem Programm

Die kommerziellen Angebote im Zusammenhang mit dem Programm lassen sich nur zu einem kleinen Teil mengenmässig erfassen. Ihre quantitative Entwicklung wird letztlich durch die Entwicklung der generierten Erträge angegeben, die in Abschnitt 3.6 dargestellt werden.

Lediglich für die TV-Werbung lässt sich die Entwicklung nach gesamter Stundenzahl erfassen. Von 1998 bis 2004 nahmen die auf den SRG-Sendern ausgestrahlten Werbestunden von 1'372 auf 2'072 oder um gut 50% zu. SF info, 3sat, TV5 und Arte sind werbefreie Sender, so dass sich die Werbestunden auf die ersten und zweiten Senderketten der drei Sprachregionen verteilen. 2004 stand TSR1 mit gut 600 Stunden deutlich an der Spitze vor SF1 mit knapp 500 Stunden, TSI1 mit rund 400 Stunden, TSR2 und SF2 mit je rund 250 Stunden und TSI2 mit knapp 100 Stunden. Zwischen 1998 und 2004 ergaben sich besonders deutliche Zunahmen für TSR1 (+166 Std.), SF2 (+162 Std.) und TSR2 (+147 Std.).

2.6.3 Tätigkeiten für Dritte

Die Tätigkeiten für Dritte lassen sich mengenmässig kaum nachzeichnen. Sie werden in Abschnitt 3.7 anhand der Erträge und Aufwände diskutiert.

2.7 Künftige Perspektiven

2.7.1 Strategie der SRG SSR bezüglich der Leistungen

Welche Strategie die SRG SSR bezüglich der Leistungen verfolgt, ist im Strategiepapier „SRG-SSR-Strategie.08“ festgelegt, das durch den Zentralratsausschuss (heute VR) am 6.10.2003 beschlossen wurde. Die Strategie ist für die Periode 2003 bis 2008 ausgelegt. Sie wird jährlich durch die Geschäftsleitung der SRG SSR und den VR überprüft und bei Bedarf den veränderten Verhältnissen und allfälligen Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst.

Bezüglich einzelner Leistungen ergeben sich folgende strategische Ausrichtungen:

- Mit Ausnahme von nationalen Spartenprogrammen sowie Swissinfo sind die Radio- und Fernsehprogramme und die Multimedia-Angebote primär auf die Bedürfnisse des Publikums der jeweiligen Sprachregion ausgerichtet;
- Im Bereich Fernsehen wird das aktuelle Programmangebot fortgeführt.
- Auch im Bereich Radio wird das aktuelle Programmangebot fortgeführt.
- Über weitere Radio- und Fernsehprogramme wird nach strategischen und wirtschaftlichen Kriterien sowie aufgrund veränderter Publikumsbedürfnisse und der technologischen Entwicklung entschieden.
- Im Bereich Multimedia wird auf die Added-Value-Strategie gesetzt: Mit programmbezogenen Online-Diensten, für die die Unternehmenseinheiten zuständig sind, sollen die Radio- und Fernsehprogramme inhaltlich ergänzt und entlastet werden (vgl. ausführlicher Kapitel 9).

2.7.2 Annahmen in den Finanzperspektiven

Die Finanzperspektiven 2005-2009 enthalten kaum Hinweise auf Veränderungen des Leistungsangebots. Die Finanzperspektiven 2006-2010, die erst auf das Ende der EFK-Untersuchung zur

Verfügung standen und nicht mehr systematisch in die Analyse einbezogen wurden, widerspiegeln das in der zweiten Hälfte des Jahres 2005 geschnürte Sparpaket, das in den Unternehmenseinheiten auch zu Abstrichen bei den Programmleistungen führen dürfte (vgl. ausführlicher Abschnitt 3.4.6).

2.8 Fazit zu Stand und Entwicklung der Leistungen

Zusammenfassend lässt sich zu Stand und Entwicklung der Leistungen der SRG SSR feststellen:

- Die Leistungen wurden in den 1990er Jahren noch deutlich ausgebaut, sowohl was die Anzahl der Programme als auch die gesendeten Stunden betrifft.
- Seit 2000 sind keine neuen Programme mehr hinzugekommen, die Entwicklung bei den Programmstunden ist durch weitgehende Stabilität gekennzeichnet (im Bereich Fernsehen kam es noch zu einer auf die Zunahme von Wiederholungen zurückzuführende Ausweitung des Stundenangebots). Der stärkste Ausbau ergab sich durch die neuen Online-Auftritte. In sehr unterschiedlichen Bereichen gab es kleinere Schritte eines quantitativen oder qualitativen Ausbaus (z.B. Ausbau der Regionaljournale bei SR DRS, Verbesserung der Distribution).
- In den 2000er Jahren wurden die Online-Auftritte der Unternehmenseinheiten aufgebaut.
- Gesamthaft hält sich die SRG SSR gut im Markt. Sie hat die Herausforderung der 1990er Jahre mit verstärkter inländischer und ausländischer Konkurrenz fast durchgehend mit leicht zunehmenden Marktanteilen bewältigt.
- Die gesamthaften Marktanteile der SRG-Programme liegen in den drei Sprachregionen in vergleichbarer Grössenordnung: rund zwei Drittel beim Radio, rund ein Drittel beim Fernsehen, mit jeweils höheren Werten in der Svizzera italiana.
- Bei den drei Sprachregionen handelt es sich um weitestgehend getrennte Märkte. In den anderen Sprachräumen erreichen die SRG-Programme jeweils nur minimale Marktanteile.¹²
- Für die einzelnen SRG-Programme innerhalb der einzelnen Sprachregionen ergeben sich sehr unterschiedliche Marktanteile.
- Aufgrund der Strategie und Finanzperspektiven herrscht auch weiterhin Konstanz bezüglich der Leistungen vor. Aufgrund des ab 2006 umzusetzenden Sparpakets ist tendenziell mit Abbau einzelner Leistungen auch im Programmbereich zu rechnen.

¹² Trotzdem muss die SRG SSR aufgrund der rechtlichen Vorgaben (Art. 28 RTVG, Art. 61ff Konzession) für die Distribution in den anderen Landesteilen besorgt sein (z.B. Verbreitung der 1. Programme im ganzen Land, Digitalisierung, Verbreitung rätoromanischer Sendungen via Satellit), vgl. auch Abschnitt 3.5.

3 Finanzsituation der SRG SSR

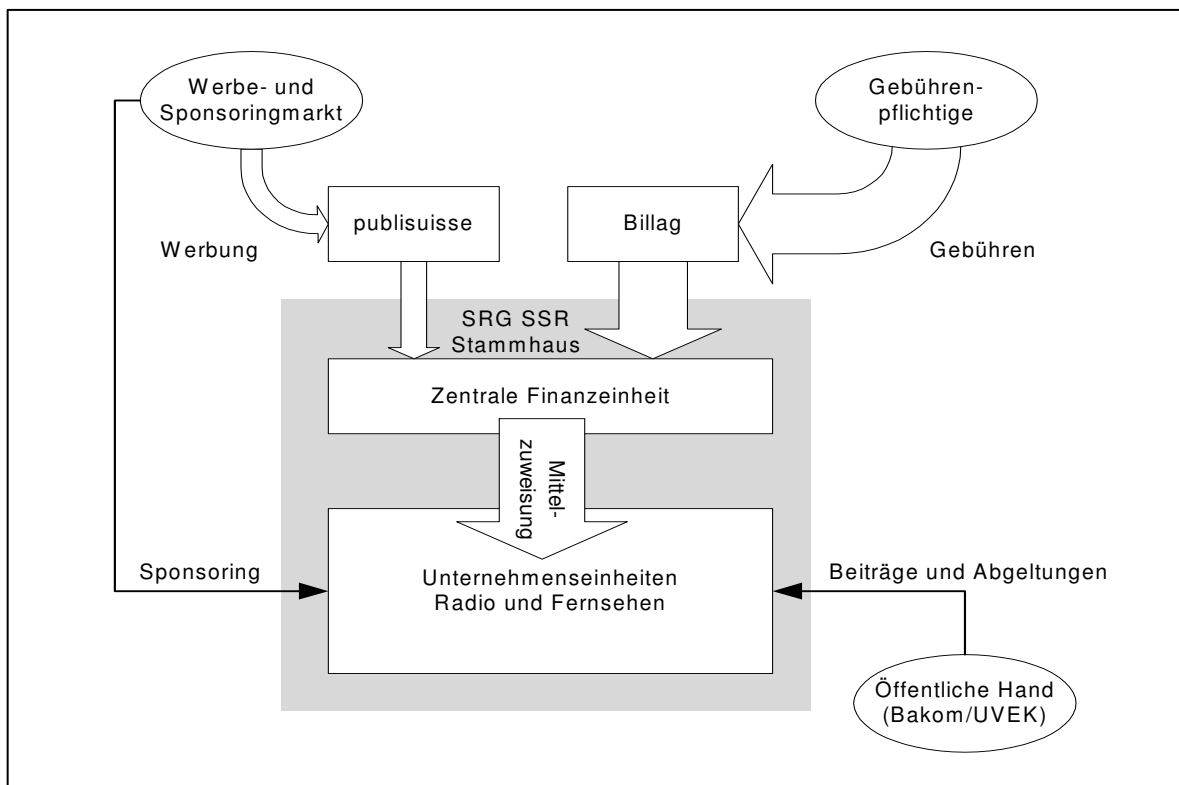
Der Finanzsituation der SRG SSR wird in folgenden Schritten nachgegangen. Abschnitt 3.1 stellt das Finanzierungssystem im Überblick dar. Die Finanzstrategie der SRG SSR wird in Abschnitt 3.2 dargestellt und diskutiert. Nach der Darstellung von Erfolgsrechnung und Bilanz (Abschnitt 3.3) wird der Aufwand nach Aufwandarten und Unternehmens- und Organisationseinheiten behandelt (Abschnitt 3.4). Daran schliesst sich eine Diskussion der spezifischen Kosten der „idée suisse“ an (Abschnitt 3.5). In Abschnitt 3.6 wird der Ertrag analog zum Aufwand analysiert. Aufwand und Ertrag der vorher noch nicht einbezogenen Tätigkeiten für Dritte und Nebenleistungen werden in Abschnitt 3.7 summarisch dargestellt. In Abschnitt 3.8 wird die buchhalterische Transparenz behandelt. Das Fazit zur Finanzsituation der SRG SSR wird im abschliessenden Abschnitt 3.9 gezogen.

3.1 Finanzierungssystem der SRG SSR im Überblick

3.1.1 Die Haupteinnahmequellen und der Mittelfluss

Die Radio- und Fernseh-Empfangsgebühren sind mit gegen drei Viertel des Gesamtertrages die Haupteinnahmequelle der SRG SSR idée suisse. Sie basieren auf Art. 17 des RTVG und werden über die Billag AG vereinnahmt. Von den übrigen Finanzierungsquellen sind die Werbeeinnahmen betragsmässig am bedeutendsten. Sie werden von der Tochtergesellschaft publisuisse generiert.

Abbildung 14: Haupteinnahmequellen und Mittelfluss



Eigene Darstellung

Wie **Abbildung 14** zeigt, werden die Empfangsgebühren und Netto-Werbeinnahmen innerhalb des SRG-Stammhauses in der zentralen Finanzeinheit gesammelt und über die so genannte Mittelzuweisung nach einem bestimmten Schlüssel an die einzelnen Unternehmens- und Organisationseinheiten verteilt. Die übrigen auf dem Markt generierten Einnahmen wie beispielsweise die Sponsoring- und Programmerträge fliessen nicht über die zentrale Mittelzuweisung sondern direkt an die Unternehmenseinheiten, die diese Einnahmen jeweils generiert haben. Schliesslich gibt es auch Beiträge und Abgeltungen der öffentlichen Hand, die im Allgemeinen für spezifische Unternehmenseinheiten bestimmt sind (zum Beispiel der Bundesbeitrag für swissinfo).

3.1.2 Das Modell der Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten

Bis auf die Pflicht, die Sprachregionen mit gleichwertigen Programmen zu versorgen (Konzession Art. 3), existieren keine konkreten Vorgaben für die Verteilung der Mittel. Zwar machte der Bundesrat der SRG SSR im Jahr 1960 folgende Vorgabe für die Verteilung der Radiogebühren: Bero-münster 45%, Sottens 33% und Monte Ceneri 22%. Dabei handelte es sich aber formal um Erwägungen in einem Rekursverfahren und nicht um eine rechtlich verbindliche Vorgabe. Für die Frage der Mittelverteilung ist die Konzession von 1992 massgebend. Diese verlangt die Erfüllung des Auftrags „mit gleichwertigen Programmen in allen Amtssprachen“. Der Schlüssel liegt letztlich in der Auslegung des unbestimmten Rechtsbegriffs „gleichwertig“.

Das heute angewandte Konzept der Mittelzuweisung wurde von einer interregionalen Arbeitsgruppe der SRG SSR erarbeitet und 1999 durch den Zentralratsausschuss (heutiger Verwaltungsrat) verabschiedet.¹³ Es basiert auf den Zielvorgaben, einerseits innerhalb des bisherigen Verteilungsschlüssels variable Kriterien einzuführen, die sich in erster Linie nach der Konkurrenzsituation, dem Markt und den Finanzergebnissen richten. Andererseits sollte das neue Modell die Kontinuität der Mittel zur Finanzierung der Programmproduktion im Rahmen des „Leistungsauftrages“ nicht in Frage stellen. Der „Leistungsauftrag“ an sich bleibt unverändert (durch Gesetz und Konzession vorgegebener Service-public-Auftrag), die Art und Form der Umsetzung jedoch sind veränderlich (Auslegung durch die SRG SSR).

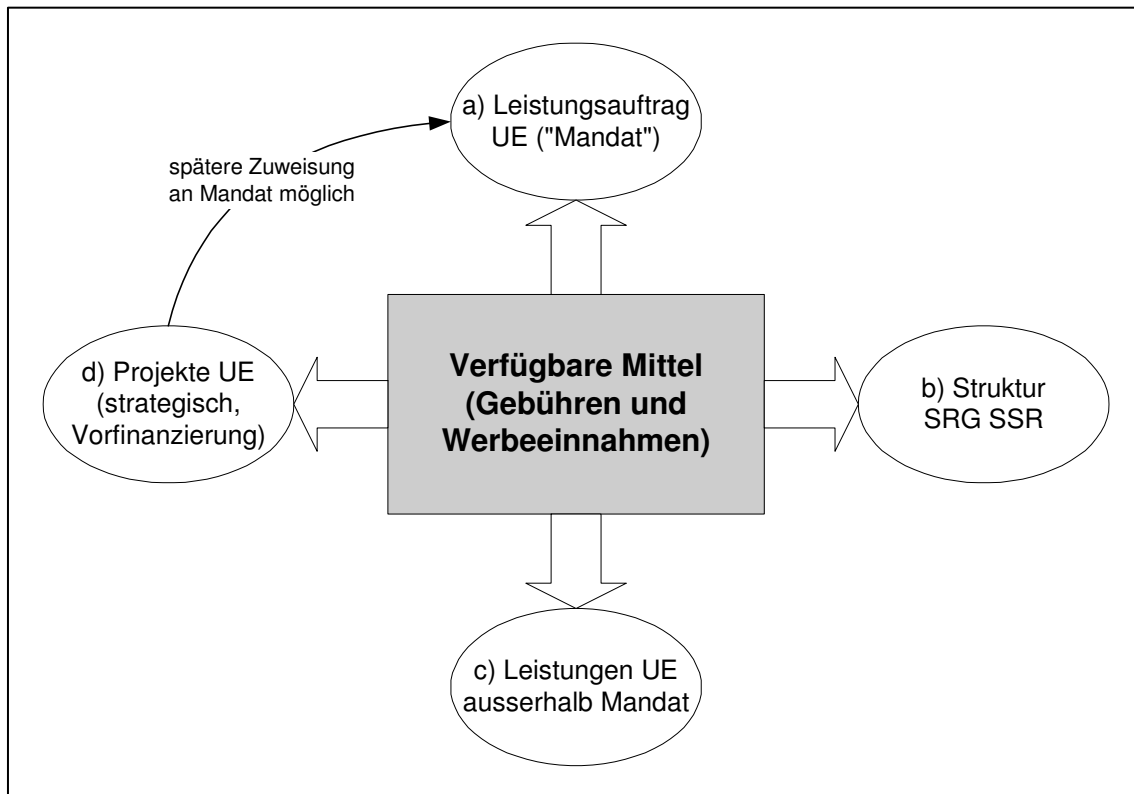
Wie die Finanzstrategie der SRG SSR festhält, will die SRG SSR bei der Mittelzuteilung an die Unternehmenseinheiten die Minderheiten respektieren.¹⁴ Der Schlüssel berücksichtigt: a) den Leistungsauftrag, b) die Grösse und Vielgestaltigkeit der Sprachregion, c) die Finanzsituation. Wird aus strategischen Gründen vom Schlüssel abgewichen, ist folgenden Kriterien Rechnung zu tragen: d) der nachhaltig gesteigerten Produktivität und Effizienz, e) dem Markt- und Finanzerfolg, f) der Konkurrenzsituation.

Das Finanzierungsmodell setzt die oben erwähnte Finanzstrategie um. Es sieht für die Unternehmenseinheiten vier Stufen vor (siehe **Abbildung 15**): a) Finanzierung des Leistungsauftrags der SRG SSR (Mandat); b) Finanzierung der SRG SSR -Struktur; c) Finanzierung von Leistungen ausserhalb des Mandats; d) Finanzierung von Projekten. In der Folge werden die einzelnen Elemente der Ausgestaltung auf den vier Stufen kurz beschrieben.

¹³ „Modell der Mittelzuteilung und Trennung der Radio- und Fernsehrechnung“ (SRG SSR 99.32a)

¹⁴ Rahmenbedingung R6 der Finanzstrategie, vgl. Abschnitt 3.2.2.

Abbildung 15: Modell der Mittelzuteilung



Eigene Darstellung

a) Finanzierung des Leistungsauftrags („Mandat“) der Unternehmenseinheiten

Die Finanzierung des Service-Public-Auftrags der Unternehmenseinheiten wird durch einen Zuteilungssockel (ordentliche Mittelzuteilung) sichergestellt. Dieser setzt sich aus Werbe- und Gebühreneinnahmen, nach Finanzausgleich unter den Sprachregionen, zusammen. Die Mittelzuteilung dieser Stufe kann jährlich variieren:

- Einerseits wird der Sockelbetrag zur Mandatsfinanzierung jeweils für alle Einheiten in identischem Verhältnis angepasst. Seit der Einführung des Modells erfolgt die Anpassung gemäss Aussagen des SRG-Finanzchefs jeweils im Umfang der halben Teuerung, womit ein kontinuierlicher Spar- und Rationalisierungsdruck auf die Unternehmenseinheiten ausgeübt werde.
- Andererseits können Kredite zur Finanzierung von Projekten aus Stufe d) in das Mandat integriert werden, wenn solche Projekte definitiven Charakter bekommen (beispielsweise Entwicklung der Regionalstudios von TSR oder das RSR-Programm „Option musique“).

Gesamthaft nahmen die Mandatszuweisungen von 1999-2004 um 11.4% zu, während die Teuerung in diesem Zeitraum lediglich 4.7% betrug. Dies erklärt sich durch Zuweisungen von Projekten ins Mandat. Die unterhalb der Teuerung liegende Anpassung wurde in den letzten Jahren durch diese Zuweisungen also weit über die Teuerungsentwicklung angehoben.

Von Bedeutung ist auch die Tatsache, dass die Mandatsfinanzierung zum Zeitpunkt der Budgetierung und Mittelzuweisung auf mutmasslichen Einnahmen (Schätzungen der Gebühren- und Werbeeinnahmen) basiert. Den Unternehmenseinheiten wird damit ein Mindestbetrag „garantiert“. Das

Modell sieht jedoch vor, dass die jeweiligen TV-Unternehmenseinheiten an den höheren Werbeeinnahmen partizipieren, sofern sie die Werbe-Zielvorgabe übertreffen (vgl. Abschnitt 6.1).

Der Anteil der Unternehmenseinheiten an der Mandatsfinanzierung kann von Jahr zu Jahr variieren, bleibt jedoch in einer eingeschränkten Bandbreite (vergleiche Dokumentation der Entwicklung in Tabelle 28 im Anhang).¹⁵

b) Finanzierung der SRG-Struktur

Die Finanzierung von wichtigen zentralen Posten wie der Betriebsaufwand der Generaldirektion, der von der Business Unit Sport generierte Sportaufwand und der Aufwand für die Programmverbreitung (Distributionskosten) war bis 1999 in der Berechnung der Kosten pro Sendeminute der Unternehmenseinheiten nicht berücksichtigt. Nach dem neuen Modell wird mit einer Mittelzuteilung zur Finanzierung der SRG-Struktur diesem Umstand Rechnung getragen, damit wird die Kostentransparenz verbessert. Es handelt sich dabei um klar identifizierbare und budgetierbare Posten. Zudem kann die Zuordnung auf die einzelnen Unternehmenseinheiten gegenüber dem Schlüssel zur Finanzierung des Leistungsauftrags sehr unterschiedlich sein.

c) Finanzierung von weiteren Leistungen ausserhalb des Mandats

Diese Rubrik dient der Finanzierung von konzessionierten, aber ausserhalb des gesetzlich verankerten Service-public-Auftrages erbrachten Leistungen wie beispielsweise Satelliten-Programme (u.a. 3sat, TV5, Arte, Euronews) oder der Vertrag mit PresseTV. Diese separate Mittelzuteilung ist aus Sicht der SRG SSR gerechtfertigt, wenn einerseits die Aktivitäten klar ausserhalb ihres Grundauftrags liegen und andererseits die Mittel eindeutig zuordenbar sind.

d) Finanzierung von Projekten

Die Projektfinanzierung umfasst strategische Projekte sowie die Vorfinanzierung von grösseren Projekten durch die SRG-interne Finanzeinheit (temporärer Charakter). Die Gewährung oder Streichung von Projektmitteln hängt von den strategischen Entscheiden der Geschäftsleitung ab. Die Projekte der Jahre 1995-2002 werden in Tabelle 35 im Anhang dokumentiert.

3.1.3 Die Mittelzuweisung an die Organisationseinheiten

Die Organisationseinheit Media Services und die Business Unit Sport erhalten keine direkten Mittelzuweisungen aus dem zentralen Sammeltopf. Sie finanzieren sich über Kostenumlagen und Pauschalabgeltungen im Konzern oder von Externen.

Die Leistungen der Generaldirektion werden in Management-, Programm- und Konzernleistungen unterteilt. Die Managementleistungen beinhalten die Betriebskosten der Generaldirektion und nationale Aufgaben wie z.B. GAV-Verhandlungen. Diese Aufwendungen werden den Unternehmenseinheiten mittels „Management Fees“ in Rechnung gestellt und bei den Unternehmens-

¹⁵ Keinen direkten Zusammenhang mit der Mittelzuweisung hat der so genannte „Helvetia-Schlüssel“, welchen die SRG SSR intern als Instrument für die Kostenumlagen der zentralen Dienste (MSC) verwendet. Fix vorgegeben ist bei diesem Schlüssel das Verhältnis zwischen Radio zu Fernsehen (250 zu 750 Tausendstel). Die Anteile nach Unternehmenseinheiten verändern sich durch die Integration von strategischen Projekten in den Schlüssel, die Regionalisierung von Krediten und die Integration des Bedarfs für Gehälter. Im Jahr 2004 ergaben sich nach Unternehmenseinheiten folgende Anteile in Tausendstel: 324 für SF, 249 für TSR, 177 für TSI, 101 für SR DRS, 74 für RSR, 49 für RSI, 9 für RTR und 17 für SRI

einheiten über die erwähnte Mittelzuweisung für SRG-Struktur finanziert. In den Programm- und Konzernleistungen sind hauptsächlich Aufwendungen enthalten, die zentral bei der Generaldirektion budgetiert werden (u.a. Personalsammelkosten wie Deckungslücke und Teuerungsausgleich bei der Pensionskasse, Immobilien, strategische Reserve des Generaldirektors, interregionale Programme von Radio und TV). Die entsprechenden Mittel zur Finanzierung dieser Leistungen werden bei der Generaldirektion eingestellt. In der Rechnung fallen diese Aufwendungen jedoch (mindestens teilweise) bei den Unternehmenseinheiten an. Die Umlage erfolgt dann über die interne Leistungsverrechnung (z.B. Interregionale Programme Radio und TV).

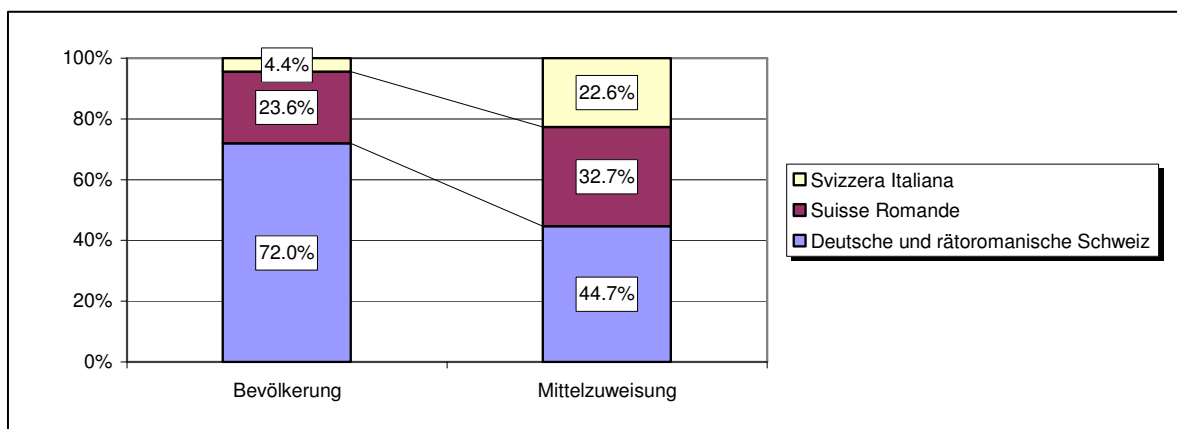
3.1.4 Der Prozess der Mittelzuweisung

Aufgrund der Schätzung der Gebühren- und Werbeeinnahmen wird jährlich die Mittelzuteilung erarbeitet. Sie bildet mit den Budgetrichtlinien die Vorgabe für den Budgetierungsprozess. Im Rahmen des Budgetprozesses können sich die Anteile der Mittelzuteilungen unter den vier Stufen (vertikal) sowie unter den Unternehmenseinheiten (horizontal) verändern. Auch während dem Geschäftsjahr können sich Anpassungen gegenüber der ursprünglichen Mittelzuteilung ergeben; sei dies durch Beschlüsse aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (u.a. Sparmassnahmen, Vertragsänderungen) oder aufgrund des beschriebenen Mechanismus betreffend vorgegebenen und effektiven Werbeeinnahmen (Mandatsfinanzierung). In der Jahresrechnung der Finanzeinheit der SRG SSR werden jeweils die Abweichungen zwischen Budget- und Ist-Werten ausgewiesen. Die zuständigen Gremien genehmigen direkt oder indirekt über die Verabschiedung von Budgetrichtlinien, Budgets und Jahresrechnungen / Geschäftsberichte auch die budgetierte und effektive Mittelzuweisung.

3.1.5 Umverteilung nach Sprachregionen

Die aus der Entwicklung der Mittelzuteilung resultierende Umverteilung der Mittel ist bedeutend (**Abbildung 16**).

Abbildung 16: Anteile der drei Sprachregionen an der Bevölkerung und an der Mittelzuweisung der SRG SSR, 2004



Quelle: Dataroom SRG SSR

In der Svizzera italiana leben gut 4% der Schweizer Bevölkerung, die gegen 23% der SRG-Mittel erhalten. In der Suisse romande sind es knapp 24% der Bevölkerung, auf die knapp 34% der Mittel entfallen. Die Deutschschweiz (inklusive Svizra rumantscha) umfasst 72% der Bevölkerung und erhält knapp 45% der Mittel.

3.1.6 Die Entwicklung der Mittelzuweisungen

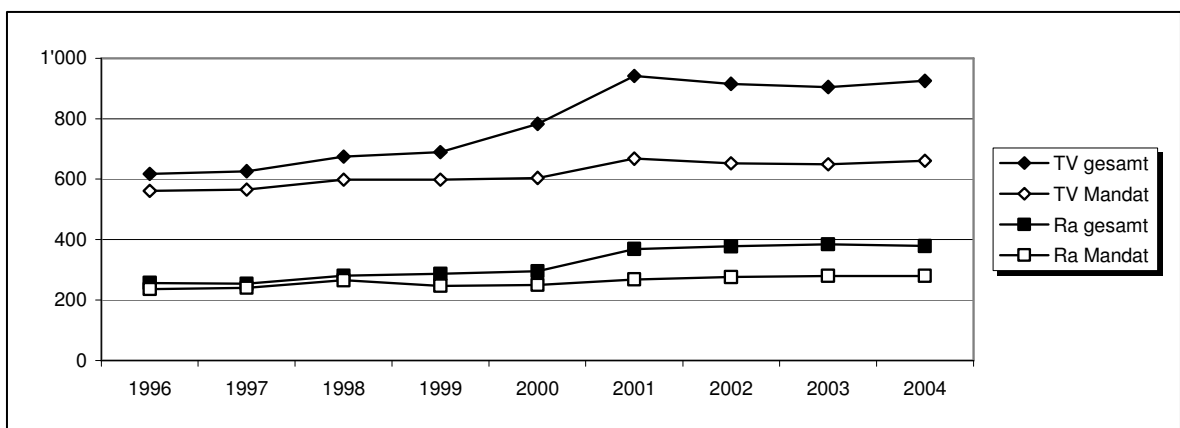
Die Entwicklung der Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten ist im Anhang (Tabelle 28) für die Jahre 1996 bis 2004 ausgewiesen.

Entwicklung der Mittelzuweisung gesamthaft und für Mandat

Wie **Abbildung 17** zeigt, überstiegen die gesamten Mittelzuweisungen die Zuweisung für das Mandat bis 1999 nur in geringem Mass. Zwischen 1999 und 2001 stiegen die gesamten Mittelzuweisungen als Folge der Einführung des neuen Modells viel stärker an als die Mittelzuweisungen für das Mandat. Einerseits äussern sich darin die Zuweisungen für die Abgeltung der zentralen Dienste, andererseits wurden vermehrt Mittel für strategische Projekte der Unternehmenseinheiten zugeteilt. Seit 2001 ist das Verhältnis wiederum ziemlich stabil: die gesamten Zuweisungen übersteigen die Mandatszuweisungen um 35-40%.

Im Radio-Bereich beträgt der Anteil der Mandatsfinanzierung (Stufe a) an der Gesamtfinanzierung (Stufen a-d) rund 74% (Basisjahr 2004). Er ist damit um 3% höher als im TV-Bereich. Während die Radio-Gesamtzuweisung von 1996 bis 2004 um rund 47% zugenommen hat, lag die Steigerungsrate bei der Mandatsfinanzierung nur bei rund 19%. Diese Werte sind mit dem TV-Bereich vergleichbar.

Abbildung 17: Entwicklung der Mittelzuweisung gesamthaft und für Mandat, 1996-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 28 im Anhang

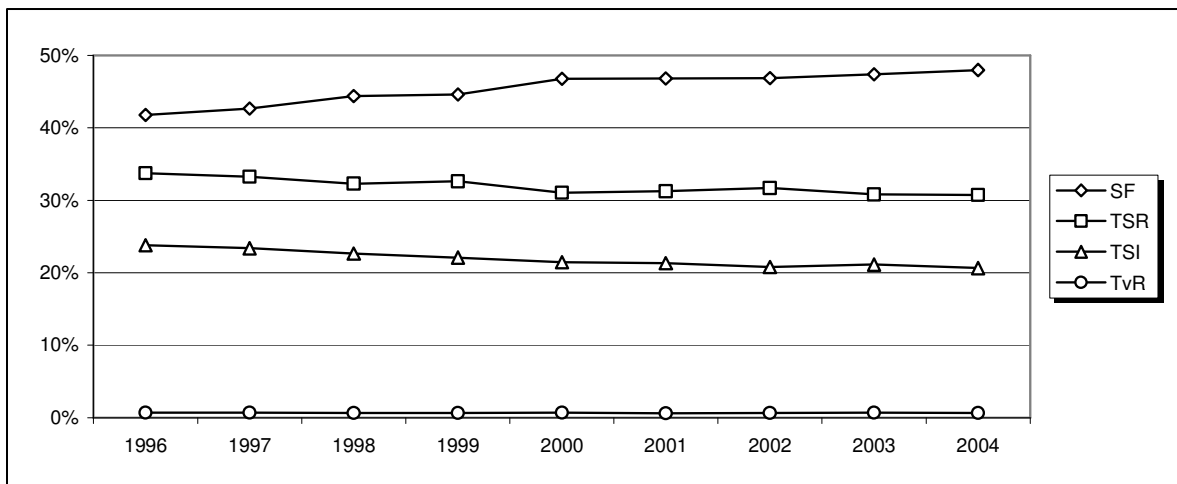
Verhältnis und Entwicklung der Mittelzuweisungen im Bereich TV

Das Verhältnis der Totalzuweisungen TV (Stufen a-d) unter den einzelnen Unternehmenseinheiten bzw. Sprachregionen sieht wie folgt aus (Basisjahr 2004): Mit 48% weist SF den grössten Anteil aus, gefolgt von TSR mit rund 31%, TSI mit 21% und TvR mit weniger als 1%. Zwischen 1996 und 2004 haben sich die Anteile der Unternehmenseinheiten bzw. der Sprachregionen an den gesamten Mittelzuweisungen verschoben (Abbildung 18): Der prozentuale Anteil von SF ist um rund 6

Prozentpunkte gestiegen; dies zulasten von TSR und TSI, die je um rund 3 Prozentpunkte zurückgegangen sind. Der Anteil von TvR ist praktisch unverändert geblieben.

Der Anteil der Mandatsfinanzierung (Stufe a) an der Gesamtfinanzierung (Stufen a-d) beträgt im TV-Bereich im Jahr 2004 rund 71%. Die TV-Gesamtzuteilung nahm von 1996 bis 2004 um rund 50% zu, bei der Mandatsfinanzierung lag die Steigerungsrate nur bei rund 18% (Tabelle 28 im Anhang). Dies bedeutet, dass insgesamt von 1996 bis 2004 eine Verlagerung der Finanzierungsanteile von der Mandatsfinanzierung (Stufe a) zu den Spezialfinanzierungen (Stufen b-d) stattgefunden hat. Generell ist festzuhalten, dass sich die Verhältnisse je nach der jährlichen Anpassung des garantierten Sockelbetrages (Stufe a) sowie der Relevanz der einzelnen Komponenten in den Stufen b-d (z.B. dem Zeitpunkt, der betraglichen Bedeutung und der unternehmenseinheitsspezifischen Zuordnung eines strategischen Projektes unterschiedlich verschieben können. Gemäss Angaben der SRG SSR besteht kein direkter Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Finanzierung des Mandats (Stufe a) und der Spezialzuweisungen (Stufen b-d).

Abbildung 18: Entwicklung der gesamten Mittelzuweisung im Bereich TV, 1996-2004



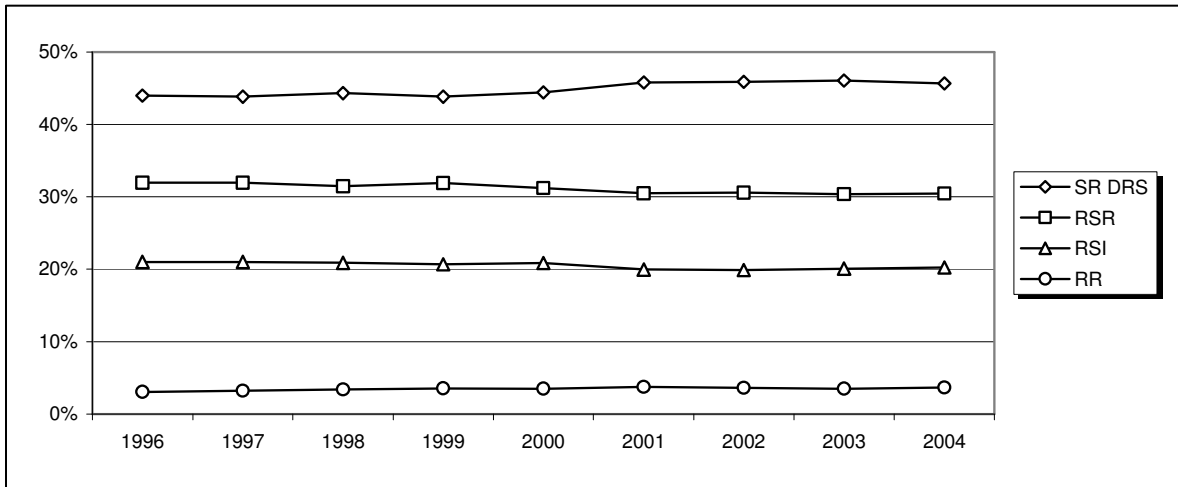
Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 28 im Anhang

Verhältnis und Entwicklung der Mittelzuweisungen im Bereich Radio (ohne SRI)

Der Vergleich der verschiedenen Unternehmenseinheiten bzw. der Sprachregionen zeigt im Radio-Bereich ein ähnliches Bild wie im TV-Bereich. Im Basisjahr 2004 betragen die Anteile: SR DRS rund 46%, gefolgt von RSR mit rund 30%, RSI mit rund 20% und RR mit rund 4% (Abbildung 19).

Auch die Entwicklung der Anteile zwischen 1996 und 2004 verlief ähnlich wie im TV-Bereich, wobei die Veränderung in Prozentpunkten jeweils weniger markant waren. Der Anteil von SR DRS hat um lediglich rund 2 Prozentpunkte zugelegt, während die Abnahmen bei RSR und RSI mit 1.5 bzw. 0.75 Prozentpunkten tiefer ausfielen. RR hat im Vergleichszeitraum ebenfalls weniger als 1 Prozentpunkt zugenommen. Bei den Anteilen an der Mandatsfinanzierung (Stufe a) ergibt sich ein ähnliches Verhältnis unter den Unternehmenseinheiten bzw. den Sprachregionen wie bei den Anteilen der Totalzuweisungen (Tabelle 28 im Anhang).

Abbildung 19: Entwicklung der gesamten Mittelzuweisung im Bereich Radio, 1996-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 28 im Anhang

3.1.7 Beurteilung

Die EFK beurteilt das heute praktizierte Modell der Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten wie folgt:

- **Funktionalität.** Die vier Stufen des Modells der Mittelzuweisung erlauben eine funktionale Ermittlung der Mittelzuteilung. Aus Sicht der Wirtschaftlichkeit sinnvoll ist dabei insbesondere die Regelung, dass die Mittel für das Mandat (Stufe a) jeweils nur im Rahmen der halben Teuerungsrate erhöht werden. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher Druck für Sparmassnahmen. Dieser Effekt wurde in den letzten Jahren allerdings durch die Integration von strategischen Projekten ins Mandat unterlaufen. Die gesonderte Behandlung von strategischen Projekten (Stufe d) erlaubt es richtigerweise, die strategischen Festlegungen der Unternehmenseinheiten zentral und im Konzernzusammenhang zu entscheiden.
- **Transparenz.** Grundsätzlich erlaubt die gute Funktionalität des Modells, die Entwicklung der Mittelzuweisung auch transparent zu erfassen. Angesichts der grossen politischen Bedeutung des Aufteilungsschlüssels erachtet die EFK die Dokumentierung von Zustandekommen und Entwicklung des Schlüssels gegenüber der interessierten Öffentlichkeit heute als verbesserungsfähig. Die Modalitäten und Kriterien für die Einordnung eines Projektes als strategisches Projekt auf Stufe d und für die Überführung von strategischen Projekten ins Mandat sind zu wenig transparent.
- **Gerechtigkeit.** Das Modell ist Ausfluss des Konzessionsauftrags „gleichwertige Programme in allen Amtssprachen“ anzubieten. Wie die von der EFK durchgeführten Interviews zeigten, ist dieser Verteilmodus SRG-intern durchgehend akzeptiert, auch bei den deutschschweizer Unternehmenseinheiten (die einen viel kleineren Teil vom Einnahmenkuchen erhalten als es dem Bevölkerungsanteil entsprechen würde). SRG-extern wird hingegen vielfach moniert, dass die Kosten der Versorgung der Svizzera italiana verantwortbare Dimensionen übersteigen (vgl. z.B. Schneider 2004). In diesem Zusammenhang ist allerdings festzustellen, dass der Auftrag zur gleichwertigen Versorgung in den drei Amtssprachen im neuen RTVG wiederum aufgenommen wurde (Art. 24 neues RTVG, vgl. Abschnitt 2.3.1). Allerdings bedeutet die Gleichwertigkeit

schon heute nicht, dass das Programmangebot in allen Landesteilen durchgehend gleich strukturiert sein muss. Beispielsweise finden die Radioprogramme Musigwälle 531 und Option Musique in der Svizzera italiana keine Entsprechung. Insofern ist die Rechtfertigung von Programmen mit einem absolut gesehen geringen Publikum im Spannungsfeld zwischen ihren Kosten und dem Anspruch der Gleichwertigkeit des Programmangebots von Zeit zu Zeit kritisch zu hinterfragen.

Empfehlung 3.1.7

A. Die SRG SSR soll die Transparenz der Mittelzuweisung verbessern. Dazu ist zum einen die Entwicklung des Schlüssels laufend zu dokumentieren. Zum andern ist die Zuweisung einzelner Projekte zur Stufe der strategischen Projekte wie auch deren allfällige Überführung zur Mandatsstufe offen zu legen.

B. Die SRG SSR soll das Programmangebot in den Regionen darauf hin überprüfen, ob auf einzelne Elemente verzichtet werden könnte, ohne dass die Gleichwertigkeit des Angebots gefährdet wird.

3.2 Finanzstrategie

Die derzeit gültige Finanzstrategie der SRG SSR wurde vom Zentralratsausschuss am 6.10.2003 verabschiedet. Sie setzt die Gesamtstrategie aus finanzieller Sicht um und bezweckt die langfristige Erhaltung der finanziellen Sicherheit und wirtschaftlichen Unabhängigkeit der SRG SSR idée suisse. Um diesen Zweck zu erfüllen, enthält die Finanzstrategie verschiedene Elemente, die nachfolgend dargestellt und beurteilt werden. Für die bessere Übersicht werden Kürzel (G für Grundsätze, R für Rahmenbedingungen und Z für Ziele) verwendet, die im Dokument der SRG SSR nicht gebraucht werden.

3.2.1 Allgemeine finanzpolitische Grundsätze

Die allgemeinen finanzpolitischen Grundsätze enthalten folgende Elemente:

- G1: Die Liquidität gewährleistet jederzeit die Zahlungsbereitschaft und Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen;
- G2: Die Eigenfinanzierung (Eigenkapital) sichert die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit, die Autonomie gegenüber Anspruchsgruppen aus Politik und Wirtschaft sowie die Investitions- und Ausfallrisiken bei Gebühren und kommerziellen Erträgen;
- G3: Die Rentabilität wird durch eine optimale Nutzung des eingesetzten Kapitals sowie durch eine vorausschauende, kostengünstige Geld- und Kapitalbeschaffung erzielt;
- G4: Erhaltung des Unternehmenswertes;
- G5: Hohe Anpassungsfähigkeit an schwankende Kapitalbedürfnisse;
- G6: Periodische Risikoüberprüfungen;
- G7: Aktive und innovative Geld- und Kapitalanlagepolitik;
- G8: Gutes Finanzimage und transparente Finanzinformationen;
- G9: Stufengerechte Umsetzung der Massnahmen.

Die EFK erachtet diese Grundsätze in der Stossrichtung als sinnvoll. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Grundsätze G2 (Eigenfinanzierung) und G3 (Rentabilität).

3.2.2 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen legen die Verantwortlichkeiten, die Annahmen zur Ertragsentwicklung sowie die Finanzierung der Unternehmenseinheiten fest:

- R1: Die finanzielle Führung obliegt dem ZRA (heute Verwaltungsrat) und dem Generaldirektor sowie der Geschäftsleitung SRG SSR idée suisse;
- R2: Das Stammhaus ist wie eine Holding organisiert, die UE haben Markt- und Erfolgsverantwortung und führen dazu eigene Bilanzen und Erfolgsrechnungen sowie Kostenrechnungen gemäss den Vorgaben der mit der Führung betrauten Organe;
- R3: Die Gebühren sollen durchschnittlich 75 % zur Finanzierung beitragen und bleiben teuerungsbereinigt stabil. Bei Bedarf besteht die Möglichkeit alle 2 Jahre einen Antrag auf Gebührenerhöhung zu stellen;
- R4: Die kommerziellen Erträge machen durchschnittlich 25% aus, sollen optimiert werden und weiter wachsen;
- R5: Neue Aktivitäten ausserhalb des Kerngeschäftes werden erschlossen und bestehende gewinnbringende Aktivitäten ausgeweitet;
- R6: Die Unternehmenseinheiten werden durch eine vom ZRA (heute VR) auf Antrag des Generaldirektors festgelegte Mittelzuweisung über die FE finanziert. Diese erfolgt nach einem Schlüssel, der die Minderheiten respektiert.¹⁶ Die UE können über ihre Gewinnreserven frei verfügen, dies bis zu 5% des Umsatzes.

Die Rahmenbedingungen enthalten wesentliche grundsätzliche Ausrichtungen des SRG-Konzerns. Die Zuweisung der finanziellen Führung an die zentralen Gremien VR, GD und GL (R1) ist richtig. Rahmenbedingung R2, wonach die Unternehmenseinheiten „Markt- und Erfolgsverantwortung“ haben, steht dazu in einem Spannungsverhältnis. Die weitgehende Bestimmung des konkreten Leistungsangebots auf der Ebene der UE entspricht zwar der föderalistischen Struktur der SRG SSR, die primäre Zuständigkeit der UE darf aber nicht dazu führen, dass Sparpotentiale nicht ausgeschöpft werden. Die Fixierung der Gebühreneinnahmen auf einen festen Prozentsatz ist nicht sinnvoll. Vielmehr sollte der Spielraum zur Erhöhung der kommerziellen Erträge im Rahmen des gesetzlich Erlaubten und wirtschaftlich Möglichen ausgenützt werden. Die Gebühren sind in Abhängigkeit davon als nötige Grundfinanzierung zu definieren.

3.2.3 Finanzziele

Auf der Grundlage der finanzpolitischen Grundsätze und der Rahmenbedingungen werden die folgenden konkreten Finanzziele abgeleitet:

- Z1: Das Umlaufvermögen soll mindestens dem kurz- und mittelfristigen Fremdkapital entsprechen.¹⁷

¹⁶ Zu den einzelnen Modalitäten vgl. Abschnitt 3.1.2

¹⁷ In der Finanzstrategie lautet die missverständliche wörtliche Formulierung: „Das Umlaufvermögen wird mit kurz- und mittelfristigem Fremdkapital finanziert“.

- Z2: Die Zielgrösse des Eigenfinanzierungsgrades des Stammhauses liegt bei 50% der Bilanzsumme.
- Z3: Das Anlagevermögen muss mindestens zu 70% durch Eigenkapital (Deckungsgrad 1) und zu 140% durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein (Deckungsgrad 2).
- Z4: Ein Anteil von mindestens 5% des Anlagevermögens kann innert Jahresfrist verflüssigt werden.
- Z5: Die Aufnahme von langfristigem verzinslichem Fremdkapital wird auf maximal 345 Mio. festgelegt.
- Z6: Sämtliche Investitionen, mit Ausnahme der Bauten und Beteiligungen, sind im mehrjährigen Durchschnitt aus dem Cash-flow zu finanzieren.
- Z7: Investitionen und Projekte, die gemäss dem Geschäftsreglement in die Zuständigkeit des ZRA oder der GL SRG SSR fallen, müssen eine Rentabilitäts- und/oder -Risikoanalyse (Ausnahme: Ersatzinvestitionen) aufweisen; sie werden einer Nachkalkulation unterzogen.
- Z8: Bei Rationalisierungsinvestitionen soll in der Regel ein ROI von 6% erwartet werden (durchschnittlicher Zinssatz 4% + Handlungsspielraum 2%).
- Z9: Zwecks Flexibilisierung der finanziellen Handlungsfähigkeit wird der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten regelmässig überprüft.
- Z10: Tätigkeiten ausserhalb des Kerngeschäfts sind im Interesse der Kosten- und Finanzierungstransparenz besonderen Gesellschaften zu übertragen; Dritte können sich daran beteiligen. Die Finanzierung erfolgt in Form von Eigenkapital und Darlehen zu Marktkonditionen.
- Z11: Diese Aktivitäten sind auf Gewinn ausgerichtet. Ausnahmsweise können Defizitdeckungen und Betriebszuschüsse gewährt werden, die im Falle einer Gewinnerzielung zurückzuerstatten sind.
- Z12: Ausnahmsweise können à-fonds-perdu-Leistungen an Gesellschaften und Pilotprojekte geleistet werden, sofern diese Projekte für die zukünftige Entwicklung von strategischer Bedeutung sind.

Die Finanzziele wurden in den letzten Jahren mit wenigen Ausnahmen erfüllt (vgl. Anhang **Tabelle 29**). Nicht eingehalten wurde die Vorgabe von Z3, dass das Anlagevermögen mindestens zu 140% durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein muss (Deckungsgrad 2). In den Jahren von 1999-2004 wurde effektiv ein Deckungsgrad 2 von 120 bis 133% erreicht. Nach Einschätzung der EFK würde eine Vorgabe von 120% genügen. Generell sind die Vorgaben der SRG SSR von sehr grosser Vorsicht geprägt. Angesichts des Umstandes, dass die Erträge der SRG SSR nur zum kleineren Teil von Marktschwankungen abhängen, können die Zielvorgaben generell tiefer als bei voll dem Markt ausgesetzten Unternehmen festgelegt werden.

Von besonderer Bedeutung ist die Zielvorgabe eines Eigenkapitalanteils von mindestens 50%. Dieser Zielwert wurde in den letzten Jahren stark erhöht. 1990 betrug der Eigenkapitalanteil noch 23%. Zu berücksichtigen ist, dass zu diesem Eigenkapital noch die dazumal vorhandenen „stillen Reserven“ addiert werden müssen. Die Gebührenerhöhungen von 1991, 1993 und 1995 erlaubten es, den EK-Anteil bis 1996 auf 45% anzuheben. Die Finanzstrategie aus dem Jahr 1998 setzte einen Zielwert von 33-45% fest. Mit dem Übergang zum Ausweis nach Swiss GAAP FER 1999 wurden stille Reserven aufgelöst und dem Eigenkapital zugewiesen, so dass der Eigenkapitalanteil 1999 auf 51% anstieg. Vergleichbare gebührenfinanzierte Veranstalter im Ausland weisen folgende Eigenkapitalquoten aus (ohne Pensionskassenverpflichtungen): BBC Group: 30%, ARD: 46%,

ZDF: 57%, ORF: 49%, TV2/ Danmark A/S: 50%, YLE Finnland: 50%. Die Quote der SRG SSR bewegt sich somit im Rahmen vergleichbarer Rundfunkanstalten.

Der angehobene Eigenkapitalanteil wird von den Verantwortlichen vor allem mit der nötigen Kapitalmarktfähigkeit der Unternehmung (die gegenwärtige Anleihe läuft 2008 aus) begründet. Gleichzeitig steht der Bedarf nach einem erhöhten Eigenkapitalanteil auch in Zusammenhang mit den länger werdenden Perioden zwischen den Gebührenanpassungen. Das erhöhte Eigenkapital erlaubt es, eine längere „Durststrecke“ zwischen zwei Gebührenanpassungen zu überbrücken (vgl. dazu ausführlicher Kapitel 12).

Eine Beurteilung der Zielwerte zur Rentabilität und insbesondere auch zur Produktivität sowie dem Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist aufgrund der in den Jahresrechnungen publizierten Zahlen kaum möglich. Diesbezügliche Angaben werden im Rahmen der sich im Aufbau befindlichen Balanced Scorecard vermehrt zur Verfügung stehen. Bei einzelnen Bereichen bleibt die systematische Erfassung auf Einzelfälle beschränkt (beispielsweise die Vorgabe eines minimalen ROI von 6% bei Rationalisierungsinvestitionen in Z8).

3.2.4 Massnahmen

Die Strategie wird mit folgenden Massnahmen umgesetzt:

- Die Vorgaben R6, Z1, Z2, Z3 und Z7 werden im Rahmen des Budget- und Finanzplanungsprozesses umgesetzt.
- Die Zielwerte zur Rentabilität und Produktivität sowie zum Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten werden für die SRG SSR generell festgelegt und im Rahmen des MbO-Prozesses mit allen UE-Leitern und -Leiterinnen vereinbart.

Die EFK beurteilt die Umsetzungsmassnahmen grundsätzlich als adäquat. Sie erachtet allerdings bei den Zielvereinbarungen eine verstärkte systematische Verknüpfung der Zielerreichung bei Rentabilität und Produktivität mit der Bestimmung des Bonus für die UE-Leiterinnen und -Leiter als nötig (vgl. Abschnitt 5.4.3).

3.3 Rechnungslegung

3.3.1 Grundsätze der Rechnungslegung

Obwohl die SRG SSR keine Aktiengesellschaft ist, hat sie 1992 entschieden, bei ihrer Rechnungslegung die aktienrechtlichen Vorschriften anzuwenden. Diese stellen bezüglich der Transparenz relativ geringe Anforderungen und erlauben es insbesondere, in erheblichem Umfang stille Reserven anzulegen, die nicht die tatsächlichen Verhältnisse über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wiedergeben.

Vor dem Hintergrund der eher bescheidenen aktienrechtlichen Vorschriften werden in der Schweiz vielfach weitergehende Regeln der Rechnungslegung angewendet. Dabei handelt es sich zum einen um die „International Financial Reporting Standards“ IFRS, die heute für die Kotierung an der Schweizer Börse vorgeschrieben sind. Daneben wurden für kleinere und mittlere Unternehmen die

„Fachempfehlungen zur Rechnungslegung“ FER entwickelt, die auch als Swiss GAAP FER-Standards bezeichnet werden.¹⁸

Die Swiss GAAP FER sind unter anderem von folgenden Grundsätzen geprägt:

- Die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (true & fair view).
- Die FER regeln die Kernfragen der Rechnungslegung. Nicht geregelte Fragestellungen sind im Sinne des Oberziels (true & fair view) zu lösen.
- In bestimmten Bereichen werden ganz bewusst Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Methoden angeboten. Durch Offenlegungen im Anhang stellen die Anwender den Adressaten der finanziellen Berichterstattung die notwendigen Informationen zur Verfügung. Damit wird die zur Erreichung des Oberziels erforderliche Transparenz geschaffen.

Die SRG SSR erstellt seit 1999 den Einzelabschluss (des Stammhauses) und seit 2000 den Konzernabschluss nach Swiss GAAP FER. Die entsprechenden Anforderungen sind im Finanzhandbuch der SRG SSR vom Dezember 2004 eingehend geregelt. Die EFK erachtet die Anwendung von Swiss GAAP FER und deren Umsetzung im Finanzhandbuch als adäquat und sorgfältig.

3.3.2 Rechenschaft der SRG SSR gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit

Aufgrund der Gebührenfinanzierung und des besonderen Service-public-Auftrags hat die SRG SSR einer breiteren Öffentlichkeit gegenüber eine besondere Verpflichtung, transparent Rechenschaft abzulegen. Sie tut dies primär mittels der Geschäftsberichte. Neben dem Geschäftsbericht von Stammhaus/Konzern sind auch die Geschäftsberichte der Unternehmenseinheiten, resp. der regionalen Trägerschaften, sowie die Geschäftsberichte der Tochtergesellschaften für ein breites Publikum zugänglich. Im Weiteren gibt es auf Stufe der SRG SSR wie der regionalen und lokalen Trägerschaften diverse Porträts und Informationsschriften. Von besonderer Bedeutung für die Rechenschaft gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit ist die 2001 sowie 2003 publizierte Nutzenbilanz. Die EFK erachtet diese Informationen gesamthaft als adäquat. Insbesondere die Nutzenbilanz trägt dazu bei, den komplexen SRG-Konzern transparent darzustellen und die über die reinen Geschäftszahlen hinausgehenden Aspekte der SRG SSR zu vertiefen.

3.3.3 Erfolgsrechnung 2004

Wie **Tabelle 3** zeigt, beträgt der Umsatz der SRG SSR rund 1.5 Mrd. Franken. Dargestellt ist dabei die betriebliche Erfolgsrechnung des SRG-Stammhauses (ohne Tochtergesellschaften). Auch unter Einbezug des Finanzergebnisses und der Tochtergesellschaften (Konzernrechnung) ändert sich das Bild nur wenig.

¹⁸ GAAP steht dabei für *Generally Accepted Accounting Principles*.

Tabelle 3: Erfolgsrechnung Betrieb Stammhaus SRG SSR konsolidiert, 2004

	Mio. Fr.	% von Total Betriebsertrag
Ertrag		
Empfangsgebühren	1'096.9	71.5%
Empfangsgebühren TV	689.5	44.9%
Empfangsgebühren Radio	407.4	26.5%
Kommerzieller Ertrag	345.1	22.5%
Werbeertrag (TV)	268.6	17.5%
Sponsoringertrag	47.8	3.1%
Programmertrag	28.6	1.9%
Übriger Ertrag	92.6	6.0%
Beiträge	31.0	2.0%
Dienstleistungsertrag	53.6	3.5%
Sonstiger Betriebsertrag	8.1	0.5%
Erlösminderungen	-0.6	0.0%
BETRIEBSERTRAG	1'534.6	100.0%
Aufwand		
Personalaufwand gesamt	641.4	41.8%
Gehälter (inkl. Honorar)	482.7	31.5%
Zulagen	29.5	1.9%
Sozialleistungen	104.7	6.8%
Übriger Personalaufwand	24.5	1.6%
Programm- und Produktionsaufwand	645.1	42.0%
Entschädigungen Künstler und Autoren	61.4	4.0%
Urheberrechte	112.2	7.3%
Fremdproduktionen und –aufträge	322.1	21.0%
Verbindungs- und Leistungskosten	136.1	8.9%
Übriges	6.8	0.4%
Bestandesänderungen Programmvorräte	6.5	0.4%
Übriger Betriebsaufwand	161.2	10.5%
Unterhalt und Ersatz	56.3	3.7%
Allgemeiner Verwaltungs- und Werbeaufwand	45.1	2.9%
Kommunikation und Logistik	10.9	0.7%
Übriges	48.8	3.2%
Abschreibungen und Wertberichtigungen	83.9	5.5%
Abschreibungen Sachanlagen	85.9	5.6%
Wertberichtigung Finanzanlagen	-2.0	-0.1%
BETRIEBSAUFWAND	1'531.6	99.8%
BETRIEBSERGEBNIS	3.0	0.2%
Finanzergebnis	-2.6	-0.2%
Unternehmensergebnis	0.4	0.0%

Quelle: Jahresrechnung Stammhaus 2004

Die wesentlichsten Posten der Erfolgsrechnung sind:

- Ertragsseite: Gegen drei Viertel (71.5%) des Gesamtertrags entfallen auf die Empfangsgebühren. Der kommerzielle Ertrag macht gut einen Fünftel (22.5%) aus. Hier sind die Werbeeinnahmen des Fernsehens mit 17.5% am gewichtigsten, gut 3% entfallen auf Sponsoring, knapp 2% auf den Verkauf von Programmen. Die übrigen Erträge machen rund 6% aus, dabei handelt es sich primär um Dienstleistungserträge.
- Aufwandseite: Je gut 40% des Gesamtaufwands entfallen auf den Personalaufwand (41.8%) und den Programm-/Produktionsaufwand (42.0%). Der übrige Betriebsaufwand macht einen Anteil von gut 10% aus (10.5%). Auf gut 5% beläuft sich der Anteil der Abschreibungen und Wertberichtigungen (5.5%).
- Das Betriebsergebnis beläuft sich auf 0.2% der Erträge.

3.3.4 Bilanz 2004

Die Bilanzsumme des SRG SSR Stammhauses beträgt knapp 1.2 Mrd. Franken (**Tabelle 4**):

- Auf der Aktivenseite entfallen gut ein Drittel davon (35.9%) auf das Umlaufvermögen und knapp zwei Drittel (64.1%) auf das Anlagevermögen. Die Sachanlagen alleine machen gegen 58% der gesamten Aktiven aus.
- Die Passivenseite verteilt sich relativ gleichmässig auf fremde und eigene Mittel. Das Fremdkapital umfasst knapp die Hälfte (48.2%), das Eigenkapital gut die Hälfte (51.8%) der Bilanzsumme.

Tabelle 4: Bilanz Stammhaus, 2004

	Mio. Fr.	% von Total
Aktiven		
Umlaufvermögen	420.2	35.9%
Flüssige Mittel	174.8	14.9%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	82.2	7.0%
Sonstige Forderungen	1.9	0.2%
Aktive Rechnungsabgrenzungen	14.1	1.2%
Vorräte	147.2	12.6%
Anlagevermögen	749.7	64.1%
Sachanlagen	672.7	57.5%
Finanzanlagen	97.0	8.3%
Aktiven gesamt	1'169.9	100.0%
Passiven		
Kurzfristiges Fremdkapital	176.3	15.1%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	83.6	7.1%
Sonstige Verbindlichkeiten	45.7	3.9%
Passive Rechnungsabgrenzung	47.0	4.0%
Langfristiges Fremdkapital	387.6	33.1%
Finanzverbindlichkeiten	200.0	17.1%
Rückstellungen	187.6	16.0%
Eigenkapital	606.0	51.8%
Grundreserven	480.0	41.0%
Gewinnreserven	125.6	10.7%
Unternehmensergebnis	0.4	0.0%
Passiven gesamt	1'169.9	100.0%

Quelle: Jahresrechnung Stammhaus 2004

3.4 Aufwand

Im Folgenden wird der Aufwand für das gesamte Leistungsangebot des Stammhauses sowie der einzelnen Unternehmenseinheiten und Organisationseinheiten nachgezeichnet. Es ist darauf hinzuweisen, dass das Ergebnis des Stammhauses nicht genau dem Total der Unternehmens- und Organisationseinheiten entspricht, da in den Stammhausberechnungen die internen Leistungsverrechnungen eliminiert sind.

Mit wenigen Ausnahmen wird jeweils der Zeitraum von 1999-2010 betrachtet. Bei den Jahren von 1999-2004 handelt es sich um Rechnungswerte, beim Jahr 2005 um den erwarteten Wert, bei den Jahren 2006-2010 um die Planungswerte aus den Finanzperspektiven 2006-2010. Bei den Entwicklungen für das gesamte Stammhaus wird neben der effektiven und prognostizierten Entwicklung jeweils auch die Entwicklung des Wertes von 2004 aufgeführt, der mit der Teuerungsentwicklung gemäss dem Landesindex der Konsumentenpreise (LIK) von 1999 bis 2010 fortgeschrieben

wird. Für die Jahre 2005-2010 werden dabei die von der SRG SSR in den Finanzperspektiven 2006-2010 unterstellten Teuerungsraten eingesetzt (1% für 2005, 1.1% für 2006, je 1.5% 2006-2010).

Tabelle 5 zeigt die Resultate für das Stammhaus im Überblick. Die Ergebnisse für die einzelnen Organisations- und Unternehmenseinheiten der SRG SSR finden sich im Anhang (Tabelle 30 und 1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Finanzperspektiven 2006-2010)

Tabelle 32).

Tabelle 5: Aufwand Stammhaus SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2010

	1999*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Personalaufwand												
Gehalt (inkl. Honorar)	489	449	471	472	480	483	481	489	486	485	485	488
Zulagen	32	27	27	27	28	30	29	29	29	29	29	29
Sozialleistungen	80	121	95	90	97	105	79	86	107	97	97	100
Übriger Personalaufwand	30	28	30	29	34	25	28	27	27	27	27	26
Gesamt	631	625	623	618	639	641	617	632	649	637	638	644
Programm- und Produktionsaufwand												
Entschädigungen Künstler/Autoren	71	65	62	62	65	61
Urheberrechte	86	103	96	105	97	112
Fernsehproduktionen und -aufträge	187	316	341	316	311	322
Verbindungs- und Leitungskosten	192	188	171	147	138	136	131	146	129	123	119	116
Übriges	11	8	7	8	8	7
Bestandesveränd. Programmvorräte	8	-18	-18	21	3	7	-3	0	0	0	0	0
Gesamt	555	662	659	659	622	645	641	704	666	694	655	687
Weiterer Aufwand												
Allgemeiner Betriebsaufwand	161	163	175	167	157	161	166	170	174	174	173	168
Abschreibungen/Wertberichtigung	61	49	57	62	68	84	71	78	81	81	82	81
Gesamt	222	212	232	229	225	245	237	248	256	255	254	249
Total Betriebsaufwand	1'408	1'499	1'514	1'506	1'486	1'532	1'495	1'584	1'571	1'586	1'547	1'580
Teuerungsentwicklung												
LIK (Mai 2000=100)	98.8	100.3	101.3	102.0	102.6	103.4	104.4	105.6	107.2	108.8	110.4	112.1

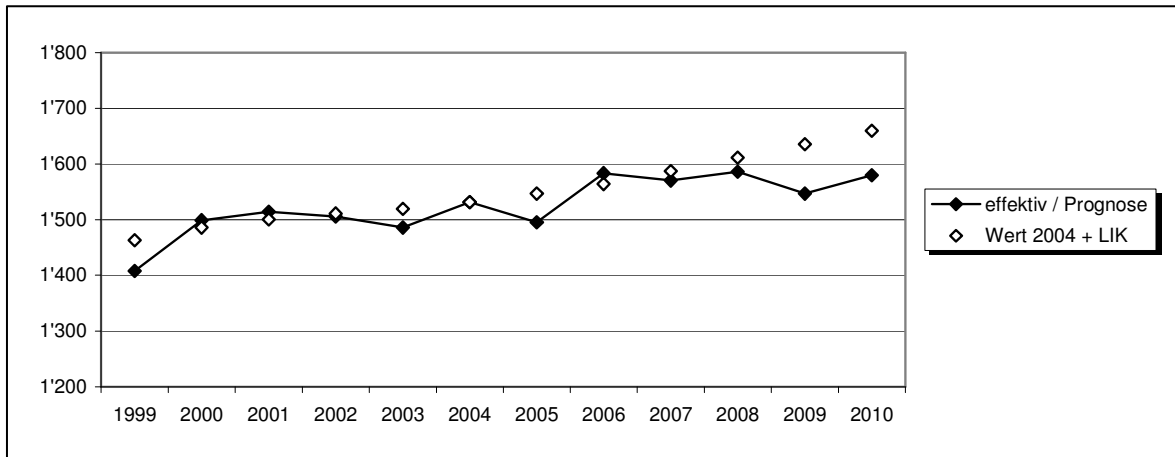
1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte

* Im Jahr 2000 haben sich durch die Auslagerung der SF-Produktion ins tpc gegenüber 1999 Veränderungen in der Aufwandstruktur ergeben (ausgewiesen im Geschäftsbericht 2000 von SF). Wenn diese Veränderungen auf das Jahr 1999 angewendet werden (um eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen), so ergeben sich für 1999 folgende Werte: 568 Mio. Fr. für Personalaufwand (-63 Mio. Fr.), 644 Mio. Fr. für Programm- und Produktionsaufwand (+89 Mio. Fr.), 211 Mio. Fr. für Weiteren Aufwand (-11 Mio. Fr.).

Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte SRG SSR, Finanzperspektiven 2006-2010)

3.4.1 Gesamter Aufwand 1999-2010

Der Aufwand des Stammhauses ist von 1999 bis 2004 von 1'408 auf 1'532 Mio. Franken angestiegen (**Abbildung 20**). Dies entspricht einer Zunahme um 8.8%. Die Teuerung lag in diesem Zeitraum deutlich tiefer bei 4.7%. Aufgrund der Planwerte erreicht der Aufwand im Jahr 2006 einen Wert von gut 1'580 Mio. Franken und verharrt danach bis 2010 ungefähr auf diesem Niveau. Der Anstieg des Aufwands von 2004 bis 2010 liegt mit 3.1% deutlich unter der angenommenen Teuerung von 8.4%.

Abbildung 20: Entwicklung des Aufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010

Achtung: Damit die Veränderungen besser ersichtlich sind, beginnt die Y-Achse nicht beim Nullpunkt; 1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

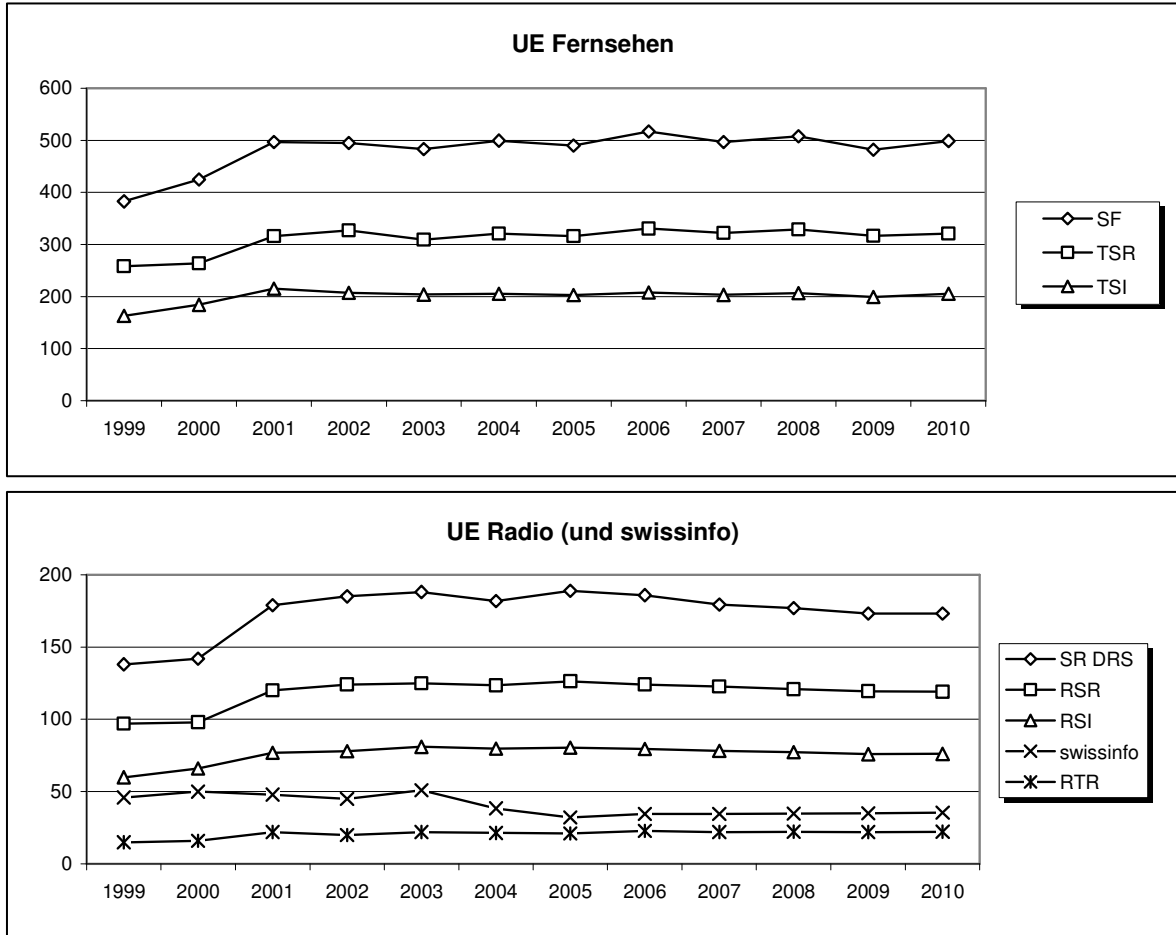
Bei den **Organisationseinheiten** ging der Aufwand der GD und des MSC Anfang der 2000er Jahre stark zurück: von rund 250 Mio. Franken (2000) auf rund 100 Mio. Franken (2001) bei der GD und von gut 250 Mio. Franken (2001) auf gut 100 Mio. Franken (2002) beim MSC (Tabelle 31 im Anhang). Diese Brüche sind weitgehend darauf zurückzuführen, dass bisherige Kosten der Organisationseinheiten den Unternehmenseinheiten neu direkt verrechnet werden. Von 2002 bis 2010 steigt der Aufwand der GD von 102 auf 184 Mio. Franken an. Der starke Anstieg erklärt sich insbesondere mit der Verbuchung von unternehmensweiten Aufwendungen (personalbezogene Massnahmen wie Teuerungsausgleich, Rückstellungen für Pensionskasse und distributionsbezogene Entwicklungskosten) bei der GD. Für das MSC nimmt der Aufwand von 115 auf 129 Mio. Franken zu. Der Aufwand der BUS bewegt sich in der gesamten Periode zwischen 61 und 107 Mio. Franken, mit einer steigenden Tendenz. In den geraden Jahren, in denen sportliche Grossanlässe stattfinden, liegt der Aufwand deutlich höher als in den ungeraden Jahren (vgl. Abschnitt 3.4.4). Auf die Finanzeinheit entfallen 3 bis 17 Mio. Franken. Diese Zunahme ist durch Änderungen bei der Buchungspraxis zu erklären.

Der Aufwand der **Unternehmenseinheiten** nimmt spiegelbildlich zum Aufwand der Organisationseinheiten zwischen 1999 und 2001 deutlich zu. Dies ist insbesondere die Folge der erwähnten Verrechnung von bisher auf die Organisationseinheiten entfallenden Kosten. Im Weiteren ergibt sich folgendes Bild (**Abbildung 21**).

- Bei den Unternehmenseinheiten im Bereich Fernsehen weist SF mit 383 bis 528 Mio. Franken mit Abstand den höchsten Aufwand auf, gefolgt von TSR mit 258 bis 329 Mio. Franken. Danach folgt TSI in einer Bandbreite von 163 bis 215 Mio. Franken. Ab 2001 bleibt der Aufwand bei allen TV-Unternehmenseinheiten sehr stabil.
- Auch bei den Unternehmenseinheiten im Bereich Radio ist der Gesamtaufwand ab 2001 ziemlich konstant. Ab 2005 geht der prognostizierte Aufwand mit Ausnahme von RTR kontinuierlich leicht zurück.
- Einen Spezialfall stellt swissinfo dar, deren Aufwand im Gefolge der Kürzung des Bundesbeitrags von 2003 bis 2005 von 51 auf 32 Mio. Franken zurückging. Die prognostizierte Entwicklung (durchgehend 35 Mio. Franken) wird aufgrund der im neuen RTVG enthaltenen Bestim-

mung, dass die Kosten für das Auslandangebot mindestens zur Hälfte durch den Bund abgegolten werden (Art. 28 Abs. 3), effektiv höher ausfallen.

Abbildung 21: Entwicklung des Aufwands nach Unternehmenseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010



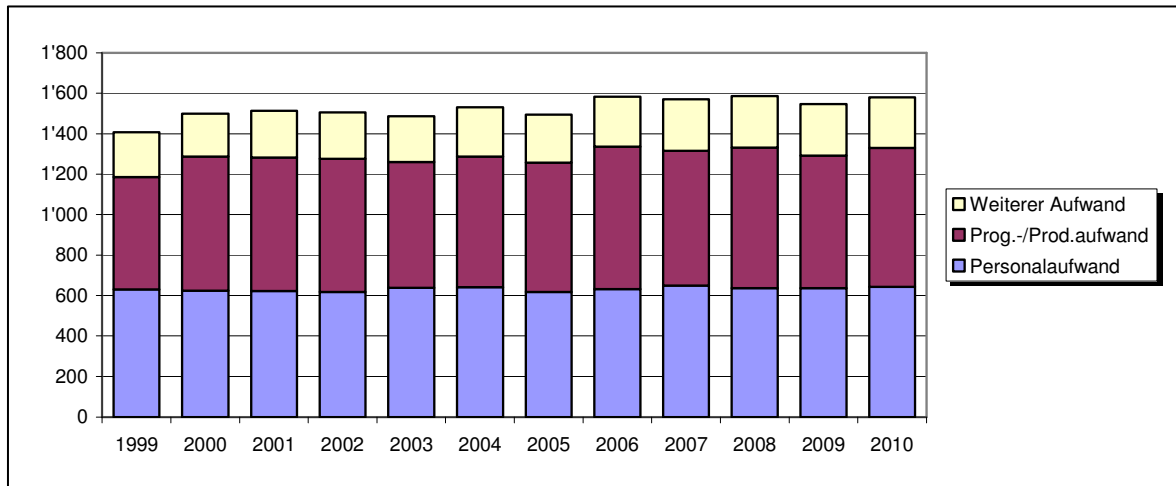
1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR (Anhang Tabelle 30)

3.4.2 Aufwandstruktur

Wie **Abbildung 22** zeigt, wird die Entwicklung des Gesamtaufwandes von 1999 bis 2004 massgeblich durch die Entwicklung des Programm- und Produktionsaufwands bestimmt. Der grosse Sprung erfolgte zwischen 1999 und 2000, als der Programm- und Produktionsaufwand um 107 Mio. Franken oder 19% zulegte. Dies geht massgeblich auf die Auslagerung der TV-Produktion von SF ins tpc zurück. In der Folge werden frühere Aufwendungen von SF für Personal, Abschreibungen und Betrieb neu als Produktionsaufwand ausgewiesen. Trotzdem blieben diese weiteren Aufwendungen und insbesondere der Personalaufwand auf der Ebene des Stammhauses zwischen 1999 und 2000 aber nahezu konstant. Faktisch legten die Personalausgaben somit von 1999 bis 2000 trotz der ausgewiesenen Konstanz deutlich zu (vgl. Abschnitt 3.4.3). Auch die prognostizierten Schwankungen des gesamten Aufwands sind primär durch die Veränderungen beim Programm- und Produktionsaufwand bestimmt und widerspiegeln in erster Linie die in den geraden

Jahren anfallenden erhöhten Kosten für die sportlichen Grossereignisse im Bereich Fernsehen (die sich auch in **Abbildung 21** zeigen).

Abbildung 22: Entwicklung des Aufwands Stammhaus SRG SSR nach Aufwandarten (in Mio. Fr.), 1999-2010



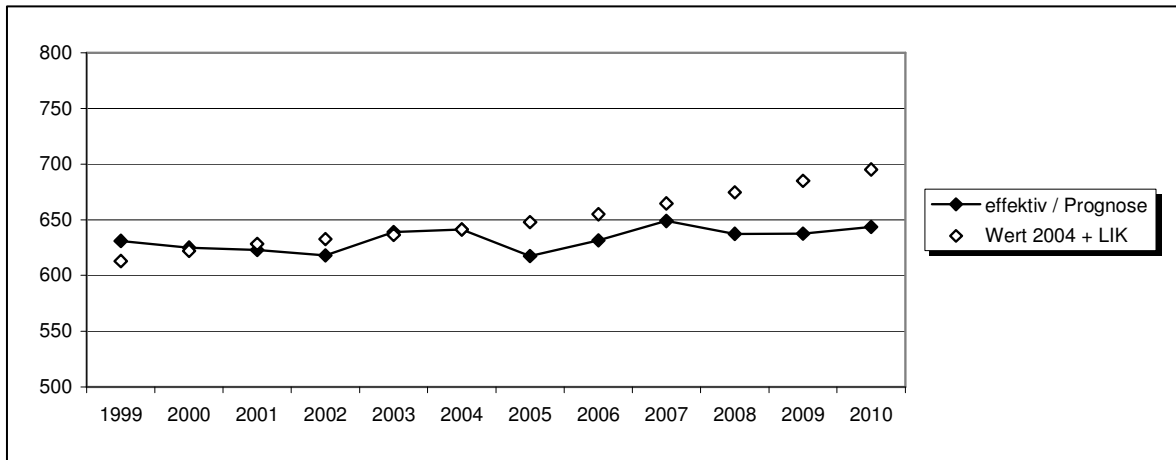
1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

3.4.3 Personalaufwand

Die Zusammensetzung des Personalaufwands ist aus Tabelle 5 ersichtlich. Die „Gehälter (inkl. Honorar)“ machten im Jahr 2004 mit 75% den Hauptteil aus. Es folgen die „Sozialleistungen“ mit 16% sowie die „Zulagen“ mit 5% und der „übrige Personalaufwand“ mit 4%. Beim Personalaufwand gilt es zu berücksichtigen, dass die Entwicklung nicht nur von der Höhe der Salärkomponenten und der übrigen Personalaufwendungen sondern insbesondere auch von der Entwicklung der Personalstruktur abhängig ist (vgl. Kapitel 7).

Wie **Abbildung 23** zeigt, stieg der Personalaufwand des Stammhauses zwischen 1999 und 2004 lediglich von 631 auf 641 um 10 Mio. Franken. Der Zuwachs von 1.7% liegt deutlich unter der Teuerung von 4.7%. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Entwicklung des Personalaufwands durch die erwähnten Auswirkungen des tpc verzerrt wird. Wenn berücksichtigt wird, dass die Personalausgaben von SF durch die Auslagerung ins tpc um 64 Mio. Franken verringert wurden, stieg der Personalaufwand effektiv um 74 Mio. Franken oder 11.7% an.

Abbildung 23: Entwicklung des Personalaufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010

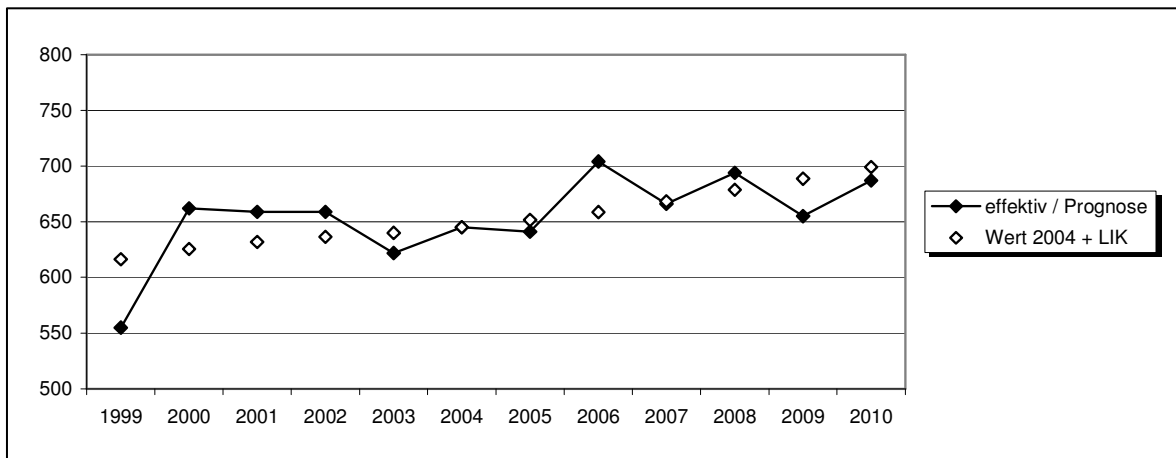


Achtung: Damit die Veränderungen besser ersichtlich sind, beginnt die Y-Achse nicht beim Nullpunkt; 1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

3.4.4 Programm- und Produktionsaufwand

Wie **Abbildung 24** dokumentiert, hat der Programm- und Produktionsaufwand von 1999 bis 2004 von 555 auf 645 Mio. Franken um 90 Mio. Franken oder 16.3% (Teuerung 4.7%) zugenommen. Wird berücksichtigt, dass die Programm- und Produktionskosten von SF durch die Auslagerung der Produktion ins tpc um 89 Mio. Franken anstiegen, so sind die Programm- und Produktionskosten zwischen 1999 und 2004 effektiv nominal nahezu konstant geblieben und somit real im Rahmen der Teuerung (von 4.7%) zurückgegangen.

Abbildung 24: Entwicklung des Programm- und Produktionsaufwands SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



Achtung: Damit die Veränderungen besser ersichtlich sind, beginnt die Y-Achse nicht beim Nullpunkt; 1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

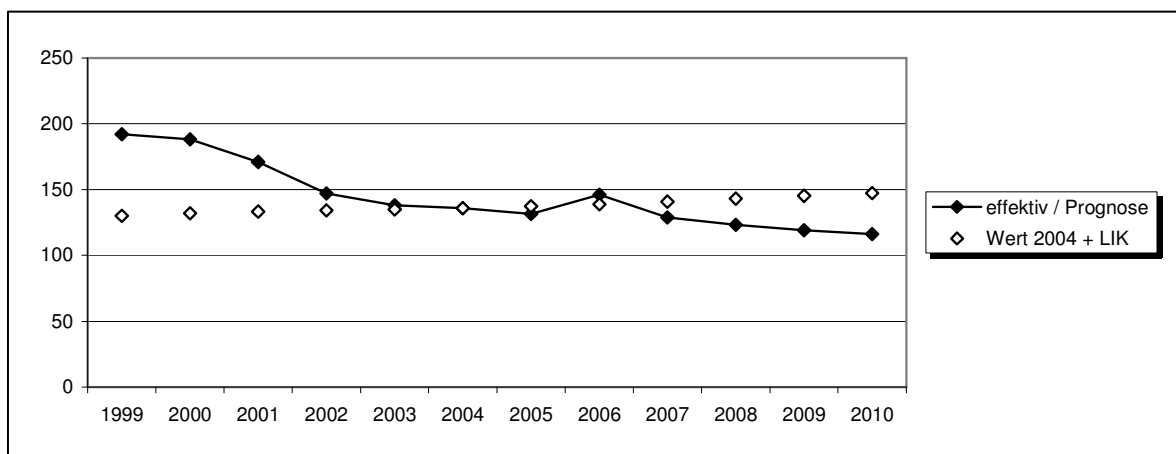
Von 2004 bis 2010 wird mit einer Entwicklung von 645 auf 687 Mio. Franken gerechnet. Dies entspricht einer Zunahme von 6.5% bei einer angenommenen Teuerung von 8.4%.

Wie in **Tabelle 5** ersichtlich ist, stellen die „Fernsehproduktionen und -aufträge“ mit 50% den wichtigsten Teil des Programm- und Produktionsaufwands dar, gefolgt von den „Verbindungs- und Leitungskosten“ (Distributionskosten) mit 21%, den „Urheberrechten“ mit 17% und den „Entschädigungen Künstler/ Autoren“ mit 9% (Werte von 2004). Die Entwicklung der Kosten für Fernsehproduktionen und -aufträge wurde massgeblich durch die schon angesprochene Auslagerung der Fernsehproduktion von SF ins tpc geprägt. Systematische Entwicklungen sind zudem bei den Distributionskosten und den Rechtekosten ersichtlich.

Verbindungs- und Leitungskosten

Zu dieser Aufwandkategorie gehört zum einen die Distribution (Programmverbreitung), die den grössten Teil ausmacht. Hinzu kommt die Contribution, das heisst die Zubringerleitungen, die Bild- und Tonmaterial ins Sendestudio zuführen und deren Qualitätsmerkmale wegen der Nachbearbeitung der Signale gegenüber der Distribution deutlich höher liegen. Die SRG SSR übernahm die Aufgabe der Distribution per 1998 von der Telecom. Sie hat aber diese Aufgabe mit erheblichen Kosteneinsparungen realisieren können, insbesondere dank erfolgreichen Verhandlungen der Distributionsverträge mit der Swisscom. So gingen die Verbindungs- und Leitungskosten von 192 Mio. Franken 1999 auf 136 Mio. Franken 2004 um fast 30% zurück. Bis 2010 wird mit einem weiteren Rückgang auf 116 Mio. Franken gerechnet.

Abbildung 25: Entwicklung der Verbindungs- und Leitungskosten SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



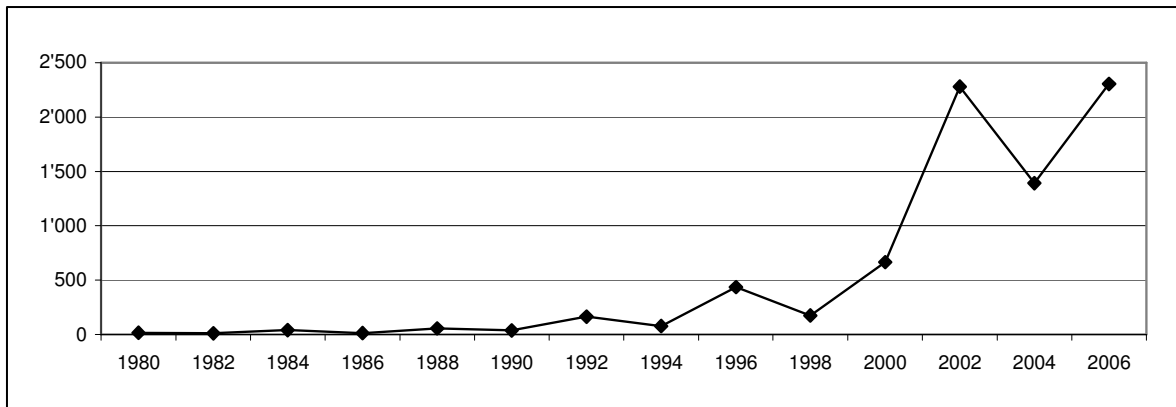
1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

Rechtekosten

Die Kosten der Urheberrechte bilden einen Teil der Programm- und Produktionskosten. Sie sind erheblichen Schwankungen unterworfen. Dies gilt insbesondere für die Sportrechte, die vor dem Hintergrund der stark ansteigenden Rechtekosten bei internationalen Veranstaltungen zu sehen sind. Wie **Abbildung 26** zeigt, sind die Kosten der Senderechte für die vier grossen internationalen Sportveranstaltungen (Fussball WM, Fussball EM, Olympische Sommerspiele, Olympische Winter-spiele) in den letzten Jahren geradezu explodiert. Von 1998 bis 2002 haben sich die Kosten von

176 auf 2'280 Mio. Franken verdreizehnfacht. Nach 2002 ist es zu einem Einbruch (Zusammenbruch des Kirch-Imperiums in Deutschland) gekommen, was möglicherweise auf eine gewisse Beruhigung der Preisentwicklung hin deutet.

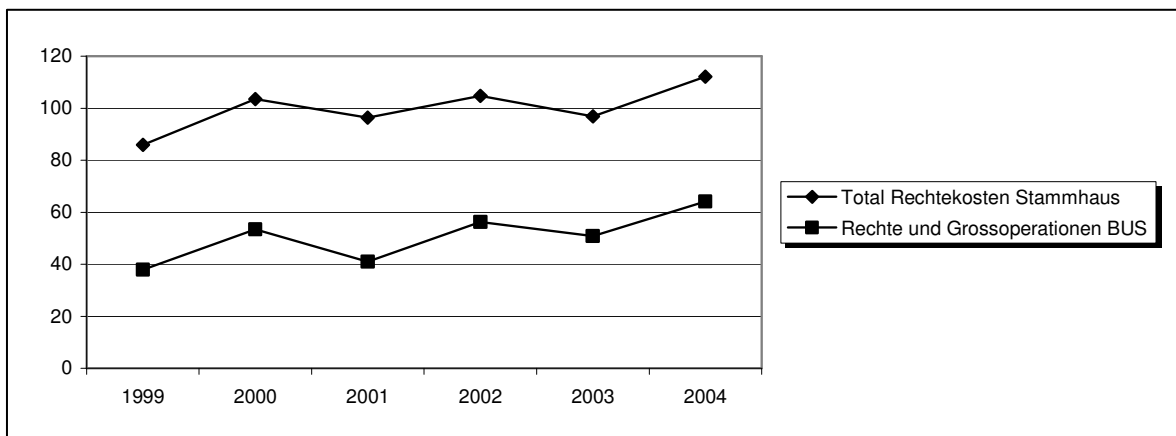
Abbildung 26: Entwicklung Kosten Senderechte der vier grossen internationalen Sportveranstaltungen (in Mio. Fr.), 1980-2006



Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 34

Angesichts der dramatischen Kostenentwicklung bei den Sportgrossveranstaltungen bleibt die Entwicklung der Rechtekosten für die SRG in einem erstaunlich begrenzten Rahmen. Die gesamten Rechtekosten des Stammhauses SRG SSR bewegten sich in den letzten Jahren im Bereich von 100 Mio. Franken (**Abbildung 27**).

Abbildung 27: Rechtekosten Stammhaus SRG SSR und BUS (in Mio. Fr.), 1999-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 33

Die internationalen Grossveranstaltungen schlagen sich mit erhöhten Kosten in den geraden Jahren nieder. Die Zackenbewegung bei den Rechtekosten des Stammhauses sind weitgehend durch die Entwicklung bei den Rechtekosten der BUS zu erklären. Zwischen den vergleichbaren Grossveranstaltungs-jahren 2000 und 2004 sind die totalen Rechtekosten des Stammhauses um rund 9% (von 103 auf 112 Mio. Franken) angestiegen, bei der BUS macht der Anstieg der Kosten

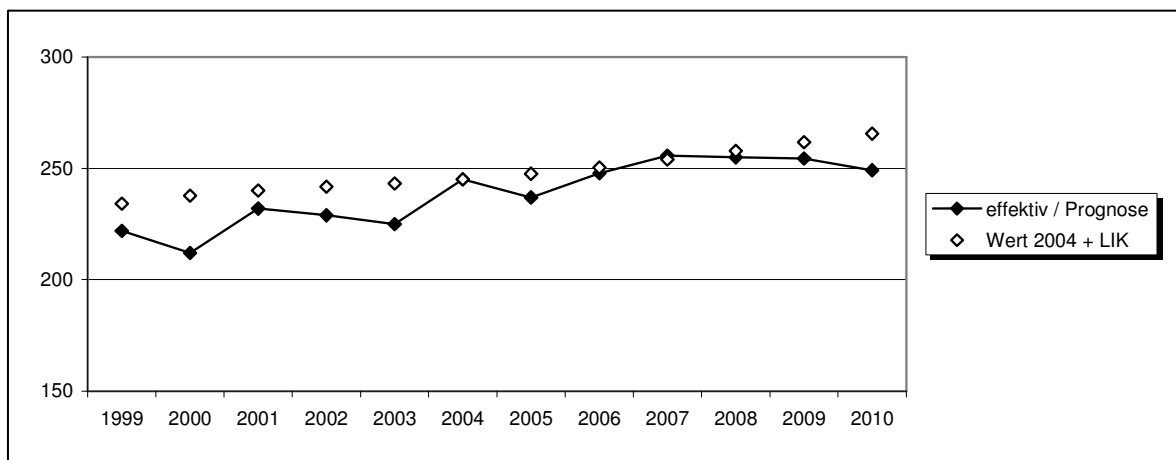
für Rechte und Grossoperationen im gleichen Zeitraum gut 20% aus (Zunahme von 53 auf 64 Mio. Franken).

Dass die Entwicklung der Rechtenkosten für internationale Sportereignisse nur begrenzt auf die SRG SSR durchschlugen, ist insbesondere mit zwei Faktoren zu erklären. Zum einen ist die SRG SSR mit dem verhältnismässig kleinen Heimmarkt vom Preisdruck weniger unmittelbar betroffen als die Veranstalter der grossen Märkte (insbesondere Deutschland). Zum anderen ist der SRG SSR zu attestieren, dass sie in diesem Bereich hart verhandelt und unter Umständen aus Kostengründen auf Übertragungen verzichtet (wie beispielsweise bei der Fussball-WM in Korea / Japan im Jahr 2002).

3.4.5 Weiterer Aufwand

Die Entwicklung des „weiteren Aufwands“ ist aus **Abbildung 28** ersichtlich. Unter diese Rubrik fallen der allgemeine Betriebsaufwand sowie die Abschreibungen und Wertberichtigungen. Von 1999 bis 2004 nahmen diese Aufwände von 222 auf 245 Mio. Franken um 10.4% (Teuerung 4.7%) zu. Wenn berücksichtigt wird, dass die Ausgliederung der Produktion von SF ins tpc zu einer Verringerung des weiteren Aufwands von 11 Mio. Franken führte, so liegt die effektive Zunahme bei 15.3%. Von 2004 bis 2010 wird mit einer Zunahme um 1.6% (Teuerung 8.4%) gerechnet.

Abbildung 28: Entwicklung des weiteren Aufwands SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



Achtung: Damit die Veränderungen besser ersichtlich sind, beginnt die Y-Achse nicht beim Nullpunkt; 1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Tabelle 5)

3.4.6 Annahmen der Finanzperspektiven 2006-2010

Die Finanzperspektiven SRG SSR rechnen bis 2008 mit negativen Jahresergebnissen (-61 Mio. Franken 2006; -2 Mio. 2007; -6 Mio. 2008). Das stark negative Unternehmensergebnis von 2006 ist bedingt durch die sportlichen Grossanlässe (Olympische Winterspiele Turin, Fussball WM Deutschland), die eine starke Auswirkung auf die Programm- und Produktionskosten sowie auf die Personalkosten haben. Da sich die Werbeeinnahmen entgegen ursprünglicher Prognosen auch nur zögerlich entwickeln und die Zusatzkosten nicht abdecken, wird die Erfolgsrechnung erheblich

belastet. Für das Jahr 2009 wird erstmals wieder mit einem Gewinn von 36 Mio. Franken gerechnet. Das vor allem deshalb, weil keine sportlichen Grossanlässe stattfinden und die Sparmassnahmen dann voll greifen werden. Für das Jahr 2010 prognostiziert die SRG SSR schliesslich einen Unternehmensgewinn von 17 Mio. Franken.

Die Finanzperspektiven basieren auf folgenden Annahmen, die mit einem wesentlichen Unsicherheitspotential behaftet sind:

- **Wirkungen des neuen RTVG.** Unter der Annahme, dass das neue RTVG per 1.1.2007 in Kraft tritt, rechnet die SRG SSR mit Einbussen und Kostenfolgen, für 2007 von 53, für 2008 von 61 und für 2009, resp. 2010 von je 68 Mio. Franken. Die 68 Mio. Franken an Einbussen ab 2009 setzen sich wie folgt zusammen: 39 Mio. aufgrund des Splitting von 4% (Erhöhung von 1 auf 4%); 12 Mio. für Massnahmen zugunsten von Sinnesbehinderten (8 Mio. für Untertitelung, 4 Mio. für Audio description); 12 Mio. für das Technologieprozent zur Förderung technischer Investitionen privater Anbieter; 3 Mio. wegen Einschränkung bei Unterbrecherwerbung.
- **Drohende Finanzierungslücke.** Vor dem Hintergrund der Auswirkungen des RTVG rechnet die SRG SSR ohne entsprechende Massnahmen bis 2009 mit einer Finanzierungslücke von gegen 160 Mio. Franken. Als Massnahmen zur Schliessung dieser Lücke sehen die Finanzperspektiven ein Sparpaket sowie Anpassungen bei den Gebühreneinnahmen vor.
- **Sparmassnahmen.** Das im Jahr 2005 geschnürte Sparpaket der SRG SSR bezieht sich auf die drei Ebenen a) nationale Sparprojekte, b) spezifische Sparmassnahmen und c) lineare Sparvorgaben an die Unternehmenseinheiten (**Tabelle 6**). Die Einsparungen durch dieses Paket steigen bis 2009/2010 auf 82 Mio. Franken an (35 Mio. durch lineare Sparvorgaben für UE, je rund 23 Mio. durch nationale Sparprojekte und spezifische Sparmassnahmen). Die beim Auslandsauftrag (unter den spezifischen Sparmassnahmen) angeführten 14 Mio. Franken an Einsparung entfallen, wenn der Bund ab 2007 seinen Beitrag zur Finanzierung des Auslandsauftrags von swissinfo in diesem Umfang wieder aufnimmt.
- **Anpassungen bei den Gebühreneinnahmen.** Die Finanzperspektiven gehen davon aus, dass die durch das neue RTVG bewirkten Einnahmeneinbussen durch den Bundesrat kompensiert werden. Zudem unterstellen sie eine Erhöhung der Gebühreneinnahmen im Bereich Fernsehen in der Grössenordnung von 6.5%. Die zusätzlichen Gebühreneinnahmen dienen zu rund zwei Dritteln der Finanzierung von Kosten, die durch das neue RTVG anfallen (insbesondere für Massnahmen zugunsten von Sinnesbehinderten).

Tabelle 6: Sparpaket SRG SSR 2007-2010 (in Mio. Fr.)

	2007	2008	2009	2010
Nationale Sparprojekte				
Distributionsverträge	5.0	8.0	10.0	10.0
Simulcasting DVB-T	4.0	6.0	8.0	8.0
Diverses	0.0	6.0	6.0	6.0
Total	9.0	20.0	24.0	24.0
Spezifische Sparmassnahmen				
GD	1.0	2.0	2.0	2.0
BUS	3.0	4.0	5.0	5.0
Auslandauftrag	14.0	14.0	14.0	14.0
MSC-Optimierung	2.0	2.0	2.0	2.0
Total	20.0	22.0	23.0	23.0
Lineare Sparvorgaben für UE				
SF	3.4	5.7	10.7	10.7
TSR	2.6	4.5	8.3	8.3
TSI	1.8	3.1	5.7	5.7
SR DRS	1.4	2.5	4.5	4.5
RSR	1.0	1.8	3.3	3.3
RSI	0.7	1.2	2.2	2.2
RTR	0.1	0.2	0.3	0.3
Total	11.0	19.0	35.0	35.0
Gesamttotal SRG SSR	40.0	61.0	82.0	82.0

Quelle: Dataroom SRG SSR (Finanzperspektiven 2006-2010).

3.4.7 Kosten- und Mengeneffekte der Aufwandsentwicklung

Wie **Abbildung 20** zeigt, hat sich der Aufwand von 2000 bis 2004 gesamthaft ziemlich genau im Rahmen der Teuerung entwickelt, zwischen 1999 und 2000 lag der Anstieg noch deutlich über der Teuerung. Um diese Entwicklung zu beurteilen, muss die Veränderung des Leistungsangebots in diesen Jahren miteinbezogen werden. Im Sinn der in Deutschland für die Ermittlung des Gebührenbedarfs angewendeten KEF-Methode¹⁹ kann die gesamte Entwicklung dabei in drei Komponenten aufgeteilt werden:

- Entwicklung des Aufwands bei einer Fortschreibung des ursprünglichen Leistungsangebots (aufgrund der Preisentwicklung in den einzelnen Kostenbereichen);
- Erhöhung (Minderung) des Aufwands aufgrund einer Erhöhung (Senkung) des Leistungsangebots;
- Minderung des Aufwands aufgrund von Produktivitätsfortschritten (Sparmassnahmen).

Wie sich bei der Darstellung der Entwicklung der Leistungen in Kapitel 2 gezeigt hat, lassen sich die Leistungen nicht zu einem in physischen Einheiten (Sendestunden) gemessenen Gesamtpaket zusammenfassen, dass die Entwicklung quantitativ verfolgt werden könnte. Das in Abschnitt 3.1 beschriebene Modell der Mittelzuweisung erlaubt aber eine Annäherung einerseits an die Aufteilung nach Fortschreibung des ursprünglichen Leistungsangebots und andererseits an die Veränderung des Leistungsangebots. Projekte, die über den Courant normal hinausgehen, werden über die gesonderte Ebene „Finanzierung von Projekten“ erfasst. Dabei kann es sich sowohl um Ausbauprojekte, als auch um Sparprojekte handeln. Die Ausgliederung dieser Projekte bedeutet nicht,

¹⁹ Vgl. dazu ausführlicher Kapitel 12

dass es im Rahmen des Zuteilungssockels für das „Mandat“ nicht auch zu strukturellen Veränderungen innerhalb des Mandats (mit kleineren Ausbau- und Abbausritten) kommt. Die SRG SSR geht aber davon aus, dass sich diese kleinen Veränderungen gesamthaft die Waage halten und das Mandat somit das unveränderte Leistungsniveau anzeigt. Zudem unterstellt sie, dass die Unternehmenseinheiten einen Produktivitätsfortschritt im Rahmen der Hälfte der Teuerung realisieren können und erhöht die Mittel des Mandat nur im Rahmen der halben Teuerung. Für den Zeitraum von 1999-2004 lag die jährliche Teuerung durchschnittlich bei gut 0.9%, die von der SRG SSR unterstellte jährliche Produktivitätssteigerung machte somit knapp 0.5% aus.

Um die Entwicklung einer Periode nach den drei Komponenten aufteilen zu können, braucht es die Angaben über die Projekte des Leistungsausbaus (die bei der Projektfinanzierung erfasst werden) wie die Angaben über spezifische Sparprojekte. Die SRG SSR hat diese Angaben zuhanden der EFK für den Zeitraum von 1996-2004 zusammengestellt (Tabelle 35 im Anhang). Diese Zusammenstellung bildet die Grundlage für die nachfolgende Analyse, die sich aus Gründen der Vergleichbarkeit mit den übrigen Auswertungen auf die Periode 1999 bis 2004 beschränkt. Es ist anzumerken, dass die SRG SSR den wirklichen Leistungsausbau nur für den Bereich Radio und Fernsehen angeben kann (gesamthaft +42 Mio. Franken 1999-2004). Bei den „anderen programmgebundenen Kostensteigerungen“ von 103.6 Mio. Franken in der Periode 1999-2004 handelt es sich hingegen um eine Mischung von Kosten des Leistungsausbaus und der Leistungsfortschreibung.

Tabelle 7: Angaben der SRG SSR über Anstieg der Mittel, Leistungsausbau und Produktivitätsgewinn (Mio. Fr.), 1999 -2004

(1) Zusätzliche für Programm zur Verfügung stehende Mittel		128.6
Zusätzliche Bruttoeinnahmen	125.5	
Minderkosten Distribution (gegenüber 1998)	32.4	
Beitrag Bund an swissinfo / SRI	6.9	
Lohnmassnahmen	- 32.2	
Zunahme des Eigenkapital 1999 – 2004	- 4.0	
(2) Zusätzliche in Programm investierte Mittel		145.6
Ausbau Radio	10.8	
Ausbau Fernsehen	31.2	
Zunahme andere Programmkosten	103.6	
(3)=(2)-(1) Produktivitätsgewinn		17.0

* Details vgl. Tabelle 35 im Anhang

Quelle: Dataroom SRG SSR (Sonderauswertung für EFK), eigene Berechnungen

Wie **Tabelle 7** zeigt, standen der SRG SSR im Jahr 2004 128.6 Mio. Franken mehr für das Programm zur Verfügung als 1999. Die wesentlichste Komponente davon bilden die zusätzlichen Bruttoeinnahmen von 125.5 Mio. Franken. Bei den Distributionskosten konnten dank erfolgreichen Verhandlungen mit der Swisscom Einsparungen von 32.4 Mio. Franken erzielt werden und die Beiträge des Bundes für swissinfo / SRI nahmen um 6.9 Mio. Franken zu. Auf der andern Seite kam es zu Minderungen der für das Programm zur Verfügung stehenden Mittel. Die Kosten für Lohnmassnahmen werden durch die SRG SSR auf 32.2 Mio. Franken beziffert. Darunter sind Massnahmen für Teuerungsausgleich, lohnmassige Aufholer/innen, individuelle Anpassungen und einmalige Auszahlungen zu verstehen. Diese Grösse entspricht weitgehend der reinen Lohnentwicklung, das heisst der Entwicklung der Lohnkosten bei einer gleichbleibenden Beschäftigungsstruktur. Zudem flossen 2004 4 Mio. Franken mehr ins Eigenkapital als 1999.

Den Programmausbau im Zeitraum 1999-2004 beziffert die SRG SSR wie folgt:

- Für den Ausbau des Radioangebots wurden 10.8 Mio. Franken eingesetzt.
- Der Ausbau des Fernsehangebots beläuft sich auf 31.2 Mio. Franken.
- 103.6 Mio. Franken entfallen auf andere programmgebundene Kostensteigerungen (z.B. Online-Angebote, Autorenrechte, Agenturen, Sportrechte).

Wie schon angemerkt, können die anderen programmgebundenen Kostensteigerungen von 103.6 Mio. Franken nicht genau auf Kosten von Leistungsausbau und Kosten von Leistungsfortschreibung aufgeteilt werden. Zwar lassen sich einzelne Posten wie insbesondere die zusätzlichen Kosten für Online-Angebote von 34.2 Mio. Franken klar dem Leistungsausbau zuschreiben, bei den Sammelposten wie Fremd- und Auftragsproduktion, Agenturen und Sport hingegen handelt es sich um eine Mischung von Leistungsausbau und –fortschreibung. Die SRG SSR schätzt, dass sich die 103.6 Mio. Franken etwa je zur Hälfte auf Leistungsausbau und Leistungsfortschreibung aufteilen. Unter dieser Voraussetzung entfallen rund 52 Mio. Franken oder ein guter Drittel der zusätzlich ins Programm investierten 145.6 Mio. Franken auf die Kosten der Leistungsfortschreibung (insbesondere Anstieg der Rechtenkosten). Knapp zwei Drittel (rund 94 Mio. Franken) sind dem Leistungsausbau zuzuschreiben.

Für die Fortschreibung des Leistungsangebots 1999-2004 resultiert somit eine Kostensteigerung in der Höhe von rund 84 Mio. Franken (32 Mio. Lohnmassnahmen, 52 Mio. Übriges). Im Vergleich zum Betriebsaufwand des Stammhauses 1999 von 1'408 Mio. Franken ergibt sich eine Zunahme der Kosten von 6.0%, was einer jährlichen Steigerungsrate von rund 1.2% entspricht. Die jährliche Kostensteigerung lag damit leicht über der allgemeinen Teuerung, die im Zeitraum 1999-2004 im Jahresdurchschnitt 0.9% betrug.

Der Ausbau des Leistungsangebots kostete 2004 im Vergleich zu 1999 rund 94 Mio. Franken. Im Vergleich zum Betriebsaufwand des Stammhauses von 1999 von 1'408 Mio. Franken entspricht dies einer Zunahme von 6.7% (jährliche Zuwachsrate von 1.3%).

Die Kosten des gesamten Angebots (infolge Preisentwicklung und Ausbau) lagen 2004 um rund 178 Mio. Franken (145.6 Mio. zusätzlich ins Programm investierte Mittel plus 32.2 Mio. für Lohnmassnahmen) oder 12.6% über denjenigen des Jahres 1999. Dies entspricht einem jährlichen Zuwachs von 2.4%.

Der resultierende Produktivitätsgewinn von 17 Mio. Franken beträgt 1.2% der Kosten von 1'408 Mio. Franken für das ursprüngliche Leistungsangebot von 1999. Im Jahresdurchschnitt macht die Produktivitätssteigerung somit rund 0.2% aus, was deutlich unter dem bei der Mittelzuweisung erwarteten Produktivitätsfortschritt von 0.5% jährlich liegt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Das Ergebnis stellt eine Annäherungsrechnung dar. Eine eindeutige Aufteilung der Kosten in Leistungsfortschreibung und Leistungsangebotsausbau liegt nicht vor. Die Darstellung ist ausbau- und verbesserungsfähig.
- Für die Fortschreibung des Leistungsangebots 1999-2004 resultiert eine Kostensteigerung von jährlich 1.2% (im Vergleich zur allgemeinen Teuerung von 0.9%).
- Für den Leistungsausbau wurden im Jahresdurchschnitt 1.3% zusätzlich eingesetzt.
- Der Produktivitätsgewinn macht jährlich 0.2% (des Leistungsniveaus) aus. Er liegt somit in einem bescheidenen Rahmen.

3.5 Die Kosten der idée suisse

Mit der „idée suisse“ können folgende schweizerischen Spezifitäten der Ausgestaltung des Service public zusammengefasst werden:

- Sprachregionaler Ausgleich: Die SRG SSR hat gemäss ihrer Konzession (vgl. Abschnitt 2.3.1) ein „gleichwertiges Programmangebot“ für jede der drei Sprachregionen Deutschschweiz, Suisse romande und Svizzera italiana bereitzustellen. Die Svizra rumantscha ist mit einem Grundangebot zu versorgen.
- Regionale und lokale Trägerschaftsabstützung: Die SRG SSR setzt sich gemäss der Konzession aus vier Regionalgesellschaften zusammen, die sich so organisieren, dass in ihren Regionalräten die Gebietsteile und die verschiedenen Bevölkerungskreise vertreten sind (Art. 6 und Art. 7 der Konzession SRG SSR, Stand 25. Juni 2003).
- Angebot für das Ausland: Die SRG SSR veranstaltet gemäss der Konzession Swissinfo/SRI ein mehrsprachiges Radioprogrammangebot²⁰ für das Ausland (Art. 2 der Konzession Swissinfo/SRI, Stand 1.1.2003).

Im Folgenden wird versucht, die Kosten dieser Vorgaben in ihrer Grössenordnung abzuschätzen. Dabei geht es nicht darum, die politischen Vorgaben an die SRG SSR in Frage zu stellen. Für die politische Diskussion um den Service-public-Auftrag an die SRG SSR ist es aber auch wichtig, dass die Kosten der politischen Vorgaben transparent dargelegt werden.

Nicht berücksichtigt wird in der folgenden Berechnung die Verpflichtung zur flächendeckenden Versorgung durch terrestrische und Satellitendistributionskanäle. Ein spezifischer Aspekt der idée suisse besteht in der Vorgabe, dass die SRG SSR für die Distribution in den anderen Landesteilen (terrestrische Verbreitung der 1. Programme im ganzen Land, Verbreitung rätoromanischer Sendungen via Satellit) besorgt sein muss (Art. 28 RTVG, Art. 16ff Konzession). Dieser spezifische Aspekt der idée suisse lässt sich aber schwer vom generellen Aspekt des Service public bei der Distribution trennen, so dass auf die Quantifizierung im Folgenden verzichtet wird.

3.5.1 Kosten des sprachregionalen Ausgleichs

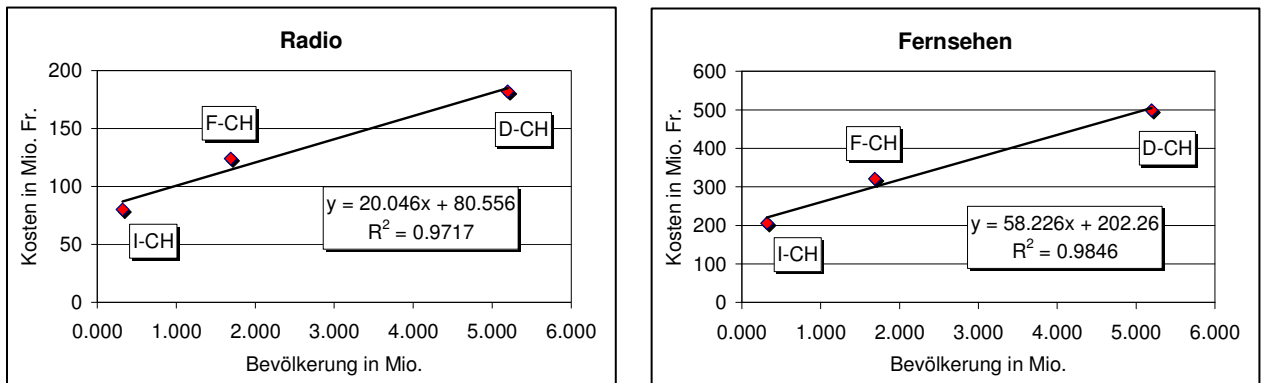
Die Kosten des gleichwertigen Angebots in den drei Sprachregionen Deutschschweiz, Suisse romande und Svizzera italiana können anhand einer einfachen Analyse in der Grössenordnung abgeschätzt werden. Wie **Abbildung 29** zeigt, ergibt sich zwischen der Grösse des Marktes (Bevölkerung in der Sprachregion) und den Kosten des sprachregionalen Angebots sowohl im Radio wie im Fernsbereich ein nahezu linearer Zusammenhang.

Die entsprechenden Zusammenhänge lassen sich mit folgenden Regressionsgleichungen darstellen:

- Kosten Radioangebot in Mio. Fr. = 80.6 + 20.0 * Bevölkerung in Mio.
- Kosten Fernsehangebot in Mio. Fr. = 202.3 + 58.2 * Bevölkerung in Mio.
- Kosten Radio+TV-Angebot in Mio. Fr. = 282.8 + 78.3 * Bevölkerung in Mio.

²⁰ Effektiv stellt Swissinfo heute anstelle des Radioangebots ein Internetangebot bereit.

Abbildung 29: Kosten der sprachregionalen Angebote nach Marktgrösse, 2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

Am Beispiel des Fernsehens lässt sich der Zusammenhang wie folgt interpretieren. In der Art, wie die Gleichwertigkeit des Angebots durch die SRG SSR konkretisiert wird, ergeben sich unabhängig von der Grösse des Marktes erhebliche Grundkosten. Diese betragen rund 200 Mio. Franken. Pro Million an Bevölkerung steigen die Kosten zudem um rund 58 Mio. Franken an. Mit steigender Bevölkerung ist der Anstieg der Kosten somit unterproportional und die Kosten pro Person in der Bevölkerung sinken. Während das Fernsehangebot in der Deutschschweiz pro Person und Jahr 96 Franken kostet, sind die Kosten pro Person in der Suisse romande rund doppelt so hoch (190 Franken), in der Svizzera italiana liegen sie fast sieben mal so hoch (648 Franken).

Tabelle 8: Kosten nach Sprachregionen, 2004

	Bevölkerung Mio.	Kosten in Mio. Fr.			Kosten/ Person (Bevölkerung) in Franken		
		Radio	TV	Total	Radio	TV	Total
Deutschschweiz	5.195	182	499	681	35	96	131
Suisse romande	1.687	124	321	445	74	190	264
Svizzera italiana	0.318	80	206	286	252	648	900
Total effektiv (3 Sprachräume)	7.200	386	1026	1412	54	143	196
Hypothetisch ein Sprachraum *	7.200	225	621	846	31	86	118
Kosten idée suisse absolut		161	405	566	22	56	79
Kosten idée suisse in %		41.7%	39.4%	40.1%	41.7%	39.4%	40.1%

* Berechnung mit den im Text angegebenen Regressionsgleichungen
Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

In **Tabelle 8** sind die entsprechenden Angaben im Vergleich zusammengestellt. Zudem werden mittels der oben angeführten Regressionsgleichungen die Kosten aufgeführt, die sich hypothetisch ergeben, wenn die ganze Schweiz ein einziger Sprachraum mit nur einem gleichwertigen Angebot wäre (vergleichbar etwa mit der Situation in Österreich).

Falls der empirisch gefundene Zusammenhang zwischen Kosten und Bevölkerungsgrösse auch für diesen grösseren Markt zutrifft, ergeben sich gesamthaft Kosten von rund 850 Mio. Franken, resp. 118 Franken pro Kopf der Bevölkerung. Für die drei Sprachregionen zusammen machen die gesamten Kosten rund 1'410 Mio. Franken, resp. 196 Franken pro Kopf aus. Die Kosten des gleich-

wertigen Angebots in den Sprachregionen können somit auf rund 570 Mio. Franken oder 79 Franken pro Kopf der Bevölkerung beziffert werden.²¹ Dies macht rund 40% der heutigen Kosten aus (beim Radio liegt der Anteil etwas höher, beim Fernsehen etwas tiefer). Effektiv wären die Minderkosten etwas geringer als diese 40%, da auch bei einem einheitlichen Sprachraum regionale Programmfenster produziert würden (wie dies in der Deutschschweiz beim Radio heute mit den Regionaljournalen schon der Fall ist oder in Österreich beim Fernsehen mit den Landesstudios gemacht wird).

Noch nicht berücksichtigt sind bei dieser äusserst groben Überschlagsrechnung die Kosten für das Grundangebot in der Svizra rumantscha von gut 20 Mio. Franken. Gesamthaft können die Kosten des sprachregionalen Ausgleichs also auf rund 600 Mio. Franken beziffert werden, die in Bezug zu setzen sind zu den 1.5 Mrd. Franken an gesamten Kosten der SRG SSR.

3.5.2 Regionale und lokale Trägerschaftsabstützung

Bei den regionalen und lokalen Trägerschaftsstrukturen fallen Kosten vor allem in den Bereichen Löhne und Entschädigungen (Sekretariat, Ombudsstellen, Gremienmitglieder) an. Daneben ergeben sich Kosten für die Mitgliederbetreuung und weitere Öffentlichkeitsarbeit. Diese Kosten werden zum einen durch Beiträge der Unternehmenseinheiten an die Trägerschaftsorganisationen gedeckt. In den Jahren 2003 und 2004 handelte es sich dabei gesamthaft um 3.3 und 3.7 Mio. Franken (**Tabelle 9**).

Tabelle 9: Beiträge der Unternehmenseinheiten an die Trägerschaftsorganisationen (in Fr.)

	2003	2004
Deutschschweiz	2'200'000	2'500'000
Svizra rumantscha	60'000	80'000
Suisse romande	780'000	810'000
Svizzera italiana	300'000	300'000
Total	3'340'000	3'690'000

Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Unterlagen aus Interviews mit UE)

Die lokalen Trägerschaften der Deutschschweiz erhalten zudem jährlich rund 700'000 Franken an Baurechtszinsen für die Radiostudios in Bern, Basel und Zürich (die im Besitz der Trägerschaften sind). Wenn diese Baurechtszinsen (die bei einer Integration der Studios in die Unternehmung SRG SSR wegfallen würden) mit berücksichtigt werden, ergeben sich direkte Kosten der Trägerschaftsstruktur in der Grössenordnung von 4-5 Mio. Franken jährlich.

Indirekt sind die Trägerschaftsstrukturen mit deutlich höheren Kosten verbunden:

- Die doppelte Unterstellung der Unternehmenseinheiten unter den GD SRG SSR einerseits und den regionalen VR andererseits ist mit Abstimmungsproblemen verbunden. Diese führen zwar eher selten zu klaren Friktionen. Die Doppelstruktur führt aber zu einem starken Gewicht der

²¹ Die Kosten von 570 Mio. Franken entsprechen den unterschiedlichen Grundkosten bei den zwei verglichenen Situationen. In der heutigen Situation ergeben sich Grundkosten von 851.4 Mio. Franken (3 mal 203.2 Mio. Franken beim Fernsehen und 3 mal 80.6 Mio. Franken beim Radio). Bei der hypothetischen Situation eines einheitlichen Sprachraums machen die Grundkosten 283.8 Mio. Franken aus (203.2 Mio. Franken beim Fernsehen und 80.6 Mio. Franken beim Radio). Die Differenz beträgt 567.6 Mio. Franken.

dezentralen Entscheidung, wodurch Synergien zu wenig genutzt werden. Eine Quantifizierung ist nicht möglich.

- Die lokale Abstützung führt in der Deutschschweiz dazu, dass SR DRS drei Studios (in Bern, Basel und Zürich) betreibt. Nach Abschätzung des Direktors von SR DRS könnte mit einer Zusammenfassung der Produktion an einem Standort eine Einsparung von rund 10 Mio. Franken erreicht werden.

3.5.3 Angebot für das Ausland

Die Kosten des Swissinfo-Angebots für das Ausland lagen 2003 bei 42 Mio., 2004 bei 31 Mio. und 2005 bei 28 Mio. Franken. Für Arte, 3Sat, Euronews und TV5 wurden 2005 weitere 17 Mio. Franken aufgewendet.

3.5.4 Gesamtbild der Kosten der idée suisse

Werden die einzelnen Kosten der idée suisse zusammengerechnet, ergibt sich für 2004 ein Betrag von rund 635 Mio. Franken (**Tabelle 10**). Dies entspricht rund 42% der gesamten Kosten der SRG SSR. Nicht miteinbezogen sind die nicht zu quantifizierenden Kosten des dezentralen Bias bei Unternehmensentscheiden, die in Kapitel 10 qualitativ eingehender analysiert werden.

Tabelle 10: Gesamtbild der Kosten der idée suisse (grobe Abschätzungen), 2004

	Mio. Fr.	% von Gesamtaufwand SRG
Sprachregionaler Ausgleich		
Gleichwertige Angebote für drei Sprachregionen	570	38.0%
Grundangebot für Svizra rumantscha	20	1.3%
Kosten Trägerschaft		
Direkte Kosten	5	0.3%
Dezentraler Bias bei Unternehmensentscheiden
Aufteilung auf drei Studios bei Radio DRS	10	0.7%
Angebot für das Ausland		
Kosten swissinfo	30	2.0%
Gesamthaft		
Summe der einzelnen Effekte	635	42.3%

Quellen: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

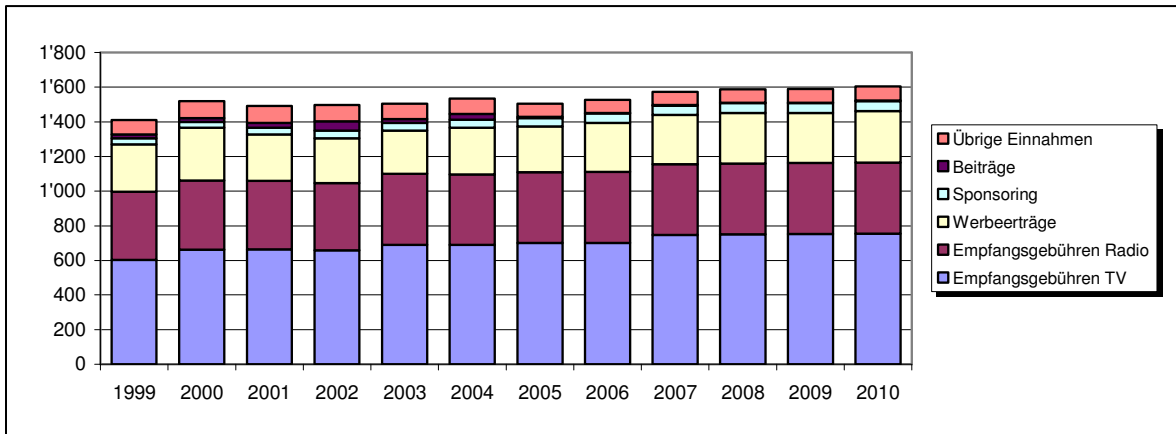
Zu betonen bleibt, dass den Kosten immer auch ein Nutzen gegenüber steht, der bei einer eingehenderen Analyse in die Würdigung mit einbezogen werden muss.

3.6 Ertrag

3.6.1 Gesamter Ertrag 1999-2010

Der gesamte Ertrag entwickelt sich nahezu gleich wie der gesamte Aufwand, da die Rechnung im Allgemeinen weitgehend ausgeglichen ist. Auf eine entsprechende Darstellung (die weitestgehend Abbildung 20 entsprechen würde) wird deshalb verzichtet.

Abbildung 30: Entwicklung des Ertrags SRG Stammhaus nach Ertragsarten (in Mio. Fr.), 1999-2010



1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 36

Wie **Abbildung 30** zeigt, bestehen die Erträge des Stammhauses zu über 70% aus Gebühreneinnahmen. Die Empfangsgebühren TV machen 45%, die Empfangsgebühren Radio 27% aus. Es folgen Werbeeinnahmen (netto) mit durchschnittlich 19% sowie die übrigen Ertragsarten Sponsoring, Beiträge und übrige Einnahmen, die zusammen rund 10% des Gesamtertrages betragen.

3.6.2 Gebühreneinnahmen

Konzeptionelle Klärungen

Die Gebühreneinnahmen machen über 70% der gesamten SRG-Einnahmen aus. Für die Analyse der Finanzlage der SRG SSR ist die Frage, wie sich die ihr zufließenden Gebühreneinnahmen längerfristig entwickelt haben, von erheblicher Bedeutung. Die Frage ist insofern nicht einfach zu beantworten, als sich die Höhe und Entwicklung der Gebühreneinnahmen aus verschiedenen Faktoren ergibt, die im Gesamtzusammenhang betrachtet werden müssen.

Wegen ihrer Bedeutung wird im Folgenden zusätzlich zur üblichen Darstellung der Entwicklung von 1999-2010 auch die längerfristige Entwicklung der Gebühreneinnahmen seit 1980 nachgezeichnet. Bei der längerfristigen Entwicklung liegt das Gewicht der Analyse auf der Frage, welche Bedeutung den einzelnen Faktoren (Höhe der von den Haushalten zu zahlenden Gebühren, Anteil der SRG SSR an den Bruttoeinnahmen und die Anzahl an gebührenpflichtigen Haushalten) zukommt.

Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen den fakturierten Empfangsgebühren (= Anzahl gebührenpflichtige Haushalte mal Gebühren) und den der SRG SSR zufließenden Empfangsgebühren (= fakturierte Empfangsgebühren abzüglich Gebührenanteile für andere Akteure). Bis 1997 ging ein Anteil von rund einem Viertel der fakturierten Empfangsgebühren an die PTT für die Abgeltung verschiedener Aufgaben: 1. Verteilung der Programme, 2. Gebühreninkasso, 3. Frequenzverwaltung, Verfolgung von schwarzempfangenden Haushalten. Seit 1998 sind diese Aufgaben neu verteilt: die SRG SSR ist selbst für die Distribution zuständig, das Gebühreninkasso wird durch die Billag AG vorgenommen, die Frequenzverwaltung und Verfolgung von schwarzempfangenden

Haushalten liegen beim BAKOM. Die Abgeltung für die Billag machte 2003 48 Mio. Fr. (4.1% der fakturierten Empfangsgebühren) aus, die Abgeltung für das BAKOM betrug 12 Mio. Franken (0.7% der fakturierten Empfangsgebühren). Zudem mussten 2003 für das Gebührensplitting 14 Mio. Franken an die privaten Anbieter abgetreten werden, für die Distribution wendete die SRG SSR 138 Mio. Franken auf. Dank erfolgreichen Verhandlungen der SRG SSR mit der Swisscom konnten die Distributionskosten nach 1998 deutlich gesenkt werden (vgl. Abbildung 25).

Bei der längerfristigen Betrachtung von 1980-2004 werden die Gebühreneinnahmen für die Jahre ab 1998 um die in diesem Jahr anfallenden Distributionskosten vermindert. Die Veränderung dieser korrigierten Gebühreneinnahmen gibt somit an, wie sich die - zur Finanzierung des gleichen Aufgabenumfanges wie vor 1998 (d.h. ohne Distribution) - einzusetzenden Gebühreneinnahmen der SRG SSR entwickelten. Bei der Betrachtung von 1999-2010 wird sowohl die Entwicklung der gesamten Gebühreneinnahmen (inklusive dem Teil, der für die Distributionskosten eingesetzt wird) als auch die Entwicklung der Gebühreneinnahmen nach Abzug der Distributionskosten ausgewiesen.

Die Anzahl an gebührenbefreiten Haushalten änderte sich in den letzten Jahren stark (vgl. Tabelle 38 im Anhang). Bis 1992 waren verschiedenste Gruppen von der Gebührenpflicht ausgenommen (Verordnung des EVED zur Verordnung 1 zum Telegrafien- und Telefongesetz vom 17. August 1983, Art. 71). Zahlenmässig am stärksten ins Gewicht fielen dabei die Mitarbeitenden der SRG SSR. Auf 1992 trat eine restriktive Regelung in Kraft. Die Mitarbeitenden der SRG SSR erhalten die Gebühr seither von der SRG SSR als Fringe Benefit bezahlt. Von der Gebührenpflicht ausgenommen blieben nur noch (zu mindest 50 Prozent erwerbsunfähige) IV- Beziehende und AHV-Beziehende mit geringem Einkommen. Das geringe Einkommen wurde auf fünf Drittel der AHV-Minimalrente festgelegt. Im Januar 2001 gab das Bundesgericht dem Rekurs eines EL-Bezügers mit einem über dieser Schwelle liegenden Einkommen statt und befreite ihn von der Gebührenpflicht (BGE 2A.238/2000 vom 5. Januar 2000). Auf 1. August 2001 wurde Art. 45 der Radio- und Fernsehverordnung entsprechend abgeändert, dass EL-Beziehende auf schriftliches Gesuch hin von der Gebührenpflicht befreit werden. Bei den Beratungen zum neuen RTVG sah der Nationalrat eine Änderung des ELG vor, wonach die Gebühr bei der Festsetzung der EL als anrechenbarer Kostenfaktor berücksichtigt (und somit den EL belastet) worden wäre. Der Ständerat trat darauf nicht ein. Im Jahr 2004 waren 162'418 Haushalte von den TV-Gebühren und 157'380 Haushalte von den Radiogebühren befreit. Die im Jahr 2003 gewährte Gebührenerhöhung von 4.1% (jährlich 11 Franken bei Fernsehen, 7 Franken beim Radio) diente der Kompensation des Gebührenaufschlags durch die Befreiung von EL-Beziehenden. Für 2003 führte die Gebührenerhöhung zu einem Anstieg der gesamten fakturierten Empfangsgebühren um 47.5 Mio. Franken. Dieser Betrag entspricht für die SRG-Einnahmen einer Anzahl von rund 114'000 Haushalten, die von der TV- und Radio-Gebühr auf dem Stand von 2002 befreit sind. Für die Berechnung des Aufschlags, der der SRG SSR durch die Gebührenbefreiung effektiv entsteht, ist mit zu berücksichtigen, dass ein Teil der gebührenbefreiten Haushalte durch Todesfälle wiederum aus dem Bestand ausscheidet. Die SRG SSR, respektive Billag, kann diesen Effekt derzeit nicht quantifizieren. Auf der anderen Seite überprüft die Billag auch nur in grossen Abständen, ob die gebührenbefreiten Haushalte die Bedingungen der Gebührenbefreiung weiterhin erfüllen. Im Jahr 2006 wird dieser Überprüfung zum zweiten Mal durchgeführt.

Entwicklung 1980 - 2004

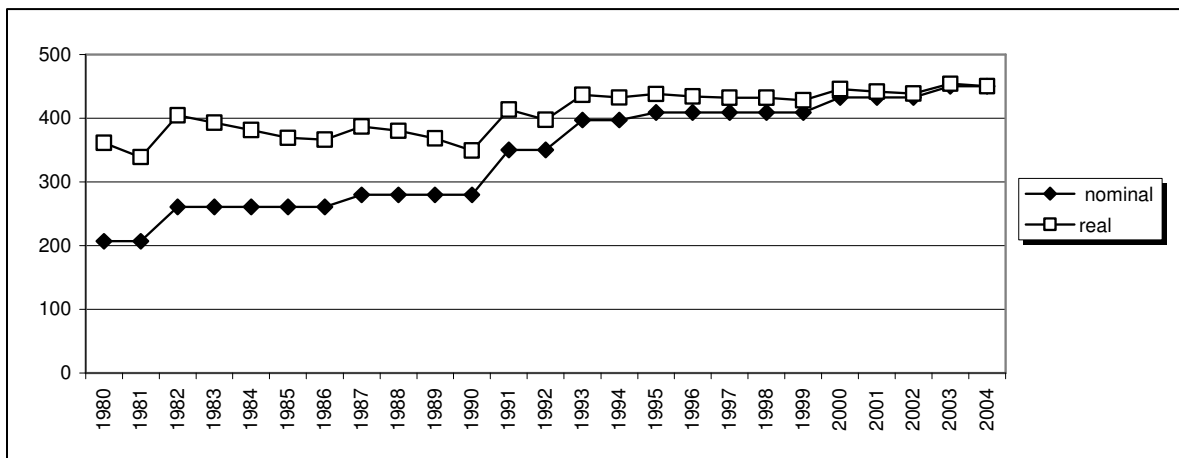
Gemäss Konzession (Art. 10 Abs. 2) kann die SRG SSR der Konzessionsbehörde „in der Regel alle zwei Jahre“ Antrag auf Anpassung der Empfangsgebühren stellen. In den vergangenen Jahren war der Abstand zwischen den Gebührenerhöhungen im Allgemeinen viel länger als zwei Jahre. Seit 1980 wurden die Gebühren sieben mal erhöht und zwar in den Jahren 1982, 1987, 1991, 1993, 1995, 2000 und 2003. Von 1980 bis 2004 sind die Gebühren pro Haushalt für Radio und Fernsehen zusammen von 207 auf rund 450 Franken oder um rund 117% angestiegen (**Abbildung 31**). Real beträgt der Anstieg knapp 23% (von 361 auf 450 Franken, zu Kaufkraft von 2004).

Seit 1993 haben sich die Gebühren deutlich weniger stark entwickelt als in den Vorjahren. Von 1993 bis 2004 betrug der nominale Anstieg 13.4% (von 397 auf 450 Fr.), real machte der Anstieg noch 3.2% (von 437 auf 450 Franken) aus.

Wie **Abbildung 32** zeigt, nahm die Anzahl an gebührenzählenden Haushalten bis 1997 kontinuierlich zu. Von 1980-1997 betrug die Zuwachsrate bei der Anzahl an Fernsehgebühren zahlenden Haushalte 34.5% (Jahresdurchschnitt 1.8%), bei der Anzahl an Radiogebühren zahlenden Haushalten lag die Zuwachsrate bei 24.5% (Jahresdurchschnitt 1.5%). Diese Entwicklung ist auf die demografische Tendenz zur kleineren Haushaltsgrösse (mehr Single-Haushalte) zurückzuführen, beim Fernsehen ist zudem der Anteil an Haushalten mit einem Fernsehapparat noch angestiegen. Von 1997-2004 stieg die Zahl der Fernsehgebühren zahlenden Haushalte nur noch um 0.8% an, jene der Radiogebühren zahlenden Haushalte sank sogar um 2.7%. Neben einer verminderten Tendenz zu kleinerer Haushaltsgrösse schlug sich hier der steigende Anteil an gebührenbefreiten Haushalten nieder. Für Radio und Fernsehen lag dieser Anteil Anfang der 1980er Jahre unter 2%, bis 1997 sank er auf unter 1%. Aufgrund der Befreiung der EL-Beziehenden stieg der Anteil bis 2004 auf 5.1% bei Radio und 5.5% beim Fernsehen.

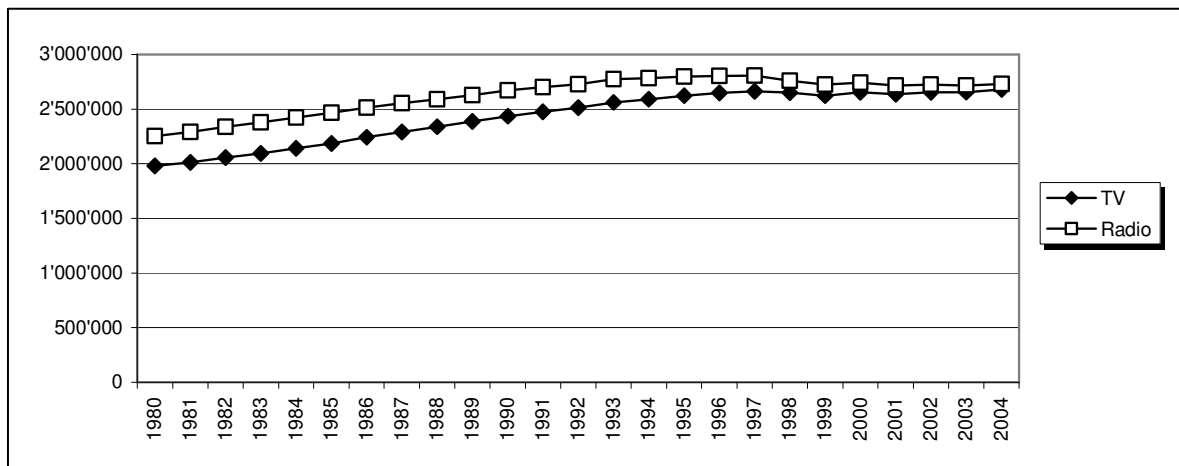
Als Resultat der Entwicklung der Anzahl an gebührenzählenden Haushalten und der Gebührenerhöhung stiegen die Gebührenerlöse der SRG SSR von 1980 bis 1993 steil an (**Abbildung 33**). Nominal nahmen sie von 300 auf 777 Mio. Franken oder um 159% zu (was einem jährlichen Anstieg von 7.6% entspricht). Real lag der Anstieg bei 63% über die gesamte Periode, respektive 3.8% pro Jahr. Zwischen 1993 und 2004 wuchsen die Gebührenerlöse immer noch deutlich an, nominal von 777 auf 961 Mio. Fr. oder um 24%, real um 13%. Die entsprechenden jährlichen Zuwachsraten betragen nominal 1.6% und real 0.9%. Dass dies trotz des Rückgangs an gebührenzählenden Haushalten möglich war, erklärt sich in erster Linie durch die Gebührenerlöse, die durch die Senkung der Distributionskosten nach 1998 als „allgemeine“ Gebührenerlöse frei wurden (vgl. vorgehende konzeptionelle Erklärungen).

Abbildung 31: Jahresgebühr für Radio + Fernsehen (privater Empfang, in Fr.), 1980-2004



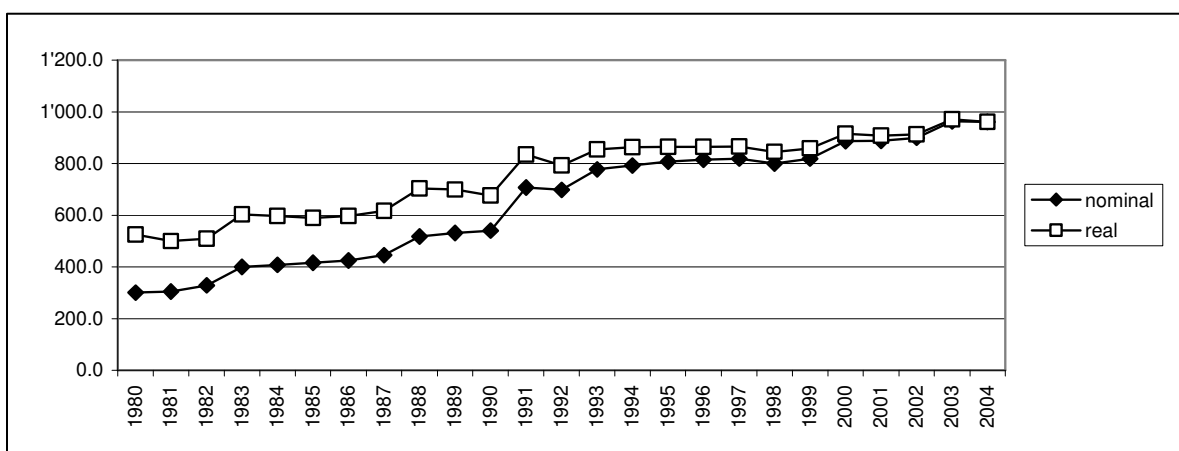
Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 37

Abbildung 32: Anzahl gebührezahlende Haushalte, 1980-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 38

Abbildung 33: Gebühreneinnahmen der SRG SSR* in Mio. Fr., 1980-2004



* ab 1998 werden die Distributionskosten abgezogen

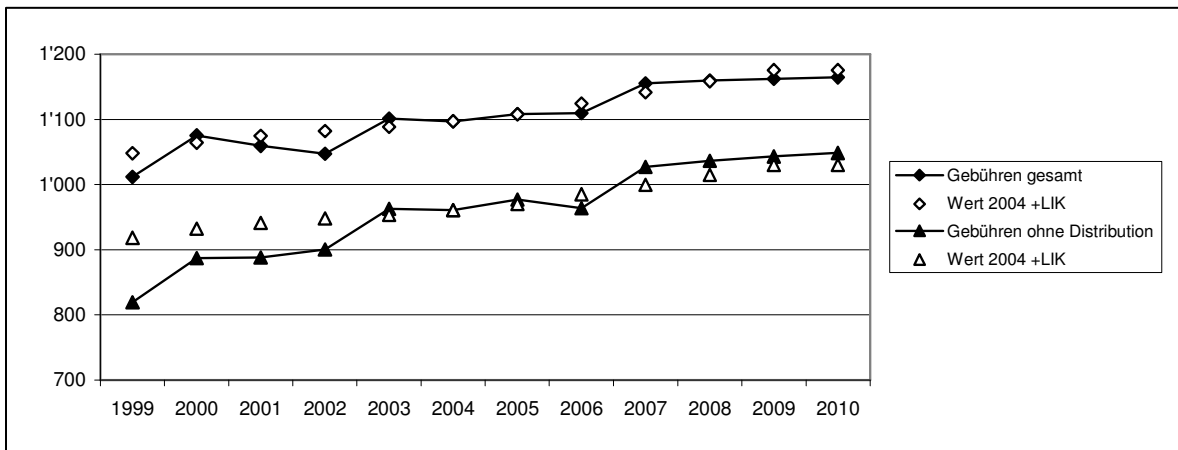
Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 39

Entwicklung 1999-2010

Abbildung 34 zeigt die Entwicklung der Gebühreneinnahmen von 1999-2010 sowohl für die gesamten Gebühreneinnahmen wie für die Gebühreneinnahmen nach Abzug der Distributionskosten. Die beiden Entwicklungen laufen weitgehend parallel. Von 1999 bis 2004 verringert sich der Abstand etwas, da die Distributionskosten von 192 auf 136 Mio. Franken gesenkt werden konnten. Bis 2010 verringern sich diese Kosten weiter auf 116 Mio. Franken.

Die gesamten Gebühreneinnahmen haben von 1999 bis 2004 mit +8.4% leicht stärker zugenommen als die Teuerung mit +4.7%. Erheblich deutlicher ist die Differenz bei den Gebühreneinnahmen ohne Distributionskosten. Hier lag der Zuwachs bei +17.3% gegenüber der Teuerung von 4.7%. Real legten die nach Abzug der Distributionskosten für das Programm verbleibenden Gebühreneinnahmen somit noch um gut 12% zu.

Abbildung 34: Entwicklung der Gebühreneinnahmen SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 39

Für den Zeitraum nach 2004 wird auf die Finanzperspektiven 2006-2010 abgestellt. Unter den dort getroffenen Annahmen entwickeln sich die Gebühreneinnahmen bis 2010 nahezu gleich wie die Teuerung.

Problematische Finanzierungsregeln rund um die Gebühren

Die EFK erachtete einige geltende Finanzierungsregeln im Zusammenhang mit dem Charakter der Gebühren als nicht sachgerecht. Sie ist sich bewusst, dass hinter diesen Regelungen kürzliche politische Diskussionen und Entscheidungen stehen und es nicht in der Kompetenz des UVEK liegt, unmittelbar Änderungen vorzunehmen. Trotzdem empfiehlt die EFK dem UVEK, entsprechende Abklärungen vorzunehmen und Schritte einzuleiten, damit es mittelfristig zu Änderungen in Richtung einer sachgerechten Finanzierung kommt.

Wie schon erwähnt sind Bezüger/innen von Ergänzungsleistungen von der Gebührenpflicht befreit. In der Folge entstehen der SRG SSR erhebliche Einnahmenverluste. Obwohl diese jeweils mit den Gebührenerhöhungen mindestens teilweise kompensiert wurden, ist nicht einzusehen, weshalb die

SRG SSR Ertragsausfälle tragen soll, die eigentlich den Sozialausgaben des Staates zuzurechnen sind. Andernfalls müssten die EL-Bezüger/innen auch von anderen Gebühren befreit werden.

Empfehlung 3.6.2

A. Das UVEK soll die nötigen Schritte einleiten, damit die Radio- und Fernsehgebühren über das Budget der Ergänzungsleistungen finanziert werden.

Gemäss dem Bundesgerichtsentscheid 109 Ib 308 stellen die Konzessionsgebühren Regalabgaben dar und sind als solche nach dem Äquivalenzprinzip festzulegen. Das heisst, dass es zwischen der Gebühr und der dadurch ermöglichten Inanspruchnahme von Leistungen eine ungefähre Vergleichbarkeit des Wertes haben muss. Die Leistungen des Online-Auftritts von swissinfo sind nun fast ausschliesslich für das im Ausland lebende Publikum bestimmt, das keine Gebühren zahlt. Die inländischen Gebührenzahlenden nehmen hingegen diese Leistungen kaum in Anspruch.²² Trotz dieser Ausgangslage wird der Online-Auftritt von swissinfo zur Hälfte über Empfangsgebühren und direkte Bundesbeiträge finanziert (2006 wurde der Bundesbeitrag sogar gestrichen, ab 2007 soll er wieder geleistet werden). Sachlich richtig wäre eine vollständige Finanzierung des Online-Auftritts von swissinfo über Bundesbeiträge. Unbefriedigend ist auch die weitgehend fehlende Koordination mit anderen Instrumenten der Landeswerbung. Der nach wie vor wenig koordinierte und zersplitterte Mitteleinsatz führt nicht nur zu unnötigen Kosten; das kaum genutzte Synergiepotential ist auch der Gesamtwirkung abträglich. Mittel- bis längerfristig wäre daher eine Integrationslösung gemäss dem Bericht des Bundesrates vom 9. Dezember 2005 über die Koordination der Landeswerbung anzustreben.

Empfehlung 3.6.2

B. Das UVEK soll die nötigen Schritte einleiten, damit die Leistungen des Online-Auftritts von swissinfo gänzlich über Bundesbeiträge finanziert werden. In diesem Zusammenhang sind auch Integrationslösungen mit anderen Instrumenten der Landeswerbung zu prüfen.

Die SRG SSR beteiligt sich mit Programmleistungen an verschiedenen internationalen Sendern. Wie **Tabelle 11** zeigt, beliefen sich die Kosten dafür 2004 auf knapp 17 Mio. Franken. Für die Jahre 2005 und 2006 werden Aufwendungen in ähnlicher Höhe erwartet. Zudem ergeben sich durch Defizitbeteiligungen an ausländischen Beteiligungen allfällige weitere Kosten. 2004 beliefen sich diese auf 1.6 Mio. Franken (Defizitbeteiligung Euronews).

²² Dies hat sich mit dem Übergang vom Kurzwellendienst zum Online-Auftritt noch verstärkt. Während der Kurzwellendienst für Schweizer/innen in den Ferien oder für Schweizer Geschäftsreisende im Ausland noch als einzige Informationsquelle dienen konnte, ist der heutige Online-Auftritt explizit auf ein nicht in der Schweiz lebendes Publikum ausgerichtet (beispielsweise bei der Aufarbeitung von politischen Informationen), zudem gibt es verschiedene andere Online-Angebote, auf welche auch im Ausland zugegriffen werden kann.

Tabelle 11: Kosten für Programme und Sendungen der SRG SSR für internationale Sender, 2004

	Sendestunden	Personal (FTE)	Kosten (in 1'000 Fr.)
TV5	5'597	3.75	7'617
3sat	641	15.5	6'733
Euronews	9	0.5	1'911
Arte	621
Total	16'882

Quelle: Dataroom SRG SSR

Gestützt auf Art. 20 Abs. 1 des RTVG und Art. 17 RTVV werden die von der SRG SSR erbrachten Leistungen durch das BAKOM teilweise subventioniert (2004: 1.8 Mio. Fr., 2005: 1.4 Mio. Fr.). Dies bedeutet, dass weit über 90% dieser Leistungen, die zu einem guten Teil den Charakter haben, die Präsenz der Schweiz im Ausland zu markieren, durch die Gebührenzahlenden finanziert werden. Dass die Gebühren für die Finanzierung beigezogen werden, ist sachgerecht, da die schweizerischen Gebührenzahlenden die internationalen Sender ebenfalls nutzen (können). Das Ausmass scheint der EFK jedoch nicht sachgerecht, es sollte ein grösserer Teil durch direkte Beiträge des Bundes abgegolten werden.

Empfehlung 3.6.2

C. Das UVEK soll die Angemessenheit und Finanzierung der Kosten der internationalen Kooperationen der SRG SSR abklären und die nötigen Schritte einleiten, damit es zu einer adäquaten Finanzierung der Auslandwirkung dieser Kooperationen über direkte Bundesbeiträge kommt.

In der PresseTV AG haben sich schweizerische Verleger (AG für die Neue Zürcher Zeitung, Ringier AG, Basler Zeitung, Jean Frey AG) sowie die deutsch-japanische Development Company for Television Program (DCTP) als Treuhänderin der Fernsehaktivitäten deutscher Verlage zusammengeschlossen. Die SRG SSR stellt der PresseTV AG im Sinn einer „Kanalgemeinschaft“ auf SF2 ein festes Sendefenster (PTV) zur Verfügung. Grundsätzlich stehen den PTV-Sendungen (z.B. "CASH-TV", „konsum.tv“, "Standpunkte", "NZZ Format" etc.) die zusammenhängenden Programmflächen in der Prime Time (18. 00 Uhr bis 23.00 Uhr) am Samstag und Sonntag zur Verfügung. Auf dem Kanal SF info werden alle Sendungen eine Woche später am Wochenende wiederholt. Ausnahmen sind CASH-TV und CASH-TALK – diese Sendungen werden auf SF info am Montag wiederholt. Teilweise werden PTV-Sendungen auch in den Programmen von TSR2 und TSI2 ausgestrahlt. Die PTV AG besitzt eine eigene Sendekonzession.

Die Zusammenarbeit mit der SRG SSR idée suisse regelt ein bis Ende 2008 dauernder Kooperationsvertrag, der vom Bundesrat genehmigt wurde. Primär sollen sich PTV-Sendungen durch Werbeeinnahmen finanzieren. Die Bewirtschaftung der Werbezeit, die PTV gemäss Konzession zusteht, besorgt die SRG-Tochtergesellschaft publisuisse in einem Pachtverhältnis. Das heisst, dass die Werbeeinnahmen der SRG SSR zugute kommen. Diese zahlt der PTV dafür einen Pachtzins. Dem vereinbarten Pachtzins von 7.2 Mio. Franken pro Jahr stehen aber nur Werbeeinnahmen von rund 4 Mio. Franken pro Jahr gegenüber. Zudem leistet die SRG SSR einen jährlichen Produkti-

onsbeitrag von 4.7 Mio. Franken. Gesamthaft trägt die SRG somit netto rund 8 Mio. Franken pro Jahr an PTV bei. Neben diesen ausgewiesenen Kosten können der SRG SSR auch indirekte Kosten entstehen, weil sie die vergebenen Sendefenster nicht mehr in ihre Disposition mit einbeziehen kann. Die SRG SSR kann diese indirekten Kosten heute nicht beziffern. Auf der anderen Seite kann die SRG SSR heute auch nicht angeben, welche Kosten ihr entstehen würden, wenn sie die PTV zur Verfügung gestellte Sendezeit selber belegen würde. Sollten der SRG SSR bei der Lösung mit PTV höhere direkte und indirekte Kosten entstehen als bei einer eigenen Belegung der Sendefenster, käme es nach Meinung der EFK über den Vertrag mit PTV letztlich zu einer Subventionierung Dritter mit Gebührengeldern. Dies widerspräche dem eigentlichen Zweck der Gebühren.

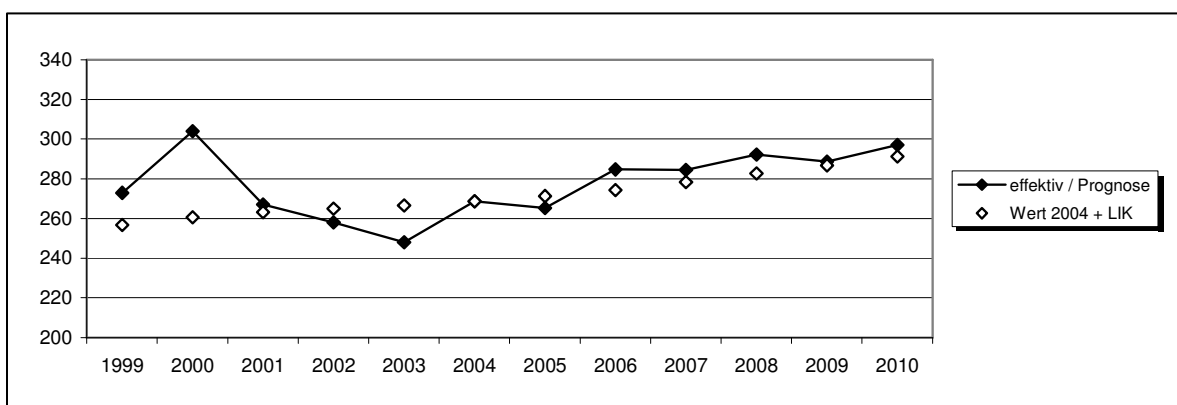
Empfehlung 3.6.2

D. Die SRG SSR soll berechnen, welche direkten und indirekten Kosten ihr durch die Sendefenster von PTV im Vergleich zur eigenen Belegung dieser Sendezeit entstehen. Das UVEK soll in der Folge bei der Beurteilung des Kooperationsvertrags besorgt sein, dass PTV mindestens die entsprechende Kostendifferenz trägt.

3.6.3 Werbeertrag

Die Werbeeinnahmen stellen die wesentlichste Komponente der kommerziellen Erträge dar. Die Nettoüberweisung der Konzerngesellschaft publisuisse AG an die Stammhauseinheiten belief sich, nach Abzug von Mengen- und Spezialrabatten, Beraterkommissionen, Urheberrechtsabgaben und der Provision der publisuisse im Jahr 2004 auf 269 Mio. Franken. Minimal- und Maximalwerte des Betrachtungszeitraums sind 248 Mio. Franken in 2003 respektive 304 Mio. Franken in 2000 (**Abbildung 35**).

Abbildung 35: Entwicklung der Werbeerträge (netto) SRG SSR Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 36

Die Werbeeinnahmen sind stark von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängig. Abgesehen vom Spitzenjahr 2000 mit 304 Mio. Franken, wiesen die Nettoerträge von 1999 bis 2003 eine negative Entwicklung auf. Im 2004 ist eine überproportionale Steigerung zu verzeichnen (nicht zuletzt zurückzuführen auf die grossen Sportereignisse), gefolgt von tendenziell positiven, jedoch stagnie-

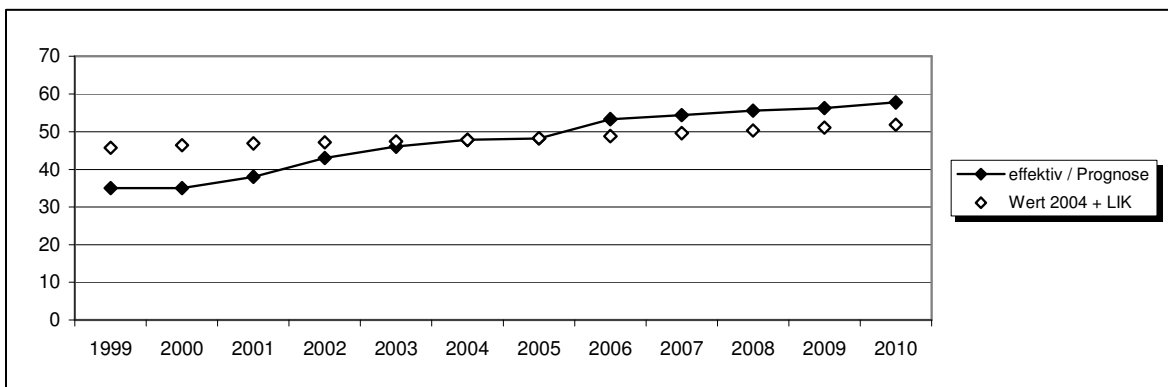
renden Prognosen. Auf die Entwicklung des Werbepotentials und die Verteilung der Werbeeinnahmen auf die drei Sprachregionen wird in Abschnitt 6.1 eingegangen.

3.6.4 Sponsoringertrag

Gemäss **Abbildung 36** ist der erwirtschaftete Sponsoringertrag von 1999 bis 2004 von 35 auf 48 Mio. Franken, d.h. um 13 Mio. Franken oder 37.1%, angestiegen. Für die Periode 2005 bis 2010 wird eine weitere Zunahme auf 58 Mio. Franken prognostiziert. Dies würde, ausgehend von 1999, einer Zunahme von 65% entsprechen.

SF ist mit rund 22 Mio. Franken im Jahr 2004 für den bei weitem grössten Teil der Sponsoringeinnahmen verantwortlich. Auch der in den letzten Jahren realisierte und für die nächsten Jahre prognostizierte Zuwachs wird weitestgehend durch SF entfallen. Im Jahr 2010 wird ein Anteil von SF an den gesamten Sponsoringeinnahmen der SRG SSR von rund zwei Dritteln erwartet.

Abbildung 36: Entwicklung der Sponsoringerträge SRG Stammhaus (in Mio. Fr.), 1999-2010



1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 36

3.6.5 Übrige Einnahmen

Programmertrag

Die Programmerträge ergeben sich hauptsächlich aus urheberrechtlichen Entgelten, Programmverkäufen an andere Radio/TV-Veranstalter, Private und öffentliche Institutionen sowie durch die Zusammenarbeit mit anderen Radio- und Fernsehgesellschaften. Von 1999 bis 2004 bewegten sich die Programmerträge zwischen minimal 25 und 31 Mio. Franken. Nach 2005 wird mit einer Abnahme gerechnet, die darauf zurück geführt wird, dass in Deutschland ein neuer Verteilmodus der Weitersenderechte zwischen den privaten Rundfunkveranstaltern und den EBU-Sendern angewendet wird. Prognosen der Programmerträge sind gemäss SRG SSR schwierig zu machen, da diese Kategorie von Jahr zu Jahr stark variieren kann. Im Finanzplan geht die SRG SSR von einem relativ stabilen Durchschnittswert im Bereich zwischen 20 bis 25 Mio. Franken aus.

Beiträge und Abgeltungen

Bei den übrigen Einnahmen stellen die Beiträge und Abgeltungen des Bundes den wichtigsten Einzelposten dar. Im Jahr 2004 betragen diese 31 Mio. Franken (von gesamt 62 Mio. Franken an

übrigen Einnahmen). Der wesentlichste Bundesbeitrag ist derjenige für Swissinfo/SRI für die Auslandsdienste. Er ging von 19 Mio. Franken (1999) auf 5 Mio. Franken (2005) zurück. Weitere grössere zusätzliche Beiträge waren wie folgt zu verzeichnen:

- 2004: 9.8 Millionen Franken = Rückerstattung BAKOM aus Gebühreninkasso der Vorjahre.
- 2002: 37.7 Millionen Franken = Beitrag für Gebührenauffälle AHV/IV EL (aus früheren Überschüssen der Radio- und Fernsehrechnung der ehemaligen PTT-Betriebe).
- 2001: 8.1 Millionen Franken = Beitrag für Gebührenauffälle AHV/IV EL (aus früheren Überschüssen der Radio- und Fernsehrechnung der ehemaligen PTT-Betriebe).

Durch die Regelung des neuen RTVG, dass der Auslandsdienst mindestens zur Hälfte durch einen Bundesbeitrag finanziert werde, werden die Bundesbeiträge in den nächsten Jahren höher ausfallen als es in den Finanzperspektiven zugrunde gelegt ist (vgl. Tabelle 36).

Andere übrige Einnahmen

Die weiteren übrigen Einnahmen stammen aus verschiedenen Dienstleistungseinnahmen, Mieteinnahmen aus Untervermietungen, Verkauf von SatAccessKarten sowie diversen Erträgen. Sie werden teilweise in Abschnitt 3.7 weiter beleuchtet.

Von besonderem Interesse sind die Einnahmen aus Mehrwertdiensten (vgl. Abschnitt 9.1.1), da diese allfällig einen zukunftssträchtigen Ertragsposten darstellen. Heute erreichen sie lediglich bei SF ein grösseres Volumen. Wie der Bericht von Becker, Gechter & Partner zeigt, unterscheidet man bei SF Televoting, Wettbewerbe und SMS-Services als Mehrwertdienste. Die dadurch erzielten Einnahmen werden intern als „übriger Programmierertrag“ verbucht und der Abteilung Kommunikation und Marketing gutgeschrieben; in der Erfolgsrechnung tauchen sie als „kommerzielle Erträge“ auf. Im Jahr 2004 machten diese Nettoeinnahmen gesamthaft 6.2 Mio. Franken aus, im Durchschnitt pro Call knapp 40 Rappen. Diese Einnahmen waren durch den grossen Erfolg der ersten Staffel Music-Star geprägt, SF will längerfristig jährliche Mehrwertdienst-Einnahmen von rund 3 Mio. Franken erreichen.

Tabelle 12: Kosten und Erträge der Mehrwertdienste bei SF in 2004

	Calls	Nettoertrag (Fr.)
Televoting	12'820'075	4'754'616
Zuschauer-Wettbewerbe	3'031'250	1'424'361
SMS Services	..	64'516
Total	..	6'242'494

Quelle: Becker, Gechter & Partner (2006, 18)

3.7 Aufwand und Ertrag von Nebenleistungen und Tätigkeiten für Dritte

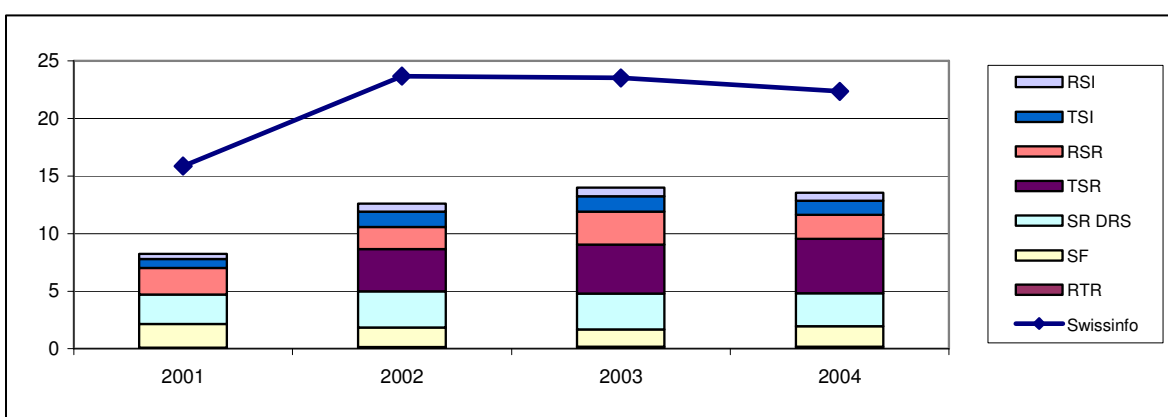
3.7.1 Nebenleistungen

Bei den Nebenleistungen sind nur die Online-Auftritte von einiger quantitativer Bedeutung. Die sieben Unternehmenseinheiten sowie die SRG SSR generell und die Organisationseinheit MSC verfügen über eigene Internetauftritte. Dabei wird gemäss der Added-value-Strategie nahezu kein Ertrag generiert. Nachdem im Jahr 2000 noch kein Aufwand für Online-Aktivitäten ausgewiesen wurde, stieg dieser Aufwand in den nächsten Jahren stark an. Im Jahr 2004 machte der Nettoauf-

wand für die Online-Auftritte der Unternehmenseinheiten gesamthaft 36 Mio. Franken aus, für 2005 wurden rund 42 Mio. Franken budgetiert.

Wie **Abbildung 37** zeigt, entfällt der bei weitem grösste Betrag auf swissinfo, wo der Online-Auftritt das Kerngeschäft darstellt. Seit 2002 wendet swissinfo zwischen 22-24 Mio. Franken für den Online-Auftritt auf (Web-Portale Swissinfo, Swisspolitics, Swisshelpdesk und Swissinfogeo). Bei den anderen Unternehmenseinheiten stellen die Online-Auftritte lediglich ein Added-value-Angebot dar. Zusammen wendeten sie in den letzten Jahren 13-14 Mio. Franken für ihre Websites auf. Am stärksten ausgebaut ist die 2002 entstandene Website von TSR (Aufwand von knapp 5 Mio. Franken im Jahr 2005).

Abbildung 37: Nettoaufwand für Online-Auftritte (in Mio. Fr.), 2001-2005



Für das Jahr 2005 sind die budgetierten Werte angegeben
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 40

3.7.2 Tätigkeiten für Dritte

Leistungen für Dritte werden primär von den Tochtergesellschaften erbracht, aber auch von den einzelnen Stammhauseinheiten der SRG SSR. Das vorgelegte Zahlenmaterial lässt insbesondere keine Vergleiche der Leistungserbringer untereinander sowie keine aussagekräftige und vergleichbare Zuordnung des mit den Erträgen zusammenhängenden Aufwands zu. Dies ist primär darauf zurückzuführen, dass innerhalb des Konzerns (noch) keine harmonisierte Kostenleistungsrechnung besteht. Die EFK verzichtet deshalb auf die Darstellung des durch Drittaufträge verursachten Aufwandes.

Erträge der Tochtergesellschaften

Wie **Tabelle 13** zeigt, erzielten die vier wichtigsten Tochtergesellschaften im Jahr 2004 zusammen Erträge aus Tätigkeiten für Dritte im Umfang von knapp 50 Mio. Franken.

- Die Publica Data AG erbringt ausschliesslich Leistungen für Drittkunden. In den obigen Zahlen sind auch die Erträge mit der SRG SSR Tochtergesellschaft Schweizer Teletext AG enthalten (Anteil 2004: 2.9%).
- Die publisuisse AG erzielt mit Dritten nur marginale Umsätze. Sie umfassen vor allem Erträge im Zusammenhang mit PresseTV und Alphavision.

- Bei der SwissTXT AG ist eine klare Abgrenzung der Drittaufträge aufgrund des vorliegenden Zahlenmaterials nicht möglich. Die EFK betrachtet als Dritterträge die Werbeeinnahmen aus dem Teletext sowie die Einnahmen aus den Mobile- und Onlinediensten.
- Die tpc AG hat ihre Tätigkeit als Tochtergesellschaft im Jahre 2000 aufgenommen. Hier sind die Produktionserträge mit Dritten ausgewiesen.

Tabelle 13: Erträge der Tochtergesellschaften aus Tätigkeiten für Dritte, 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Publica Data AG	4.1	4.7	5.1	5.2	5.4	6.0
publisuisse	2.5	2.6	2.3	3.4	4.2	4.0
SwissTXT AG	16.8	19.1	18.6	18.0	15.9	14.8
tpc AG	-	24.4	28.8	20.8	19.3	22.7

Quelle: Dataroom SRG SSR

Erträge der Stammhouseinheiten

Auch die Stammhouseinheiten üben Tätigkeiten für Dritte aus. In Tabelle 41 (im Anhang) werden einzelne Erträge der Jahre 1999 bis 2004 selektiv wiedergegeben. Auf die Darstellung des entsprechenden Aufwandes wird jedoch aus den bekannten Gründen verzichtet.

Die Dienstleistungserträge und technische Assistenz bei den produzierenden Unternehmenseinheiten (ohne Swissinfo) bewegten sich in der Periode 1999 - 2004 jährlich in einer Grössenordnung von rund 3 bis 6 Mio. Franken. SF weist diesbezüglich keine solchen Erträge aus, da die Produktion ins tpc ausgelagert ist.

Für swissinfo wurde von der SRG SSR ein Ertrag aus Tätigkeiten für Dritte von jährlich rund 1 bis 3 Mio. Franken ermittelt. Der Ertrag wird vor allem von der „Web Factory“, einem Profit Center innerhalb der Unternehmenseinheit swissinfo generiert. Als Generalunternehmer deckt sie die gesamte Multimediaproduktion ab. Wichtigste Kunden sind „Präsenz Schweiz“ mit fast 64% Umsatzanteil gefolgt von der SRG-Generaldirektion mit gut 9% und der Swisscom Mobile AG mit gut 6%.²³

Die Organisationseinheit Media Services (MSC), stellt ein Shared Services Center dar, das nicht durch Mittelzuweisungen finanziert wird, sondern seine Mittel durch Kunden-Lieferantenbeziehungen erwirtschaftet. Dabei ist MSC nicht gewinnorientiert, sondern zielt auf ein ausgeglichenes Ergebnis. MSC erzielte zwischen 1999 - 2004 jährliche Erträge mit Dritten von 4 bis 8 Mio. Franken. Sie beinhalten im Wesentlichen den Verkauf von SatAccess-Karten, die den Satelliten-Empfang der verschlüsselten SRG-Programme erlauben, Untervermietungen an Dritte sowie technische und IT-Dienstleistungen.

Fazit

Die aus Drittaufträgen generierten Erträge machen nur einen sehr geringen Anteil des Gesamtumsatzes der SRG SSR aus.

²³ Die Web Factory wird eingehender dargestellt im Bericht von Becker, Gechter & Partner (S. 26f.).

3.8 Buchhalterische Transparenz

Das Mandat von Becker, Gechter & Partner beinhaltete die Untersuchung der buchhalterischen Transparenz der über den Programmauftrag hinausgehenden Aktivitäten der SRG SSR. Die meisten dieser Aktivitäten sind organisatorisch, personell und buchhalterisch von den mit dem Programmauftrag befassten Unternehmenseinheiten sauber abgegrenzt; die Ausnahmen (z. B. einige Internet-Präsenzen der Organisations- und Unternehmenseinheiten) sind sachlich gerechtfertigt, sei es, weil sich wegen geringfügiger Kosten und Erträge eine Abgrenzung oder Ausgliederung nicht lohnt, sei es, weil sie im Rahmen der Added Value-Strategie (vgl. Abschnitt 9.2.3) in direktem Zusammenhang mit Aktivitäten im Rahmen des Programmauftrags stehen.

Nicht nur im Multimedia-Bereich und bei anderen, über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG-Gruppe mangelt es aber an buchhalterischer Transparenz. Auf Grund der vielfältigen Differenzierungsmöglichkeiten der verwendeten Software in Kombination mit ihrer dezentralen und finanzbuchhalterisch geprägten Einführung ist dies sogar beim Hauptgeschäft der Unternehmenseinheiten und Organisationseinheiten so. Eine konzernweite Vergleichbarkeit ist nicht gegeben; denn eine vielerorts vorherrschende Vollkostenmentalität führt zu zahlreichen Umlagen, Verrechnungen und anderen unproduktiven Buchungen. Dieses Problem hat die SRG SSR erkannt und die Harmonisierung der Kosten-/Leistungsrechnung mit externer Unterstützung in Angriff genommen (vgl. Abschnitt 5.4.6).

Die derzeit intern vorhandenen Informationen sind nach Einschätzung von Becker, Gechter & Partner durchwegs sehr detailliert und die Dokumentation von Vorgängen und Entscheidungsprozessen sowie das Projektmanagement sehr ausgefeilt. Dies trifft auch auf die für die interne Leistungsverrechnung verwendeten Service Level Agreements zu, die in ihrem Detaillierungsgrad Verträgen zwischen unabhängigen Unternehmen in der Wirtschaft nicht nachstehen.

3.9 Fazit zur Finanzsituation der SRG SSR

Welches vorläufige Fazit lässt sich aus den verschiedenen Annäherungen an die Finanzsituation der SRG SSR ziehen?

- Das Finanzierungssystem der SRG SSR ist funktional. Bezüglich Transparenz und Gerechtigkeit stellt die EFK Diskussionsbedarf fest.
- Die Finanzstrategie der SRG SSR ist weitestgehend adäquat ausformuliert und umgesetzt. Die hohe Eigenkapitalvorgabe ist dann sinnvoll, wenn das Gebührenverfahren über längere Perioden angelegt ist und die SRG allfällig zwischendurch finanzielle Durststrecken überstehen muss.
- Die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER erachtet die EFK als adäquat. Die buchhalterische Transparenz der über den Programmauftrag hinausgehenden Aktivitäten der SRG SSR ist weitgehend gegeben.
- Parallel zur Abflachung der Leistungsentwicklung hat sich auch die Entwicklung von Aufwand und Ertrag abgeflacht. Von 2000 bis 2004 lag der Anstieg von Aufwand und Ertrag ziemlich genau im Rahmen der Teuerung, zwischen 1999 und 2000 deutlich über der Teuerung.
- In einer groben Annäherung kann die Entwicklung der gesamten Kosten für die Jahre 1999-2004 in die Komponenten Leistungsfortschreibung, Leistungsausbau und Produktivitätsgewinn unterteilt werden. Für die Fortschreibung des Leistungsangebots 1999-2004 resultiert eine Kostensteigerung von jährlich 1.2%, was über der allgemeinen Teuerung von 0.9% liegt. Für den

Leistungsausbau wurden im Jahresdurchschnitt 1.3% zusätzlich eingesetzt. Der Produktivitätsgewinn machte jährlich 0.2% (des Leistungsniveaus) aus. Er liegt somit in einem bescheidenen Rahmen.

- Der Personalaufwand und der Programm- und Produktionsaufwand machen je rund 42% des gesamten Aufwands der SRG SSR aus. Unter Berücksichtigung der Auswirkungen der Auslagerung der SF-Produktion ins tpc lag der Anstieg des Personalaufwands in der Periode 1999-2004 deutlich über, derjenige des Programm- und Produktionsaufwands unter der Teuerung.
- Die Kosten, die der SRG SSR durch die spezifische schweizerische Ausgestaltung des Service public (sprachregionaler Ausgleich, regionale und lokale Trägerschaftsstruktur, Angebot für das Ausland) entstehen, sind bedeutend. Gesamthaft machen sie rund 42% der gesamten Kosten aus. Der bei weitem wichtigste Faktor ist dabei der Auftrag, in den Regionen der drei Amtssprachen ein gleichwertiges Angebot bereitzustellen.
- Die Gebühren stellen mit über 70% den bei weitem wichtigsten Ertragsposten dar. Trotz einiger ungünstiger Entwicklungen (Befreiung für EL-Beziehende, Anstieg der Zahl der schwarzempfangenden Haushalte beim Übergang des Inkassodienstes zu Billag) stiegen die Gebühren im Zeitraum 1999-2004 deutlich stärker als der Landesindex der Konsumentenpreise. Werden die Gebühreneinnahmen betrachtet, die nach Abzug der Distributionskosten für das Programm verbleiben, so ergibt sich ein teuerungsbereinigter Anstieg von gut 12%.
- Demgegenüber gingen die Werbeeinnahmen, die mit rund 18% (2004) den zweitwichtigsten Ertragsposten darstellen, von 1999 bis 2004 zurück. In wie weit hier ein zusätzliches Ertragspotential besteht, wird in Abschnitt 6.1 vertieft werden.
- Bei den übrigen Erträgen weisen die Sponsoringeinnahmen, die aber 2004 nur 3% des gesamten Ertrags ausmachten, einen klaren Aufwärtstrend auf. Bei den anderen „übrigen“ Erträgen sind keine klaren Entwicklungen auszumachen.
- Als Folge der erwarteten Kosten - und Leistungsentwicklung sowie der Auswirkungen des neuen RTVG rechnet die SRG SSR - ohne entsprechende Massnahmen - bis 2009 mit einer Finanzierungslücke von gegen 160 Mio. Franken. Als Massnahmen zur Schliessung dieser Lücke sehen die Finanzperspektiven ein Sparpaket sowie Anpassungen bei den Gebühreneinnahmen vor.
- Das im Jahr 2005 geschnürte Sparpaket der SRG SSR bezieht sich auf die drei Ebenen a) nationale Sparprojekte, b) spezifische Sparmassnahmen und c) lineare Sparvorgaben an die Unternehmenseinheiten. Die Einsparungen durch dieses Paket steigen bis 2009/2010 auf 82 Mio. Franken an.
- Zudem geht die SRG SSR in ihrer Finanzplanung davon aus, dass die durch das neue RTVG bewirkten finanziellen Folgen durch Gebührenanpassungen kompensiert werden und es darüber hinaus zu einer leichten Erhöhung der Gebühreneinnahmen kommt.

4 Die SRG SSR und deren Unternehmenseinheiten im Quervergleich

Im vorliegenden Kapitel wird auf die Frage eingegangen, wie die einzelnen Unternehmenseinheiten der SRG SSR im Quervergleich untereinander und im Vergleich zu anderen inländischen und ausländischen Anbietern dastehen. Warum diese Quervergleiche nur in verhältnismässig engen Grenzen möglich und aussagekräftig sind, wird in Abschnitt 4.1 ausgeführt. In Abschnitt 4.2 wird die SRG SSR im Quervergleich mit anderen europäischen Service-public-Veranstaltern verglichen. Der Quervergleich zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten der SRG SSR erfolgt in Abschnitt 4.3.

Verzichtet wird auf einen Quervergleich mit privaten Radio- und Fernsehanbietern in der Schweiz, da die Produkte, Distributionsauflagen und der zu erfüllende Programmauftrag zu unterschiedlich sind. Hingegen ist es möglich, die Löhne und Arbeitsbedingungen der SRG SSR mit jenen der Medienbranche zu vergleichen. Solche Vergleiche werden in Kapitel 7 eingehender dargestellt werden.

4.1 Grenzen von Quervergleichen und Benchmarks

Leistungsvergleiche, wie sie in medientheoretischen Ansätzen sowie in einem umfassenden Benchmark dargestellt werden, können entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer Organisation durchgeführt werden. Je punktueller der Ansatz ist, desto grössere Anforderungen stellen sich an die Vergleichbarkeit des Objektes bzw. Prozess-Schrittes sowie dessen Bewertungsmethoden. Umso geringer ist in der Regel auch die Aussagekraft für die gesamte Organisationseinheit. Die Ergebnisse gewähren zwar wertvolle Einsichten in Teilbereiche, sind jedoch nicht zwingend auf die gesamte Organisation übertragbar. Sie können hingegen, v.a. im Zusammenspiel mit qualitativen Elementen, wichtige Ansatzpunkte für Prozessoptimierungen und Verbesserungspotential auf der Ebene der Unternehmenseinheiten bringen.

Die vorliegende Situation erlaubt es jedoch nicht, Einzelergebnisse auf Programmebene oder von Prozessen miteinander zu vergleichen oder gar auf die Gesamtunternehmung SRG SSR zu übertragen. Die Einschränkung wird wie folgt begründet:

- Potentielle Vergleichsobjekte (Programme, Prozesse) unterscheiden sich in Produkt, Herstellung und Qualität. Diese Unterschiede entstehen zum grossen Teil durch verschiedene Publikuserwartungen sowie Programmentscheiden und stehen so in grosser Nähe zur Programmautonomie der SRG SSR;
- Den jeweiligen Zahlen liegen bei den einzelnen Unternehmenseinheiten verschiedene Regeln der Kosten-/ Leistungsrechnungs zugrunde (fehlende Harmonisierung der KLR);
- Im internationalen Vergleich kommen zudem Unterschiede im Auftrag sowie eine eingeschränkte Datenverfügbarkeit hinzu;
- Die Erhebung von Daten für einen Benchmark ist mit einem grossen Aufwand verbunden, ohne dass dieser jedoch auf Grund des punktuellen Ansatzes eine Aussage über die Gesamtunternehmung zuliesse.

Die EFK beschränkte sich deshalb auf Querschnittsanalysen und verzichtete auf ein Benchmarking im engeren Sinne. Die für den vorliegenden Auftrag herangezogenen Vergleichskriterien wurden bewusst quantitativ und auf einer aggregierten Ebene ausgewählt. Diese Kennzahlen ermöglichen

die Verwendung von verfügbaren und objektiv nachvollziehbaren quantitativen Werten, für die insbesondere auch die Betrachtung von Zeitreihen möglich ist.

4.2 SRG SSR im Vergleich mit ausländischen Service-public-Veranstaltern

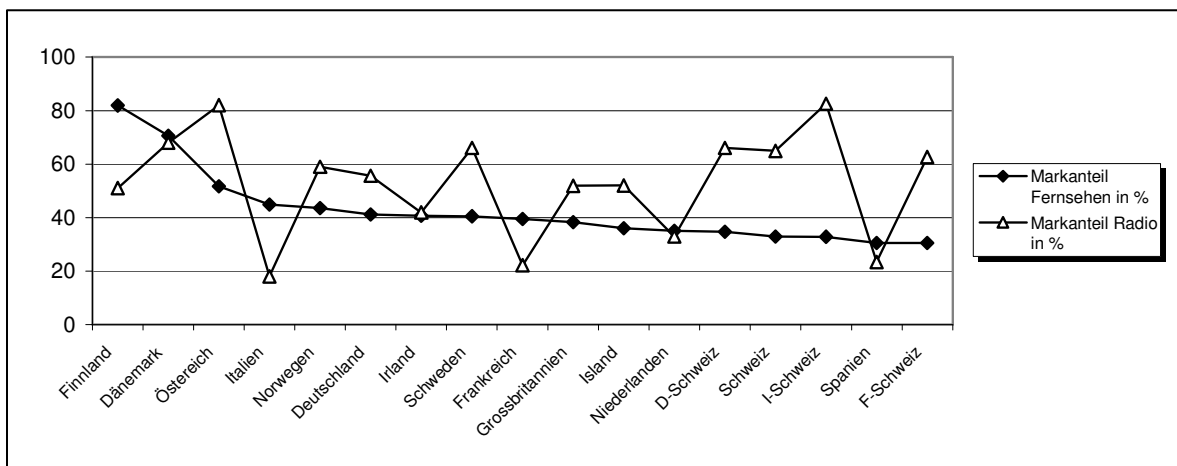
Wie steht die SRG SSR bezüglich Kosten und Erfolg im Vergleich mit anderen Service-public-Anbietern im Ausland da? Diese Frage wird im Folgenden gestützt auf Statistiken der European Broadcasters Union diskutiert.²⁴

4.2.1 Vergleich des gesamten Service public

Aus den EBU-Statistiken lassen sich 14 Länder mit einem vergleichbaren Gesamtangebot von Radio und Fernsehen ermitteln. Für die Schweiz werden zudem auch die drei Sprachregionen separat in den Vergleich einbezogen.

Wie **Abbildung 38** zeigt, liegen die Marktanteile der Service-public-Anbieter in den einbezogenen Ländern zwischen 20 bis 80 Prozent. Ein klarer Zusammenhang zwischen der Grösse der Länder und den Marktanteilen ist nicht ersichtlich.

Abbildung 38: Marktanteile der einbezogenen europäischen Service-public-Anbieter, 2003



Die Länder sind nach Markanteil beim Fernsehen geordnet
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 42

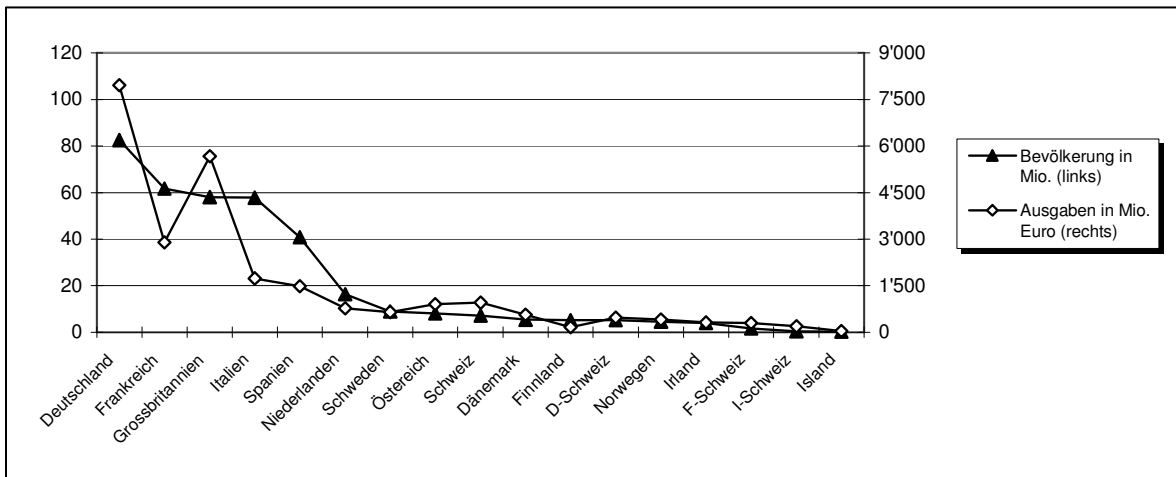
Beim Radio befinden sich die Marktanteile der SRG SSR im internationalen Vergleich im oberen Bereich. Die Marktanteile der SRG SSR beim Fernsehen sind hingegen im europäischen Vergleich bescheiden. Dies ist zum einen auf den Umstand zurückzuführen, dass die SRG SSR schwierigeren Marktverhältnissen gegenübersteht als die Service-public-Veranstalter in den meisten anderen Ländern. Für diese Begründung spricht, dass die SRG SSR in jedem Landesteil sehr starken öffentlichen und privaten Konkurrenten aus dem jeweiligen Nachbarland (Deutschland, Frankreich, Italien) gegenüber steht. Die Masse an Konkurrenten ist in keinem der in den Vergleich einbezogenen Länder gleich gross. Als zweiter Grund kommt hinzu, dass die Versorgung mit Kabel und

²⁴ Verwendet wurden die EBU-Guides Volume (EBU Members' Services, June 2005) und Volume 5 (EBU Members' company profiles, February 2005).

Satellit in der Schweiz stärker fortgeschritten ist als in den meisten anderen Ländern. Die Bedeutung dieses Faktors zeigt sich im Vergleich mit Österreich, das sonst einer ähnlichen Konkurrenz aus Deutschland ausgesetzt ist wie SF in der Schweiz. Der ORF verzeichnete 2003 einen Marktanteil von rund 52%, die SRG SSR von 33%. Der Versorgungsgrad mit Kabel und Satellit beträgt in Österreich 86.7% gegenüber 91.8% in der Schweiz (2005). In den letzten Jahren ist der Versorgungsgrad in Österreich stark angestiegen (von 67.0% 1995 auf 86.7% 2004) und der Marktanteil in der Folge stark zurückgegangen (von 63.0% 1995 auf 48.2% 2005).

Die Kosten des gesamten Service public (für Radio und Fernsehen zusammen) werden wesentlich durch die Grösse des Landes bestimmt (**Abbildung 39**).

Abbildung 39: Gesamtkosten der Service-public-Anbieter im Vergleich zur Bevölkerung, 2003



Die Länder sind nach Grösse geordnet (Deutschland grösstes, Island kleinstes Land)
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 42

In den groben Zügen steigen die Kosten dabei proportional zur Bevölkerungszahl. Dieses Ergebnis ist an sich erstaunlich, da erwartet werden könnte, dass mit der steigenden Grösse des Marktes Skaleneffekte entstehen und die Kosten somit unterproportional ansteigen. Dass dies über die betrachteten Länder hinweg nicht der Fall ist, dürfte mit folgenden Faktoren zu erklären sein:

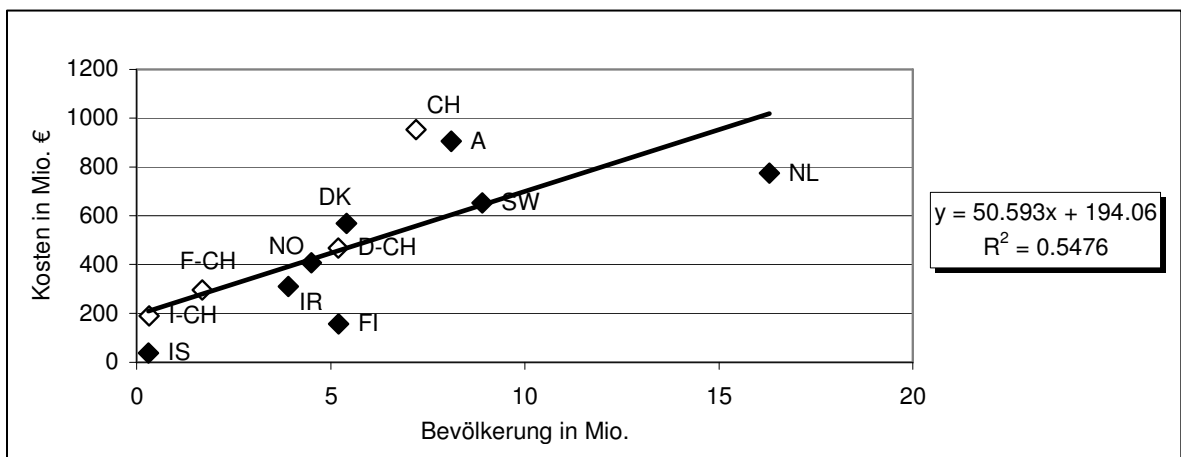
- Verschiedene Kostenfaktoren wachsen mit der Marktgrösse etwa proportional an. Bei der Inlandsberichterstattung beispielsweise ergibt sich mit steigender Marktgrösse die Notwendigkeit stärkeres Gewicht auf die Regionalberichterstattung zu legen. Einzelne Kostenfaktoren können allfällig auch überproportional ansteigen, wie zum Beispiel die Rechtekosten bei Sportgrosseveranstaltungen (wo die harte Auseinandersetzung um die grossen Märkte stattfinden).
- Je grösser der Markt ist, desto geringer sind die Markteintrittsschwellen und umso grösser wird die Konkurrenz. In der Folge braucht es für die Service-public-Anbieter wiederum mehr Mittel, um gegen die stärkere Konkurrenz zu bestehen.
- Die Bevölkerungsgrösse bestimmt massgeblich die möglichen Gebühreneinnahmen (insbesondere, wenn davon ausgegangen wird, dass für die politisch akzeptable Gebühreneinnahme unter anderem auf den Vergleich mit den Verhältnissen in den anderen Ländern abgestellt wird. Die Gebühreneinnahmen wiederum geben im Wesentlichen den möglichen Kostenrahmen an, der entsprechend ausgefüllt wird.

Wenn nur die kleineren europäischen Länder einbezogen werden, resultiert folgende Regressionsgleichung (**Abbildung 40**):

$$\text{Kosten Radio+TV-Angebot in Mio. Euro} = 194.1 + 50.6 * \text{Bevölkerung in Mio.}$$

Unter Berücksichtigung des Wechselkursverhältnisses zwischen Euro und Franken (1 Euro entspricht ungefähr 1.5 Franken) entspricht diese Gleichung fast genau der Gleichung, die sich für die Kosten der SRG SSR in den drei Sprachregionen ergibt (Abbildung 29). Das heisst: wenn die für die SRG SSR spezifischen Kosten für die „idée suisse“ abgezogen werden, liegt die SRG SSR fast genau im Mittel der kleineren europäischen Länder. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass die Distributionskosten im Alpenland Schweiz höher als in den meisten anderen Ländern liegen.

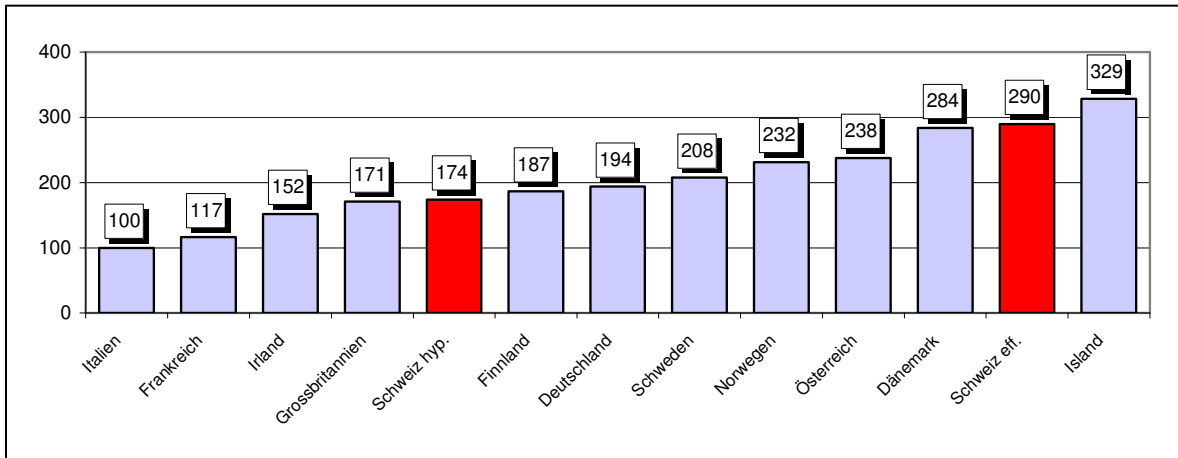
Abbildung 40: Kosten des Service-public-Angebots in den kleineren europäischen Ländern, 2003



IS Island, I-CH italienischsprachige Schweiz, F-CH französischsprachige Schweiz, IR Irland, NO Norwegen, D-CH Deutschschweiz, FI Finnland, DK Dänemark, CH Schweiz, A Österreich, SW Schweden, NL Niederlanden
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 42

Daraus kann geschlossen werden, dass die SRG SSR ihre Leistungen in vergleichbarer Wirtschaftlichkeit erbringt wie die Service-public-Anbieter in den anderen europäischen Ländern. Noch nicht einbezogen ist bei dieser Betrachtung die Frage eines allfällig unterschiedlichen Markterfolgs.

Abbildung 41: Rundfunkgebühren pro Haushalt und Jahr in Euro, 2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

Wenn die spezifischen Kosten der idée suisse mitberücksichtigt werden, relativiert sich auch der Umstand, dass die Schweiz nach Island europaweit die zweithöchsten Gebühren pro Haushalt aufweist. Wie **Abbildung 41** zeigt, rutscht die Schweiz ins untere Mittelfeld zurück, wenn die Gebühren um die 40% reduziert werden, die die idée suisse an den gesamten Kosten ausmacht. In der Grössenordnung dürften diese 40% adäquat sein. Wie in Abschnitt 3.5.1 ausgeführt, würden die Gesamtkosten bei einem einheitlichen Sprachraum zwar nicht in diesem vollen Umfang zurückgehen. Da die übrigen Erträge aber davon nicht berührt würden, könnten die Gebühren auch dann um 40% sinken, wenn die Gesamtkosten nur um 30% zurück gingen.

4.2.2 Kosten für einen Prozentpunkt Marktanteil

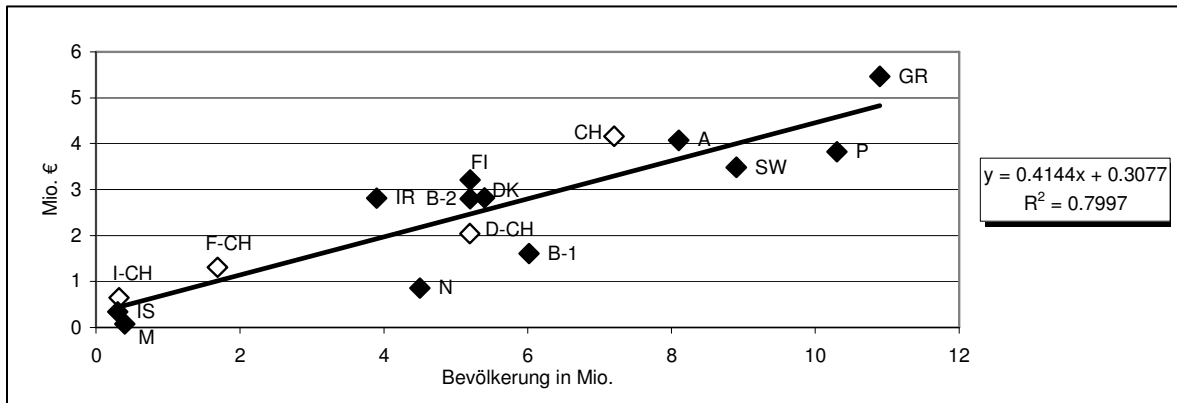
Die bisherigen Darstellungen haben die Kosten des Service public verglichen, ohne dem Markterfolg Rechnung zu tragen. Im Folgenden werden nun die Kosten für einen Prozentpunkt Marktanteil in Abhängigkeit der Marktgrösse dargestellt.

Im Radio-Bereich ergibt sich das in **Abbildung 42** ersichtliche Bild. Gemäss der Regressionsgleichung

$$\text{Kosten für 1 Prozentpunkt Marktanteil Radio in Mio. Euro} = 0.31 + 0.41 * \text{Bevölkerung in Mio.}$$

kostet das Erringen eines Prozentpunkts Marktanteil unabhängig von der Marktgrösse 0.3 Mio. Euro. Pro Million an Bevölkerung kommen nochmals 0.4 Mio. Euro hinzu. Die SRG SSR bewegt sich sehr nahe an dieser Relation. Die Svizzera italiana und Suisse romande liegen leicht über dem Zusammenhang, die Deutschschweiz darunter. Die gesamte Schweiz liegt über dem Zusammenhang, bei Abzug der Kosten der idée suisse würde sie deutlich darunter liegen.

Abbildung 42: Kosten für einen Prozentpunkt Radio-Marktanteil in den kleineren europäischen Ländern in Mio. Euro, 2003



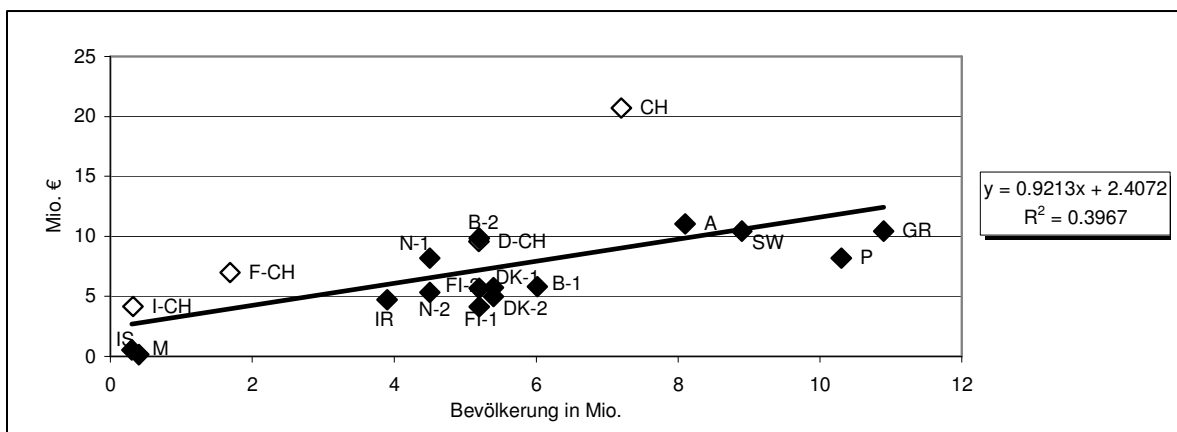
IS Island, I-CH italienischsprachige Schweiz, M Malta, F-CH französischsprachige Schweiz, IR Irland, N Norwegen, D-CH Deutschschweiz, B Belgien (1: VRT, 2: RTBF), FI Finnland, DK Dänemark, CH Schweiz, A Österreich, SW Schweden, P Portugal, GR Griechenland
 Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 43

Im Bereich Fernsehen ergibt sich das in **Abbildung 43** ersichtliche Bild. Gemäss der Regressionsgleichung

$$\text{Kosten für 1 Prozentpunkt Marktanteil TV in Mio. Euro} = 2.41 + 0.92 \cdot \text{Bevölkerung in Mio.}$$

kostet das Erringen eines Prozentpunkts Marktanteil unabhängig von der Marktgrösse 2.4 Mio. Euro. Pro Million an Bevölkerung kommen nochmals 0.9 Mio. Euro hinzu.

Abbildung 43: Kosten für einen Prozentpunkt Fernseh-Marktanteil in den kleineren europäischen Ländern in Mio. Euro, 2003



IS Island, I-CH italienischsprachige Schweiz, M Malta, F-CH französischsprachige Schweiz, IR Irland, N Norwegen (1: NRK, 2: TV2), D-CH Deutschschweiz, B Belgien (1: VRT, 2: RTBF), FI Finnland (1: MTV3, 2: YLE), DK Dänemark, CH Schweiz, A Österreich, SW Schweden, P Portugal, GR Griechenland
 Quelle: Dataroom SRG SSR (Infoportal), Anhang Tabelle 44

Die Sprachregionen der SRG SSR bewegen sich durchgehend deutlich über dieser Relation. Dies gilt natürlich auch für die gesamte Schweiz. Die Kosten von 20.7 Mio. Euro pro Prozentpunkt Marktanteil liegen mehr als doppelt so hoch wie die aus der Regressionsgleichung resultierenden

Kosten von 9 Mio. Euro. Selbst bei Berücksichtigung der Kosten der idée suisse verursacht die SRG SSR im Bereich des Fernsehens also bei gleichem Markterfolg höhere Kosten als Service-public-Veranstalter in anderen europäischen Ländern.

Dies ist auf primär auf den Umstand zurückzuführen, dass die SRG SSR einen geringeren Marktanteil hat als die Service-public-Veranstalter in den anderen Ländern. Wie vorne ausgeführt, erklärt sich der tiefere Marktanteil der SRG SSR wiederum weitgehend durch die starke Konkurrenz aus dem Ausland (Deutschland, Frankreich, Italien) und die im europäischen Vergleich überdurchschnittliche Versorgung mit Kabel und Satelliten in der Schweiz.

4.3 Unternehmenseinheiten der SRG SSR im Quervergleich

4.3.1 Informationsquellen

Für die Berechnung der Kostenindikatoren wurden folgende Informationsquellen verwendet:

- Geschäftsberichte (Betriebsaufwand der UE)
- Daten aus dem Forschungsdienst (Marktanteil, Reichweite, Rating)²⁵
- Daten aus dem zentralen Eckwertcontrolling (Sendeminuten, Kostenverteilung auf Programme)
- Balanced Scorecard / Key Performance Indicators
- Intranet SRG SSR: Infoportal (Plausibilisierung)

Die von der EFK verwendeten Vollkosten basieren auf dem im Geschäftsbericht veröffentlichten Betriebsaufwand. Sie beinhalten interne Verrechnungen und Umlagen von anderen Unternehmens- und Organisationseinheiten, die nicht direkt beeinflusst werden können. Die Verteilung auf die einzelnen Programme innerhalb der Unternehmenseinheiten sowie die Abgrenzung des Online-Bereiches wurde analog dem durch das SRG-Controlling angewendeten Schlüssel vorgenommen. Auf eine weitere Umverteilung, wie diese im Eckwertcontrolling erfolgt, wurde aus Gründen der Nachvollziehbarkeit verzichtet. Dadurch erklärt sich der Unterschied zu den im Eckwertcontrolling publizierten Zahlen. Im Fernsbereich liegen die Zahlen der EFK um bis zu 10% über denjenigen des Eckwertcontrollings, im Bereich Radio um bis zu 7%. Bei den Ausstrahlungs- / Sendezeiten (Output) wurden die gleichen Korrekturen angenommen, die die SRG SSR für das Eckwertcontrolling verwendet. Dies bedeutet, dass Ausstrahlungen von Programmpräsentation, Werbung, Textvision, Euronews, Wetterkarten (Panoramakamera) und Simulcasting bei der Sendezeit nicht berücksichtigt werden.

Für die Gesamtkosten je Unternehmenseinheit und Programm wird auf den Anhang B (Abschnitt 14.3) verwiesen. Eine Übersicht über verwendete Begriffe befindet sich im Glossar.

4.3.2 Einflussfaktoren

Es gibt Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Kosten- und Leistungsstruktur der Unternehmenseinheiten haben; sie können diese jedoch nicht oder nur bedingt beeinflussen. Dazu zählen insbesondere Unterschiede

²⁵ Die relevante Bevölkerung der jeweiligen Sprachregion ist für die Bereiche Fernsehen und Radio unterschiedlich. Im Bereich Fernsehen werden Personen >3 Jahre eingerechnet, im Bereich Radio Personen > 15 Jahre.

- in den Publikumserwartungen (Programmart, Produktionsform, Qualität);
- in der Marktstruktur (Anzahl und Angebot anderer Anbieter aus In- und Ausland);
- in der Organisationsstruktur (in der Svizzera italiana sind Radio und Fernsehen in der gleichen Unternehmenseinheit zusammengelegt, in den anderen Sprachregionen auf zwei Unternehmenseinheiten aufgeteilt; bei SF wurde die Produktion ins tpc ausgelagert, bei TSI und TSR erfolgt die Produktion im Hause);
- in Anzahl und Lage von Standorten und Studios (SR DRS),
- in den zur Verfügung stehenden Mitteln (Einfluss Verteilschlüssel).

Eine verursachergerechte Verteilung der Kosten auf die einzelnen Programme ist nicht in allen Fällen gewährleistet. So werden z.B. im Bereich Fernsehen die Senderechte mit der Erstausstrahlung voll abgeschrieben. In der Folge entstehen bei Wiederholungen auf den 2. Programmen keine Kosten mehr. Programmstrukturen, Anteile an Eigenproduktionen, Direktausstrahlungen, usw. die die Kosten eines Programmes wesentlich beeinflussen, wurden von der EFK nicht bewertet (Betrachtung der Programmautonomie SRG SSR).

Die für den vorliegenden Bericht ausgewählten Kennzahlen bieten sich somit für die Vermittlung eines Überblickes an, lassen hingegen nicht zuletzt auch aufgrund der aggregierten Auswertungsebene (Unternehmenseinheit bzw. Programme, Ganztagesbetrachtung) keine unmittelbaren Folgerungen für einen konkreten Handlungsbedarf zu.

Tabelle 14: Kostenindikatoren nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004

	Vollkosten pro Sendeminute in Fr.				Vollkosten pro Prozentpunkt Marktanteil in Mio. Fr.				Vollkosten pro 1'000 Nutzminuten in Fr.			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF												
SF1	961	930	906	966	12.9	12.2	12.4	13.9	7.5	7.2	7.1	7.6
SF2	398	422	417	400	22.4	19.3	18.5	16.0	12.2	10.0	10.2	8.5
SR DRS												
DRS 1	149	156	160	157	1.9	2.0	2.0	2.1	1.1	1.1	1.1	1.2
DRS2	69	70	73	70	7.8	8.7	8.3	7.7	4.4	5.0	4.8	4.6
DRS3	54	57	56	52	2.6	2.7	2.4	2.1	1.4	1.6	1.4	1.3
Musigwälle 531	8	8	7	7	1.3	1.3	1.4	1.0	0.7	0.7	0.8	0.6
Virus	12	12	12	11	71.4	54.4	43.6	48.0	38.2	33.6	27.0	28.0
TSR												
TSR1	315	326	363	319	5.7	6.0	6.3	6.2	6.4	6.8	7.5	6.6
TSR2	470	489	313	388	31.3	32.7	26.1	27.1	49.0	50.7	31.4	34.0
RSR												
LaPremière	110	104	105	108	1.6	1.5	1.4	1.4	2.9	2.8	2.6	2.7
Espace2	61	64	64	60	7.7	8.8	10.5	9.6	14.0	17.0	19.9	18.9
Couleur3	27	27	26	32	3.1	2.9	3.3	4.3	5.6	5.4	6.2	8.2
OM	25	38	36	30	1.6	2.3	2.2	2.0	3.0	4.5	4.1	4.0
TSI												
TSI1	498	419	332	333	5.9	6.5	5.6	5.7	52.3	45.1	32.3	32.2
TSI2	294	227	179	140	10.9	9.3	8.6	7.0	148.7	116.8	85.2	53.2
RSI												
Rete Uno	76	77	78	77	0.8	0.8	0.8	0.8	7.1	7.2	7.3	7.8
Rete Due	52	52	55	53	3.6	3.8	4.0	3.9	32.7	34.7	37.7	37.9
Rete Tre	16	18	19	19	1.0	1.0	0.9	0.8	8.9	9.5	8.7	8.1

Quelle: Dataroom SRG SSR, Anhang Tabelle 45 und Tabelle 46, eigene Berechnungen

4.3.3 Kostenindikatoren

Im Rahmen der Aufarbeitung berechnete die EFK drei unterschiedliche Kostenindikatoren:

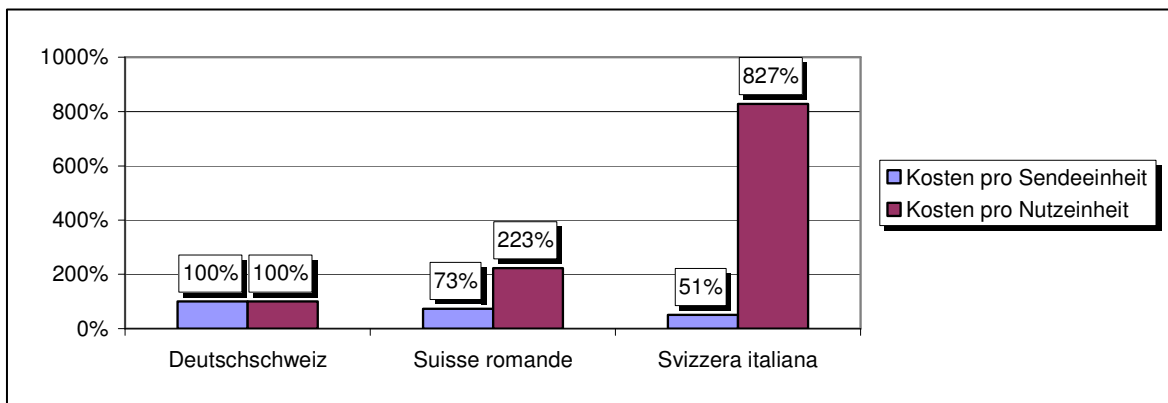
- Vollkosten pro ausgestrahlte Sendeminute;
- Vollkosten pro 1'000 Nutzminuten (=von 1'000 Personen genutzte Sendeminute);
- Vollkosten pro Prozentpunkt Marktanteil.

Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse nach Programmen für die Jahre 2001 bis 2004 im Überblick.

Kostenindikatoren 2004 im Quervergleich

Für die Interpretation wird von der Aufteilung der SRG-Mittel und der Bevölkerung auf die drei Sprachregionen ausgegangen, wie sie in Abbildung 16 ausgewiesen sind.²⁶ Wenn vereinfachend unterstellt wird, dass das Angebot in den drei Sprachregionen bezüglich Quantität genau gleich ist, ergeben sich die Kosten pro Sendeeinheit (z.B. pro Sendeminute) in Abhängigkeit von der Mittelzuweisung. Wie **Abbildung 44** zeigt, machen die Kosten pro Sendeeinheit in der Suisse romande dann 73% und in der Svizzera italiana 51% des Wertes der Deutschschweiz aus.²⁷ Wird zudem vereinfacht unterstellt, dass die Programmnutzung in den drei Sprachregionen ebenfalls gleich sei (identische Rating-Werte), dann ergeben sich die Kosten pro Nutzeinheit (z.B. pro Nutzminute) als Quotient der Kosten pro Sendeeinheit durch die Bevölkerungsgrösse. Die Kosten der Suisse romande betragen dann 223%, jene der Svizzera italiana 827% der Kosten der Deutschschweiz.²⁸

Abbildung 44: Hypothetische Kostenverhältnisse zwischen den Sprachregionen bei Annahme eines gleichen Programmangebotes und einer gleichen Programmnutzung, 2004



Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 14, eigene Berechnungen

²⁶ Nach Radio- und Fernsehbereich differieren die Anteile bei der Mittelzuweisung so geringfügig, dass für beide Bereiche mit den Angaben von Abbildung 16 gerechnet werden kann.

²⁷ Diese Werte ergeben sich als Quotient des Anteils der jeweiligen Sprachregion durch den Anteil der Deutschschweiz an der Mittelzuweisung (73% für Suisse romande = Anteil von 32.7% der Suisse romande / Anteil von 44.7% der Deutschschweiz; 51% der Svizzera italiana = Anteil von 22.6% der Svizzera italiana / Anteil von 44.7% der Deutschschweiz).

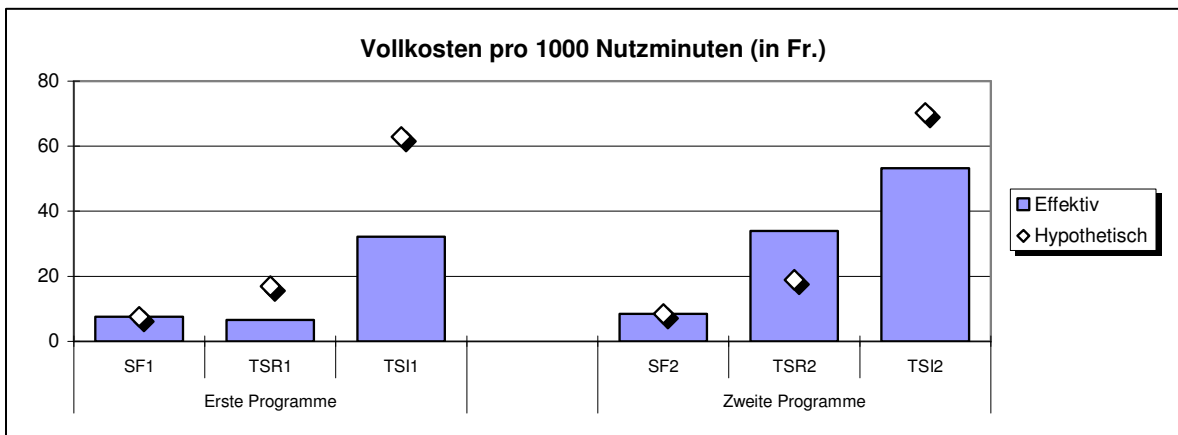
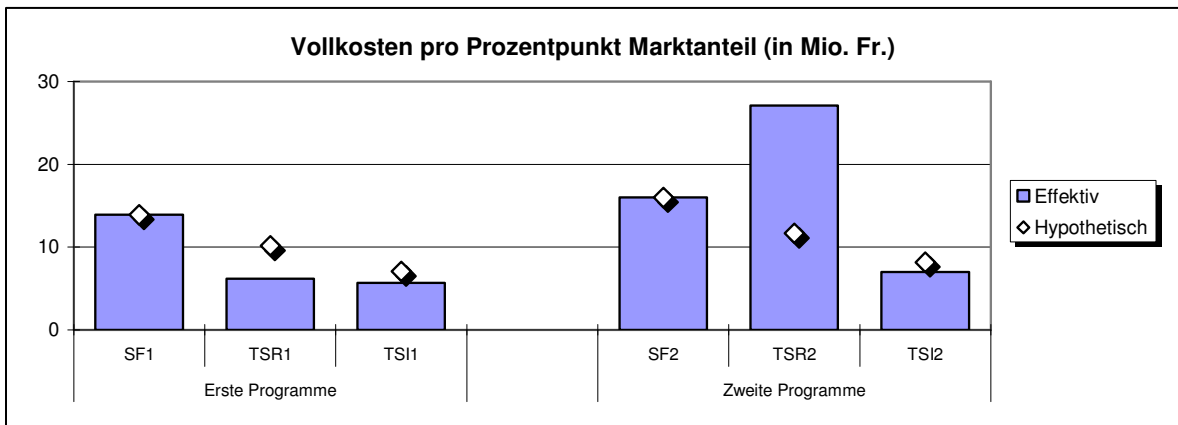
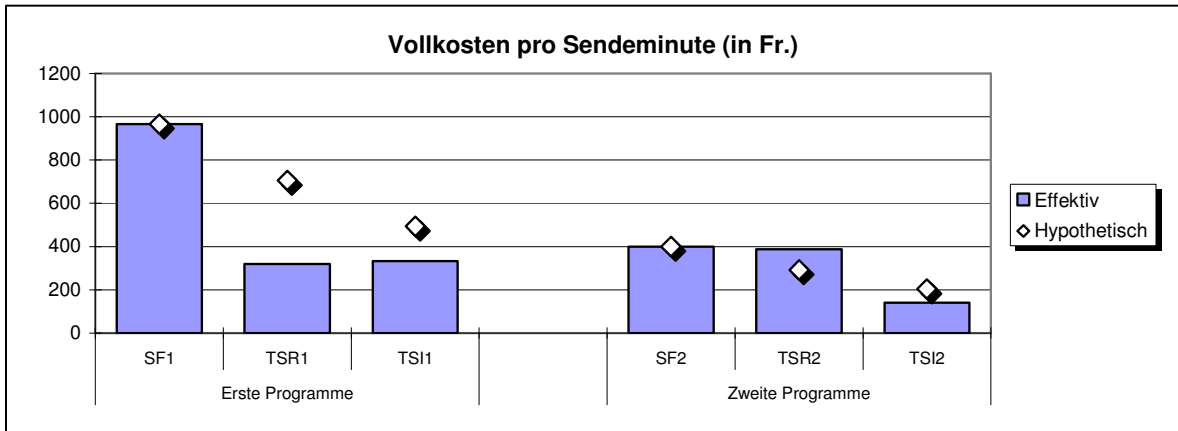
²⁸ Ausgehend von den in Abbildung 16 enthaltenen Werten ergeben sich folgende Quotienten aus Anteil an Mittelzuweisung und Anteil an Bevölkerung: Deutschschweiz 0.621 (44.7%/72.0%); Suisse romande 1.386 (32.7%/23.3%), Svizzera italiana 5.136 (22.6%/4.4%). Die ausgewiesenen Prozentwerte errechnen sich wie folgt: 223% für Suisse romande = Wert von 1.386 für Suisse romande / Wert von 0.621 für Deutschschweiz; 827% für Svizzera italiana = Wert von 5.136 für Svizzera italiana / Wert von 0.621 für Deutschschweiz.

In Tat und Wahrheit treffen die vereinfachenden Annahmen nur unvollständig zu. Das Angebot pro Sprachregion unterscheidet sich quantitativ (unterschiedliche Zahl an bereinigten Sendestunden im Fernsehbereich, unterschiedliche Anzahl an Programmen je nach Sprachregion im Radiobereich), innerhalb der Unternehmenseinheiten können die Mittel auch auf die vergleichbaren Programme unterschiedlich aufgeteilt werden und der Markterfolg unterscheidet sich je nach Sprachregion ebenfalls. Um die Bedeutung dieser zusätzlichen Faktoren besser zu erkennen, werden die in Abbildung 44 ersichtlichen einfachen Relationen im Folgenden bei der Interpretation der Ergebnisse von Tabelle 14 beigezogen. Wenn diese weiteren Faktoren zu deutlichen Kostenabweichungen nach oben führen, ist im Allgemeinen auf einen Bedarf nach weiteren Abklärungen zu schliessen. In den folgenden Grafiken wird deshalb zu Vergleichszwecken neben den unmittelbaren Ergebnissen jeweils auch das hypothetische Ergebnis aufgeführt, wenn die Kosten der Deutschschweiz mit den in Abbildung 44 enthaltenen Relationen auf die beiden anderen Sprachregionen umgelegt werden.

Aus **Abbildung 45** lässt sich für den Bereich Fernsehen ersehen:

- Bei den Vollkosten pro Sendeminute liegen TSR1 und TSI1/2 unter den hypothetischen Werten, wie sie sich gemäss der Mittelzuteilung ergeben würden. Die Erklärung ergibt sich aus dem Umstand, dass die bereinigten Sendezeiten bei SF deutlich tiefer liegen als bei TSR und TSI (vgl. Tabelle 45 im Anhang). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Bereinigung der Sendezeiten über die verschiedenen Fernseh-UE hinweg zu wirklich kompatiblen Vergleichen führt. Die Vollkosten pro Sendeminute von TSR2 übersteigen den hypothetischen Wert, was auf die unterschiedliche Aufteilung der Mittel bei TSR zurückzuführen ist.
- Die Vollkosten pro Prozentpunkt Marktanteil entsprechen für SF und TSI ziemlich genau den hypothetischen Werten. Bei TSR liegt das erste Programm unter und das zweite Programm deutlich über den hypothetischen Werten. Das starke Abweichen von TSR2 ist darauf zurückzuführen, dass die gesamten Kosten von TSR2 im Jahr 2004 jene von TSR1 überstiegen, TSR2 aber nur einen Marktanteil von 5.7% (gegenüber 24.6% von TSR1) erreichen konnte. Möglicherweise liegt hier auch das Problem vor, dass die Zuweisung der Kosten bei TSR in anderer Weise erfolgt als bei den anderen Fernseh-UE.
- Bei den Vollkosten pro 1'000 Nutzminuten liegen TSR1 und TSI1/2 wiederum unter den hypothetischen Werten, was insbesondere auf den Umstand der tieferen bereinigten Sendezeiten von SF zurückzuführen ist. Die Abweichung von TSR2 ist wiederum auf die unterschiedliche Mittelaufteilung bei TSR zurückzuführen. Bei TSI zeigt sich, dass die Kosten pro 1'000 Nutzminuten absolut gesehen hoch sind (gut 32 Franken bei TSI1, gut 53 Franken bei TSI2, gegenüber 7.6 Franken bei SF1 und 8.5 Franken bei SF2). Gleichzeitig ist aber ersichtlich, dass diese hohen Werte deutlich unter den Werten liegen, die sich aufgrund der geringen Marktgrösse hypothetisch ergeben würden.

Abbildung 45: Kostenindikatoren nach Programmen im Bereich Fernsehen, 2004



Die hypothetischen Werte ergeben sich, indem die Kosten der Deutschschweiz mit den in Abbildung 44 enthaltenen Relationen auf die beiden anderen Sprachregionen umgelegt werden (für die Deutschschweiz entsprechen sich die effektive und hypothetische Situation somit zwangsläufig).

Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 14, eigene Berechnungen

Die Kostenindikatoren im Bereich Radio sind in **Abbildung 46** im Quervergleich über die einzelnen Programme ersichtlich:

- Für die ersten Programme entsprechen die Kostenverhältnisse durchgehend ziemlich genau den hypothetischen Werten.

- Hingegen ergeben sich bei den zweiten und dritten Programmen zum Teil erhebliche Abweichungen vom hypothetischen Zusammenhang. Die Kosten von Espace2 liegen in jeder der drei Ausprägungen über dem hypothetischen Wert. Demgegenüber liegt Rete Due bei den Kosten pro Sendeminute zwar über dem hypothetischen Wert, dank des deutlich höheren Marktanteils entsprechen die Werte bei den Kosten pro Prozentpunkt Marktanteil und pro 1'000 Nutzminuten fast genau dem hypothetischen Wert.
- Bei den dritten Programmen stechen die vergleichsweise hohen Kosten von Couleur3 pro Prozentpunkt Marktanteil und pro 1'000 Nutzminuten hervor. Diese gehen auf den deutlich geringeren Markterfolg von Couleur3 zurück, bei den Kosten pro Sendeminute liegt Couleur3 sogar leicht unter dem hypothetisch erwarteten Wert. Rete Tre bleibt durchgehend unter den hypothetisch erwarteten Kosten.
- Bei den weiteren Programmen können keine hypothetisch erwarteten Werte angegeben werden, da diese nicht in allen drei Sprachregionen vorhanden sind. Zwischen SR DRS und RSR vergleichbar sind Musigwälle 531 und Option Musique. Für Option Musique liegen die Vollkosten pro Sendeminute deutlich höher. Weil Option Musique aber einen höheren Marktanteil erreicht, verringert sich die Differenz bei den Kostenindikatoren, die die Nutzung miteinbeziehen.
- Einen besonderen Fall stellt der Jugendsender Virus von SR DRS dar. Die Kosten pro Sendeminute sind vergleichsweise tief (nur Musigwälle 531 weist noch geringere Kosten auf). Da der Marktanteil mit 0.1% aber äusserst gering ist, erreichen die Kostenindikatoren, die die Nutzung mit einbeziehen, sehr hohe Werte. Pro Prozentpunkt Marktanteil weist Virus die höchsten, pro 1'000 Nutzminuten die zweithöchsten Kosten auf. Bei einer vertiefteren Analyse wäre zu berücksichtigen, dass Virus gegenüber den anderen Programmen bei der Nutzungserfassung benachteiligt ist (Radiocontrol bezieht das Publikum erst ab Alter 15 ein, die Hörer/innen von Virus dürften zum Teil jünger sein; Virus ist über UKW nicht zu empfangen). Zudem argumentiert SR DRS, dass DRS3 dank Virus auf avantgardistische Musik für die ganz Jungen verzichten und sein Musikprogramm dem älter gewordenen DRS3-Publikum anpassen kann.

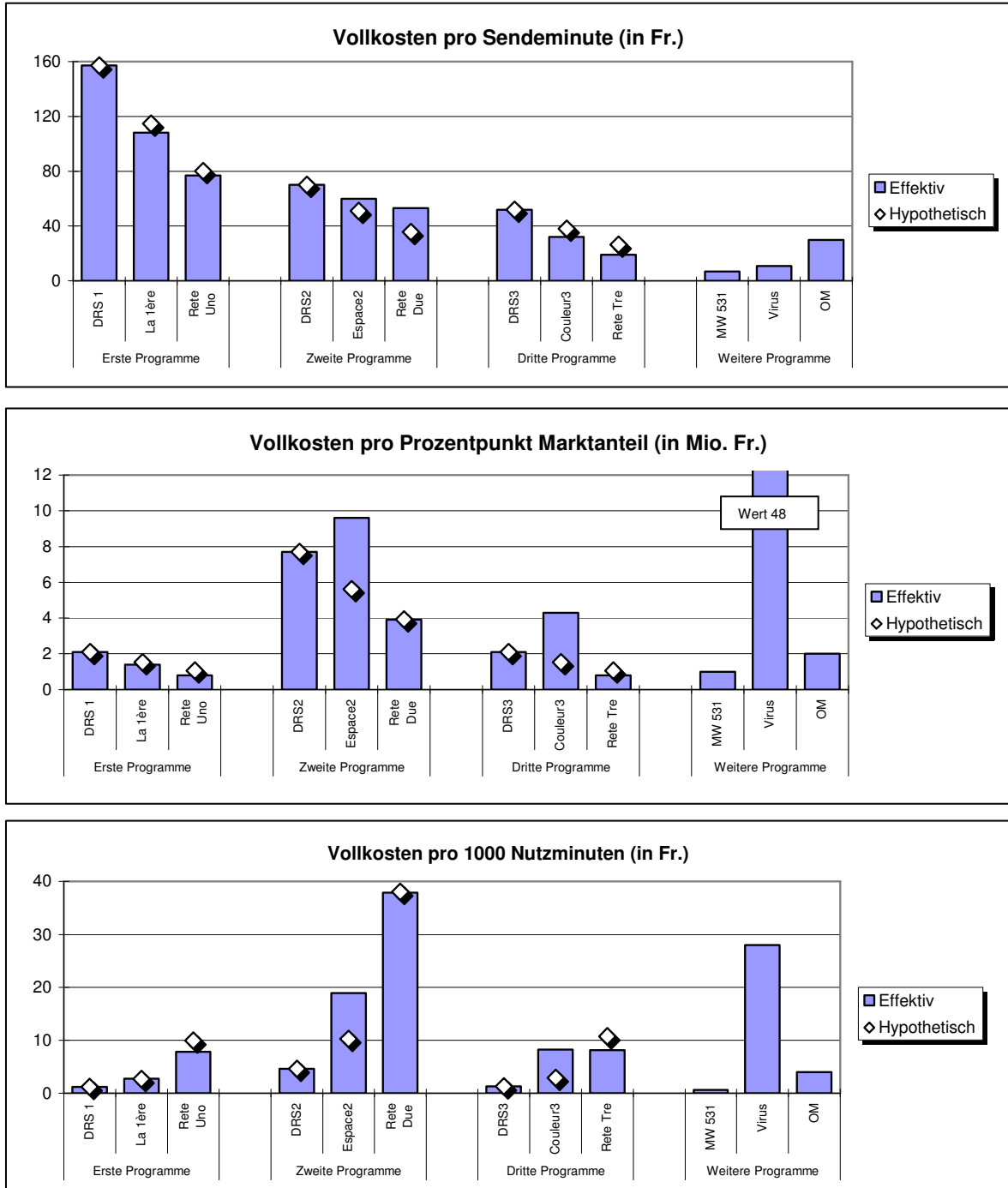
Entwicklung der Kostenindikatoren 2001-2004

Die Entwicklung der Kostenindikatoren im Zeitraum von 2001-2004 ist in **Tabelle 14** ersichtlich. In den grossen Zügen bleiben die Kosten ziemlich konstant. Ausnahmen bilden insbesondere die zweiten Fernsehprogramme, bei denen die Kostenindikatoren fast durchgehend zurück gehen. Eine eindeutige Interpretation ist nicht möglich, da hinter den grossen Veränderungen auch Veränderungen in der Zusammensetzung der Programme (mit unterschiedlich kostenintensiven Programmteilen) stehen und aufgrund der jetzigen Datenlage die reine Kostenentwicklung nicht isoliert werden kann.

Für die Beurteilung der Entwicklung der Wirtschaftlichkeit der SRG SSR wäre die Entwicklung der Kostenindikatoren im Lauf der Zeit an sich von zentralem Interesse. Um dabei aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, müssten die Programme aber weiter in unterschiedlich kostenintensive Bereiche unterteilt werden können. Es bietet sich an, diese Unterteilung einerseits nach Produktionsart (Eigenproduktion, Fremdproduktion, Wiederholung) und andererseits nach Inhalten (z.B. im Bereich Fernsehen: Aktualität und Information, Kultur, Musik und Unterhaltung, Fiktion, Sport, Kinder und Jugend, Anderes) vorzunehmen. Nur wenn solche bezüglich der Kosten einigermaßen homogenen Teilbereiche (z.B. Eigenproduktion Kultur) ersichtlich sind, kann die Entwicklung sinnvoll interpretiert werden. Dabei sollte auch angestrebt werden, für die einzelnen Programme einen Index der gesamten Kostenentwicklung zu entwickeln, der in die Komponente der strukturel-

len Änderungen (Verschiebung der Anteile der einzelnen Bereiche am gesamten Programm) und die Komponente der reinen Kostenentwicklung (bei gleichbleibender Struktur) unterteilt werden kann.

Abbildung 46: Kostenindikatoren nach Programmen im Bereich Radio, 2004



Die hypothetischen Werte ergeben sich, indem die Kosten der Deutschschweiz mit den in Abbildung 44 enthaltenen Relationen auf die beiden anderen Sprachregionen umgelegt werden (für die Deutschschweiz entsprechen sich die effektive und hypothetische Situation somit zwangsläufig).

Quelle: Dataroom SRG SSR, Tabelle 14, eigene Berechnungen

4.3.4 Kennzahlen als Führungsgrößen

Es ist positiv festzuhalten, dass sowohl im Stammhaus als auch in den einzelnen Unternehmenseinheiten ein Interesse an Vergleichs- und Auswertungsmöglichkeiten und an der Stärkung einer Best-Practice-Kultur besteht. In der SRG SSR werden in diesem Sinne auf verschiedenen Ebenen Kennzahlen erhoben, wovon einige unter Abschnitt 4.3.1 aufgeführt sind. Des Weiteren wurden bei der SRG SSR mehrere Benchmark-Projekte auf verschiedenen Ebenen im Programm- und Produktionsbereich durchgeführt.

Die verschiedenen Ansätze in der Kosten-/Leistungsrechnung der einzelnen Unternehmenseinheiten setzen einem direkten Quervergleich zwischen Programmen und insbesondere zwischen einzelnen Sendungen und Prozessen heute noch klare Grenzen. Zudem ist es schwierig, Abweichungen und Entwicklungen, die auf aggregierter Ebene auffällig sind und hinterfragt werden, auf unteren Management-Ebenen nachzuvollziehen und zu erklären, da die Kennzahlen nicht durchgehend erhoben und verwendet werden.

Der Plausibilisierung der in der Balanced Scorecard (BSC) verwendeten Kennzahlen wurde bisher noch nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt.

Empfehlung 4.3.4

Die SRG SSR soll eine systematische, stufengerechte und übergreifende Auswertung von Kennzahlen unter Einbezug aller Management-Ebenen entwickeln. Die Einführung der Balanced Scorecard bietet sich an, die Kultur der Transparenz zu fördern und die Werkzeuge für Quervergleiche über alle Management-Ebenen hinweg aufeinander abzustimmen.

4.3.5 Ad-hoc Vergleiche

Im Falle der SRG SSR bietet sich ein gezieltes Benchmarking auf Ebene Sendung / Sendegefäss bzw. einzelner nicht programmschaffender Prozesse für die Identifizierung und Nutzung von Verbesserungs- und Einsparpotentialen an. Die unternehmensübergreifenden Vergleiche können zusätzliche Erklärungen zu Abweichungen liefern und auch für die Konkretisierung von allfälligem Handlungsbedarf herangezogen werden.

Während der Datenerhebungen und Interviews hat die EFK in mehrere Quervergleiche innerhalb der SRG SSR Einsicht nehmen können, die dem eigentlichen Konzept einer „Best-Practice-Analyse“ erheblich näher kommen, als dies durch eine rein quantitative Kennzahlen-Analyse möglich ist. Die Initiative und Durchführung zu solchen Betriebsvergleichen kamen zum Teil aus den programmschaffenden Unternehmenseinheiten selber.

Die SRG SSR geht davon aus, dass die Quervergleiche durch entsprechende Fachpersonen aus den Unternehmenseinheiten durchgeführt werden sollen, damit die nötige Akzeptanz bei den Beteiligten erzielt wird. Die EFK empfiehlt, dass die Interne Revision dabei eine koordinierende Rolle übernehmen sollte (siehe Abschnitt 5.2.5).

Empfehlung 4.3.5

Die SRG SSR soll Betriebsvergleiche auf Ebene einzelner Sendungen, Sendegefäße und Prozesse in Ergänzung zu den systematischen Kennzahlen-Auswertungen fördern.

5 Akteure, Instrumente und Prozesse der Unternehmensführung

In diesem Kapitel werden die Verfahren der SRG SSR zur wirtschaftlichen und ordnungsgemässen Unternehmensführung analysiert. Dabei werden Akteure, Instrumente und Prozesse beschrieben und beurteilt, die bei den Vertiefungsfragen der nachfolgenden Kapitel eine wesentliche Rolle spielen. In Abschnitt 5.1 werden die in diesem Zusammenhang massgeblichen Grundsätze von Corporate Governance skizziert. Abschnitt 5.2 behandelt die einzelnen Akteure, Abschnitt 5.3 einige mit einzelnen Akteuren zusammenhängende besondere Probleme, Abschnitt 5.4 Abweichungen von vorgesehenen Prozessen. Die Führungsinstrumente und Führungsprozesse werden in Abschnitt 5.4 untersucht. Der abschliessende Abschnitt 5.5 dient der Synthese.

5.1 Grundsätze von Corporate Governance

Die Definitionen von Corporate Governance sind relativ unscharf und weichen voneinander ab. Vereinfacht gesagt, stellt Corporate Governance Verhaltensregeln dar, nach denen ein Unternehmen geführt werden soll. Dabei können diese Regeln auf die Optimierung der Aktionärsinteressen ausgerichtet sein. Sie können aber auch die weiteren Interessen aller Stakeholder (Arbeitnehmende, Kapitalmarktteilnehmende, Gläubiger, Kunden, Behörden, Öffentlichkeit etc.) einbeziehen. Im Fall der SRG SSR tritt anstelle der Aktionärsinteressen die Ausrichtung auf die Interessen der Bürgerinnen und Bürger (die die SRG SSR über die Politik mit dem Auftrag des Service public betraut haben).

Im Zentrum der Beurteilung stehen dabei, unabhängig von der genauen Auffassung von Corporate Governance, Fragen der Organisation der obersten Führungsorgane und der Kontrolle, d.h. in erster Linie Fragen zweckmässiger „checks and balances“ und angemessener Transparenz. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) versteht unter Corporate Governance „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. 6). Dieser Code wurde vom Arbeitgeberverband Economiesuisse 2002 herausgegeben und wendet sich an schweizerische Publikumsgesellschaften, also an privatwirtschaftliche Unternehmen. In wesentlichen Bereichen können die Grundsätze auch auf die SRG SSR angewendet werden. Eine internationale Richtschnur zum Thema bieten die OECD-Grundsätze der Corporate Governance in der überarbeiteten Version von 2004 sowie die OECD-Grundsätze zur Corporate Governance von Unternehmen im Staatsbesitz aus dem Jahre 2005. Im Folgenden wird vor allem auf die Grundsätze des SCBP abgestellt.

Eine wichtige Grundlage von Corporate Governance ist die klare Trennung der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Aufsichts-, Regulierungs- und Vollzugsinstanzen. Im SCBP werden insbesondere Grundsätze für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung formuliert:

- Der Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung der Gesellschaft wahr.
- Der Verwaltungsrat ordnet die Kompetenzen der mit der Geschäftsführung betrauten Personen.
- Anzustreben ist eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Dem Verwaltungsrat sollen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten angehören, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
- Der Verwaltungsrat legt für seine Tätigkeit zweckmässige Verfahren fest.

- Jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft möglichst vermieden werden.
- Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem und Risikomanagement.
- Der Verwaltungsrat trifft Massnahmen zur Einhaltung der anwendbaren Normen („Compliance“).

Der SCBP sieht vor, dass der Verwaltungsrat aus seiner Mitte Ausschüsse einsetzt, die bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht erstatten.²⁹ Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Ausschüsse:

- Prüfungsausschuss („Audit Committee“), der sich ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss bildet.
- Entschädigungsausschuss („Compensation Committee“), der sich um die Entschädigungspolitik, vor allem auf oberster Unternehmensebene kümmert.
- Nominierungsausschuss („Nomination Committee“), der die Grundsätze für die Auswahl von Personen in den Verwaltungsrat festsetzt, die Vorbereitung dieser Auswahl vornimmt und Aufgaben für die Auswahl von Personen ins oberste Kader übernehmen kann.

5.2 Akteure

Die wichtigsten Akteure der SRG SSR wurden bereits im Überblick über die Gesellschaftsstruktur der SRG SSR (Abschnitt 2.2) aufgeführt. In diesem Abschnitt interessieren insbesondere diejenigen Organe, die eine wirtschaftliche Unternehmensführung massgeblich beeinflussen können. Es sind dies namentlich

- der Generaldirektor (GD);
- die Geschäftsleitung (GL);
- der Verwaltungsrat (VR) und dessen Audit Committee (AC);
- die Interne Revision (IR).

Im Folgenden werden diese Akteure dargestellt und es wird überprüft, in welcher Art Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) geregelt sind.

Mit in die Betrachtung einbezogen wird zudem die externe Kontrollstelle. Die Organe der Trägerstruktur wie Regionalräte, regionale Verwaltungsräte sowie der nationale Zentralrat haben in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Bedeutung. Auf ihre Rolle wird aber in Abschnitt 5.3.1 eingegangen, weil die regionale Trägerschaftsstruktur einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Unternehmensführung hat.

²⁹ Dabei wird auch festgehalten, dass mittlere und kleinere Unternehmen anstelle von Ausschüssen Einzelbeauftragte einsetzen oder die Aufgaben durch den Gesamtverwaltungsrat vornehmen lassen können.

5.2.1 Generaldirektor

Gemäss dem Geschäftsreglement, das sich auf Gesetz und Konzession stützt, trägt der Generaldirektor der SRG SSR die Verantwortung für die Geschäftsführung des Gesamtunternehmens und die Gesamtleitung der Programme. Insbesondere garantiert er:

- Die Erfüllung des Leistungsauftrags nach Art. 26 des Radio- und Fernsehgesetzes;
- eine wirtschaftliche Betriebsführung der Gesellschaft nach Art. 56 des Radio- und Fernsehgesetzes;
- die Konkretisierung, Umsetzung und Durchsetzung der unternehmensweiten Strategien, der beschlossenen Unternehmenspolitik, einschliesslich Personal-, Investitions- und Finanzpolitik, der Pläne und der Kontrollabsichten des Verwaltungsrats;
- als Vorsitzender der Geschäftsleitung und durch Einsitz in den Verwaltungsräten der Regionalgenossenschaften die Koordination der gesamtunternehmerischen Aktivitäten.

Im Rahmen seiner Kompetenz kann der Generaldirektor den Unternehmenseinheiten Richtlinien erlassen und Weisungen erteilen.

Dem Generaldirektor kommt eine zentrale Rolle bei der Geschäftsführung der SRG SSR zu. Neben der Geschäftsführung des Gesamtunternehmens und der Gesamtleitung der Radio- und Fernsehprogramme muss er mit dem Einsitz in den Verwaltungsräten der Regionalgesellschaften die gesamtunternehmerischen Aktivitäten koordinieren und so die wirtschaftliche Betriebsführung der Gesellschaft durchsetzen. Durch sein Recht, Entscheide der regionalen Gremien an den zentralen Verwaltungsrat weiter zu ziehen, hat er nötigenfalls die Möglichkeit, Entscheide der regionalen Verwaltungsräte vorläufig zu blockieren.

Die Präsenz des GD auf den verschiedenen Ebenen ist aus Sicht der Corporate Governance nicht unproblematisch, kommt ihm doch infolge seines Informationsvorsprungs eine potentiell dominante Rolle zu. Die EFK beurteilt diese Regelungen aufgrund der angeführten Problematik der regionalen Trägerschaft trotzdem als sinnvoll, um die Kohärenz der Entscheidungen auf den verschiedenen Unternehmensebenen zu gewährleisten.

Dem Generaldirektor zur Seite gestellt ist der stellvertretende Generaldirektor, der die Funktion hat, den Generaldirektor in allen Aufgaben zu vertreten sowie die Stabsdienste und die Geschäftseinheit Media Service Center zu führen.

5.2.2 Geschäftsleitung

Die Aufgaben der Geschäftsleitung sind im Geschäftsreglement der SRG SSR wie folgt umschrieben (Auszug): *„Als oberstes operationelles Führungsgremium erarbeitet die Geschäftsleitung die unternehmensweiten Strategien und sorgt für deren koordinierte Umsetzung. Sie wirkt durch Koordination und gegenseitige Absprachen darauf hin, dass die Handlungen der einzelnen Unternehmenseinheiten und der Generaldirektion im Interesse des Gesamtunternehmens erfolgen. Die GL behandelt alle wichtigen Angelegenheiten des Gesamtunternehmens, die ihr vom Generaldirektor oder von Mitgliedern vorgelegt werden. Sie wirkt an der Vorbereitung der Geschäfte des Verwaltungsrats mit“.*

Der Generaldirektor und der stellvertretende Generaldirektor bilden zusammen mit der Direktorin und den Direktoren der Unternehmenseinheiten die Geschäftsleitung der SRG SSR. Der Leiter Finanzen + Controlling SRG SSR ist übrigens nicht wie sonst in der Schweiz üblich Mitglied der

Geschäftsleitung. Hier kommt zum Ausdruck, dass gemäss Geschäftsreglement wichtige Finanzfragen in das Aufgabengebiet des Generaldirektors gehören.

Die Sitzungen der Geschäftsleitung werden vom Generaldirektor geleitet. Die Geschäftsleitung tagt 10 bis 12 mal pro Jahr. An den Geschäftsleitungssitzungen nehmen zudem die Leiter Finanzen und Kommunikation sowie der Stabschef teil.

Für die Koordination in den Bereichen Radio und Fernsehen gibt es die mit der GL verknüpften CID (Conférence Interrégional des Directeurs):

- Die CID Radio setzt sich zusammen aus den Direktoren von SR DRS, RSR, RTSI, RTR und SRI/swissinfo sowie dem Leiter Referat Radio der Generaldirektion.
- Die CID TV setzt sich zusammen aus der Direktorin und den Direktoren von SF, TSR, RTSI und RTR sowie der Koordinatorin Fernsehen. Weitere Teilnehmer werden bedarfsweise zugezogen.

Die Aufgabe der CID ist es, über einzelne Unternehmenseinheiten hinausgehende Geschäfte zu beraten und zu koordinieren (Sportübertragungen, Verbreitungstechnologie, Massnahmen zur Vereinheitlichung von Prozessen und Beschaffung von Gütern, die untereinander kompatibel sein müssen). Dazu treffen sich die CID rund einmal pro Monat. Zwischen den beiden CID werden die Protokolle ausgetauscht.

Die GL wurde mit der Strukturreform von 1997 deutlich verkleinert und hat damit an Schlagfähigkeit gewonnen. Die von der GL 1997 verabschiedeten Grundsätze der Zusammenarbeit halten fest: „Die GL SRG SSR versteht sich als Führungs- und Entscheidungsorgan, das nicht den Kompromiss, sondern die beste Lösung anstrebt. Ist kein Konsens möglich, entscheidet der Generaldirektor.“ Unabhängig von diesem Grundsatz geht der GD darauf aus, die UE-Leitenden zu überzeugen und die GL zu einer gemeinsamen Entscheidung zu führen. Bei einer strikten Durchsetzung der Direktivkompetenz könnte der GD sonst mit den regionalen Trägerschaften in Konflikt geraten (Doppelunterstellung der UE-Leitenden unter den regionalen Verwaltungsrat und den GD). Die Interviews mit den UE-Leitenden haben gezeigt, dass sich die Geschäftsleitungsmitglieder trotz oft divergierender Einzelinteressen durchaus als Bestandteil des nationalen Gesamtunternehmens SRG SSR verstehen. Entsprechend ist auch die Bereitschaft zu einer vermehrten Zusammenarbeit zu beobachten. Der Prozess ist jedoch schwierig und regionale Sonderlösungen werden oft nur durch entsprechenden Druck zugunsten von nationalen Lösungen aufgegeben. Nach Einschätzung der EFK kommt der GL dabei die entscheidende Rolle zu, die Interessen der Unternehmenseinheiten mit den Interessen des Gesamtkonzerns in Übereinstimmung zu bringen.

5.2.3 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat (früher Zentralratsausschuss) leitet die Geschäfte des Gesamtunternehmens und ist für alle Belange zuständig, die nicht ausdrücklich durch Gesetz, Statuten oder das Geschäftsreglement einem anderen Organ vorbehalten sind. Er hat die Oberaufsicht über die Geschäftsführung, legt die Grundzüge der Organisation auf der obersten Ebene des Gesamtunternehmens fest und bestimmt die Grundzüge des Rechnungswesens, der Finanzplanung und der Finanzkontrolle. Zudem setzt der Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie fest und bestimmt die Personen, die mit der Geschäftsführung betraut werden. Die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten, Mittel wie Gebührengelder wirtschaftlich einzusetzen, ist somit primär Aufgabe des Verwaltungsrats. Weiter bereitet der Verwaltungsrat die Geschäfte des Zentralrats vor und führt dessen Beschlüsse aus.

Der Verwaltungsrat setzt sich aus sieben bis neun Mitgliedern des Zentralrats zusammen. Der VR wird vom Präsidenten des Zentralrates der SRG SSR geleitet. Dem Verwaltungsrat gehören die Präsidenten der Regionalgesellschaften sowie der Präsident des Ausschusses von Swissinfo/Schweizer Radio International (SRI) an. Drei Mitglieder werden vom Bundesrat gewählt, darunter der Präsident der SRG SSR idée suisse und der SRI-Präsident. Der Zentralrat kann auf Antrag des Verwaltungsrats ein oder zwei weitere Mitglieder wählen.

Dass die Trägerorganisationen ihre Verwaltungsrats-Präsidenten in den zentralen Verwaltungsrat entsenden, garantiert eine Vertretung aller (Sprach-)Regionen im VR. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr einer Blockade gegen nötige zentrale Führungsvorgaben. Denn die einzelnen regionalen Verwaltungsrats-Präsidenten üben zur Wahrung ihrer eigenen regionalen Sonderinteressen tendenziell Zurückhaltung, wenn es um eine Beschränkung von Sonderinteressen der anderen Regionen geht. Nicht garantiert ist zudem, dass die verschiedenen für die Führung und Kontrolle des Unternehmens SRG SSR notwendigen Fachkenntnisse im Verwaltungsrat vorhanden sind, wie dies der SCBP stipuliert. Grundsätzlich kann der Bundesrat dies über die von ihm bezeichneten Mitglieder steuern, die entsprechenden Anforderungsprofile sind derzeit aber nicht geklärt.

Empfehlung 5.2.3

Der Verwaltungsrat der SRG SSR oder ein durch ihn eingesetzter Nominierungsausschuss sollte die Grundsätze für die Auswahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats, inklusive die fachlichen Anforderungen, ausarbeiten. Dabei ist auch sicher zu stellen, dass die Gesamtinteressen (z.B. Nutzung von Synergien) vor die regionalen Interessen gestellt werden.

Der Verwaltungsrat tagt so oft wie es der Geschäftsgang erfordert. In den letzten Jahren fanden in der Regel 10 - 12 Sitzungen jährlich statt. Die Kompetenzordnung der SRG SSR sieht vor, dass der VR alle „politisch und strategisch relevanten Geschäfte“ ab zwei Millionen Franken bewilligt. Für den wirtschaftlichen Einsatz der Mittel relevant sind folgende durch den VR beschlossene Weisungen und Reglemente:

- Die Finanzstrategie, die auch die finanzielle Führung (Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle) beinhaltet, soll die langfristige Erhaltung der finanziellen Sicherheit und wirtschaftlichen Unabhängigkeit der SRG SSR garantieren.
- Der „Charter für das Audit Committee des Verwaltungsrats SRG SSR idée suisse“ beauftragt das Audit Committee, den Risiko- und Kontrollprozess im Unternehmen zu beurteilen, die finanzielle Berichterstattung durchzusehen sowie die Unabhängigkeit und Leistung der Internen Revision und der externen Kontrollstelle zu beurteilen (vgl. Abschnitt 5.2.4).
- Im „Reglement für die Interne Revision der SRG SSR“ wird die Interne Revision beauftragt zu prüfen, ob die Grundsätze von Sicherheit, Ordnungsmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit beachtet werden.

Die EFK kommt zum Schluss, dass der SRG-Verwaltungsrat seinen Aufgaben gemäss Gesetz, Statuten und Geschäftsreglement nachkommt. Er hat die wesentlichen Massnahmen und Schritte zur Erfüllung der wirtschaftlichen Mittelverwendung unternommen. Nach Einschätzung der EFK verstärkte der Verwaltungsrat sein Gewicht in den letzten Jahren. Fragen der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der SRG SSR spielen im Verwaltungsrat eine grosse Rolle, insbesondere das VR-Präsidium nimmt bei Projekten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (z.B. Einführung der

harmonisierten KLR) eine führende Rolle ein. Auch bei den Diskussionen um die Kaderngehälter hat der VR mit seinen Entscheiden massgeblich zu einer Klärung beigetragen (vgl. Abschnitt 7.3).

5.2.4 Ausschüsse des Verwaltungsrats

Prüfungsausschuss (Audit Committee)

Die SRG SSR besitzt seit Anfangs 2004 ein Audit Committee (AC). Der Ausschuss besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrates, die von ihm für eine Dauer von vier Jahren gewählt werden. Grundlage für die Tätigkeit bildet der „Charter für das Audit Committee des Verwaltungsrats SRG SSR idée suisse“ vom 27.2.2004. Darin werden Zweck, Befugnisse und Verantwortung, die Zusammensetzung und Organisation sowie die Aufgaben umschrieben.

Die Einsitznahme des Verwaltungsratspräsidenten der SRG SSR im AC kann aus Sicht der „Corporate Governance“ hinterfragt werden. Gemäss SCBP sollte der Ausschuss aus nicht exekutiven, vorzugsweise unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats bestehen, um die Funktionen von Ausführenden und Kontrollierenden klar zu trennen. Laut VR-Protokoll vom 27.02.2004 wurde diese „Inkompatibilität“ auch thematisiert. Man kam aber zum Schluss, den VR-Präsidenten wegen seiner Fachkompetenz trotzdem für eine Amtsperiode zu wählen. Die vorgebrachten Argumente für die Wahl sind nachvollziehbar.

Der Charter umfasst die im SCBP umschriebenen Aufgaben. Gemäss den der EFK vorliegenden Sitzungsprotokollen erfüllt das AC seine Aufgaben gemäss Charter. In seiner kurzen Wirkungszeit konnten wichtige Akzente gesetzt und diese in den Verwaltungsrat eingebracht werden (z.B. Thematisierung des Risikomanagements, Harmonisierung des betrieblichen Rechnungswesens, Hinterfragung von Investitionsprojekten).

Andere Ausschüsse

Der Verwaltungsrat verfügt derzeit über keine anderen Ausschüsse. Das Präsidium des VR (Präsident und zwei Vizepräsidenten) hat aber in letzter Zeit durchaus Aufgaben eines Entschädigungsausschusses ausgeübt, indem er Änderungen bei der Entschädigung des obersten Kaderns vorgelegt hat (vgl. Kapitel 7). Die EFK erachtet dies als gangbaren Weg. In Sinn der Empfehlung 5.2.3 sollten nach Meinung der EFK auch die Nominierungsfragen im Verwaltungsrat oder einem dafür eingesetzten Nominierungsausschuss aufgenommen werden. Für die vertiefte Behandlung der Investitionen erachtet die EFK einen Investitionsausschuss als sinnvoll (vgl. Empfehlung 8.2.A).

5.2.5 Interne Revision

Aufgabe der Internen Revision (IR) ist es, eine unabhängige Prüfung vorzunehmen, sowie die Leitungsorgane der SRG SSR bei ihren Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten zu unterstützen.³⁰ Voraussetzung für das einwandfreie Funktionieren einer IR ist ihre fachliche Kompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht, ihre Objektivität sowie ihre Unabhängigkeit von den zu prüfenden Stellen. Die

³⁰ Das Institute of Internal Auditors (IIA) definiert die Interne Revision (IR) wie folgt: „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- („Assurance“-) und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“

der IR vorgesetzte Stelle sollte hierarchisch höher angesiedelt sein als die zu prüfenden Organisationseinheiten.

Die IR der SRG SSR ist seit dem 1.1.2004 dem Audit Committee (AC) unterstellt (vorher: Zentralratsausschuss, heute Verwaltungsrat). Die für die Durchführung von Audits notwendige Unabhängigkeit von den Geprüften ist gewährleistet und entspricht den einschlägigen Kriterien der Berufsverbände.

Die Tätigkeitsgebiete der IR werden im „Reglement für die Interne Revision SRG SSR“ vom 23.12.1992 definiert. Eine Aktualisierung der Aufgabengebiete erfolgte im Jahre 2002. Neben den traditionellen Finanz- und Einhalteprüfungen kamen als neues Schwergewicht die Verfahrensprüfungen („Operational Audits“) hinzu. Die Operational Audits machen heute rund 40-50% der Tätigkeiten der IR aus. Im Reglement der IR wurde der Wirkungsbereich der neuen Konzernstruktur nicht angepasst. Während ihr Einsatz im Bereich „Stammhaus“ unbestritten ist, sind die Prüfungs Kompetenzen bei den Tochtergesellschaften der SRG SSR mit Ausnahme des tpc nicht klar geregelt.

Empfehlung 5.2.5

Die SRG SSR soll die Interne Revision mit einer Prüfungs kompetenz für alle Tochtergesellschaften ausstatten (Konzernrevision).

Die IR verfügt über fünf langjährige, erfahrene Mitarbeitende. Die EFK beurteilt den Personalbestand als adäquat. Im Hinblick auf die in den nächsten Monaten stattfindenden Pensionierungen und dem Prüfungsschwerpunkt „Verfahrensprüfungen“ wäre es wünschenswert, wenn die zukünftigen Mitarbeitenden entsprechende Branchenkenntnisse mitbringen würden. Die IR verfügt über genügend finanzielle Mittel um bei Bedarf externes Expertenwissen einzukaufen.

Die Prozesse (Führung-, Leistung- und Support) der IR sind in einem Management-System und einer Prozesslandkarte hinterlegt. Der Prüfungsansatz ist risikoorientiert und basiert auf dem COSO³¹-Modell. Es besteht eine Mehrjahresplanung die mit der externen Revisionsstelle abgestimmt wird. Die Prüfungsplanung wird durch das AC genehmigt.

Die Berichterstattung erfolgt nach objektiven Kriterien. Problem- und Schwachstellen werden in den Revisionsberichten angesprochen. Eine Gesamtbeurteilung des jeweiligen Prüfgegenstandes („Rating“) sowie eine Stellungnahme des Geprüften zu den Empfehlungen fehlen jedoch. Für nicht an der Revision Beteiligte ist es deshalb oft schwierig, das Prüfungsergebnis in seinem Gesamtkontext einzuordnen (Ist der Gesamteindruck nun gut, genügend oder mangelhaft?). In diesem Zusammenhang könnte ein Ausbau der bereits im IT-Revisionsbereich ansatzweise angewandten „Benotung“ einen Mehrwert für die Berichtsempfänger darstellen.

Im einzelnen können folgende Feststellungen getroffen werden:

- Neben den traditionellen Finanz- und Einhalteprüfungen führt die IR auch Verfahrensprüfungen (Operational Audits) durch. Diese machen rund 40-50% ihrer Tätigkeiten aus.
- Verbesserungs- oder Korrekturmaßnahmen werden in Form von Empfehlungen festgehalten. Diese werden auf einer Pendenzenliste überwacht. Wegen der dezentralen Strukturen der SRG

³¹ *Committee of Sponsorship Organisation*

SSR ist die Umsetzung von Empfehlungen welche Unternehmenseinheiten betreffen jedoch oftmals schwierig und entsprechend langsam. Gute Kontakte zu den Regionalgesellschaften und Unternehmenseinheiten sind unabdingbar.

- Die IR ist nach den Erkenntnissen der EFK am Informationsfluss der SRG SSR genügend eingebunden.
- Eine Qualitätssicherung durch Dritte (z.B. Peer Review) der durch die IR durchgeführten Arbeiten hat bis heute nicht stattgefunden. Gemäss erhaltenen Informationen ist geplant, eine solche im 2006 durchzuführen.
- Die IR versucht seit ein paar Jahren Impulse zum Risikomanagement der SRG SSR zu geben. Ein eigentlicher Risikomanagementprozess hat sich aber bis heute unternehmensweit nicht etablieren können (siehe auch Abschnitt 5.4.7).
- Grenzen der internen Revision wurden insbesondere bei den Operational Audits (z.B. im Bereich Benchmark) aufgezeigt. Ohne Einbezug und Unterstützung der geprüften Fachstellen können die Resultate zu Akzeptanzproblemen bei den Geprüften führen.

Die EFK kommt zum Schluss, dass die IR ihre Aufgabe als internes Kontrollinstrument des AC erfüllt und den zu erwartenden Beitrag zu einem wirtschaftlichen Geschäftsverhalten der SRG SSR leistet.

5.2.6 Externe Kontrollstelle

Als externe Kontrollstelle der SRG SSR amtiert seit mehreren Jahren das Revisionsunternehmen KPMG. Ihre Aufgabe besteht darin zu prüfen, ob die Jahresrechnungen der SRG SSR Unternehmen Gesetz und Statuten entsprechen (OR 728 ff). Da die Rechnungslegung bei der SRG SSR nach dem Standard „Swiss GAAP FER“ erfolgt, prüft sie zudem die Einhaltung der entsprechenden Bestimmungen. Die Kontrollstelle stellt somit sicher, dass das Unternehmen in ihrer Berichterstattung den interessierten Kreisen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens, Finanz- und Ertragslage vermittelt.

Es ist hingegen nicht Aufgabe einer Kontrollstelle, die wirtschaftliche oder bestimmungsgemässe Mittelverwendung zu prüfen oder gar sicherzustellen. Daran ändert auch die Tatsache nicht, dass KPMG zusätzlich gewisse Beratungsmandate für die SRG SSR ausübt respektive ausgeübt hat.

5.3 Besondere Probleme bei den Akteuren

5.3.1 Problematik der regionalen Trägerschaftsstruktur

Für die einzelnen Unternehmenseinheiten der SRG SSR gilt eine doppelte Unterstellung. Die Leiter/innen der Unternehmenseinheiten unterstehen zum einen dem Generaldirektor, zum anderen aber auch dem regionalen Verwaltungsrat. Durch diese starke Stellung der regionalen Trägerschaft wird die zentrale Führung des Konzerns erschwert. Gemäss den Interviews kommt es zwar selten zu Konfliktsituationen, in denen die Führungslinie Regionaler Verwaltungsrat der Führungslinie Generaldirektor direkt widerspricht. Um einer solchen Konstellation vorzubeugen, sind auch verschiedene Massnahmen von „checks and balances“ eingebaut (wie der Einsitz des GD in allen regionalen Verwaltungsräten mit Weiterzugsrecht oder der Einsitz der regionalen VR-Präsidenten im zentralen Verwaltungsrat). Nach Einschätzung der EFK resultiert daraus aber eine bezüglich

wirtschaftlicher Unternehmensführung problematische Schräglage in Richtung von regional und lokal verschiedenartigen Lösungen. Diese Problematik wird in Kapitel 10 eingehender diskutiert werden.

5.3.2 Besetzung der Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften³²

Wie **Tabelle 47** im Anhang zeigt, besetzt die SRG SSR die Verwaltungsräte ihrer Tochtergesellschaften weitgehend mit leitenden Personen ihrer Unternehmens- und Organisationseinheiten. Von den gesamthaft 24 Verwaltungsratsmitgliedern in den 5 Tochtergesellschaften entfallen 18 auf SRG-interne Personen. Eine besondere Bedeutung kommt den Leitern der Unternehmenseinheiten zu, die 9 Verwaltungsratsmandate abdecken. Bei swissTXT und Telvetia besteht der VR gänzlich aus SRG-internen Personen, beim tpc sitzt lediglich eine SRG-externe Person im VR.

Werden die Tochtergesellschaften als „normale“ Gesellschaften betrachtet, auf welche die Grundsätze von Corporate Governance unmittelbar anzuwenden sind, so sind diese Verhältnisse problematisch. Denn Interessenkonflikte mit der Gesellschaft sind insofern vorprogrammiert, als die SRG-internen Personen Einheiten vertreten, die vielfach in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis zur Tochtergesellschaft stehen. Zudem sind diese Personen als GL-Mitglieder oftmals wiederum mit Entscheiden zur Tochtergesellschaft konfrontiert. Beispielsweise sitzen im VR von swissTXT die Chefin von SF und die Chefs von TSR und RTSI. Diese Unternehmenseinheiten sind zugleich Kunden von swissTXT. Die UE-Chefs wirken als Mitglieder der SRG-Geschäftsleitung zugleich als Finanzierer von swissTXT, wo im Rahmen des Projekts „Move“ das Zusammenspiel zwischen swissTXT und den Unternehmenseinheiten neu geordnet werden musste. In diesem Sinn sieht der Bericht von Becker, Gechter & Partner in diesem Bereich einen wichtigen Handlungsbedarf und verweist dazu auf Ziffer 16 des SCBP: *„Jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft möglichst vermieden werden“*. Weiterhin wird dort postuliert, dass bei Interessenkonflikten eine spontane Meldepflicht an den Präsidenten entsteht und eine Reaktion des Verwaltungsrats, die in einen Beschluss mündet, erfolgen muss. Bei diesem Beschluss steht der Betroffene unter Ausstand. Die Ausstandspflicht gilt auch bei der Willensbildung in den Gremien, wenn ein Mitglied Interessen vertritt oder für Dritte vertreten muss, die den Interessen der Gesellschaft entgegenstehen. Personen, die sich in einem dauerhaften Interessenkonflikt mit der Gesellschaft befinden, dürfen dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung gar nicht erst angehören. Geschäfte zwischen Gesellschaft und Organmitgliedern müssen zu Drittbedingungen abgeschlossen und unter Ausstand des Betroffenen genehmigt werden.

Die EFK erachtet die unmittelbare Anwendung des auf Publikumsgesellschaften ausgerichteten SCBP auf die Tochtergesellschaften als fraglich. Denn bei der Tochtergesellschaft wird das Aktionärsinteresse vollumfänglich durch die Muttergesellschaft vertreten. Es liegt durchaus im Interesse der Stakeholder der SRG SSR, wenn die Tochtergesellschaften „auf der Spur“ gehalten werden und möglichst im ungeteilten Interesse des Gesamtkonzerns agieren. Allerdings können im Rahmen von Interessenkonflikten durchaus Situationen entstehen, in denen Tochtergesellschaften an einer sinnvollen Entwicklung gehindert werden. Dies scheint beispielsweise beim tpc möglich zu sein (vgl. Abschnitt 8.1.1). Auf der anderen Seite kann sich bei den vielfachen Querverflechtungen die Gefahr ergeben, dass nach dem Motto der Kollegialität und des gegenseitigen Wohlwollens die

³² Der Abschnitt stützt sich weitgehend auf den Bericht von Becker, Gechter & Partner, S. 65f.

Kontrollintensität und –qualität der Verwaltungsräte leidet und der kritische Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung unterbleibt. Wie weit solche kritischen Konstellationen heute gegeben sind, konnte von der EFK im Rahmen der vorliegenden Prüfung nicht untersucht werden.

Empfehlung 5.3.2

Die SRG SSR soll eine Bestandesaufnahme von möglichen Problemen bei der Besetzung der Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften (Doppelmandate von SRG-Kaderleuten, kritische Distanz zu Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft) und im gegebenen Fall Massnahmen zur Bereinigung dieser Probleme vornehmen.

5.4 Führungsinstrumente und –prozesse

5.4.1 Überblick zu den Führungsinstrumenten und deren Zusammenspiel

Die wichtigsten Führungsinstrumente der Konzernleitung sind in **Tabelle 15** ersichtlich. Es kann dabei zwischen Strategie-, Planungs- und Steuerungsinstrumenten unterschieden werden:

Tabelle 15: Die Führungsinstrumente der Konzernleitung SRG SSR im Überblick

Instrument	Verantwortlich	Periodizität
<i>Strategieinstrumente</i>		
SRG-Strategie in der BSC	VR, GD, GL	Periodische Überprüfung
Finanzstrategie		
<i>Planungsinstrumente</i>		
Finanzperspektiven	VR, GD, GL, UE	Jährlich, rollend
Jahresbudgets		Jährlich
Zielvereinbarungen (MbO)	VR, GD, UE	Jährlich
<i>Steuerungsinstrumente</i>		
BSC-Reporting	S+P	Quartal
Finanzreporting	F+C	Monat / Quartal / Jahr
Controlling (EWC)	F+C	Monat / Quartal / Jahr
Marktreporting	FD	Tag / Woche / Monat / Jahr
HR-Reporting	HR	Quartal / Jahr
Geschäftsberichte und Konzernrechnung	F+C	Jährlich

5.4.2 Strategieinstrumente

Die SRG-Strategie umfasst die 15 strategischen Ziele:

- Service public nachhaltig sicherstellen;
- Finanzielle Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit sichern;
- Gebührenpotential voll ausschöpfen;
- Komplementäre Erträge und Beteiligungserträge steigern;
- Werbeeinnahmen und Sponsoring bestmöglich ausschöpfen;
- Gebührenakzeptanz auf hohem Niveau halten;

- Qualitätsführerschaft / hohe Reputation halten (punktuell ausbauen);
- Quantitative Marktführerschaft sichern;
- Vielfalt der Angebote und Service-public-Ausrichtung laufend optimieren;
- Führung / Zusammenarbeit / Erfahrungsaustausch und Innovation stärken;
- Kompetitive Hauptprozesse sicherstellen;
- Supportprozesse effizienter wahrnehmen;
- Gemeinsames Führungsverständnis weiterentwickeln und Führungskompetenz stärken;
- Effiziente Sozialpartnerschaft pflegen und GAV vereinfachen;
- Commitment und Zufriedenheit der Mitarbeitenden halten.

Die Konkretisierung wird nach Einschätzung der EFK auf einer adäquaten Ebene vorgenommen (in welcher Art sich die Gesamtstrategie auf die Ebene der Leistungen umsetzt, wurde in Abschnitt 2.7.1 ausgeführt). Dasselbe gilt für die Finanzstrategie, die in Abschnitt 3.2 diskutiert wurde. Die Messung der Zielerreichung der strategischen Vorgaben wird in Zukunft mit der Balanced Scorecard (BSC) erfolgen. Bis heute erfolgt sie (teilweise) im Eckwertcontrolling (EWC).

5.4.3 Planungsinstrumente

Die Planungsinstrumente lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Die Finanzperspektiven befassen sich mit der rollenden langfristigen Finanzplanung (5 Jahre). Sie beinhalten Angaben zur erwarteten wirtschaftlichen und politischen Entwicklung sowie deren Einflüsse auf die SRG SSR. Daraus abgeleitet werden die Ertrags- und Betriebsaufwandentwicklungen und zeigen die erwarteten Finanzergebnisse der nächsten Jahre. Die Finanzperspektiven zeigen ebenfalls die geplanten Investitionsvorhaben an Produktionsmittel, Bauten und Informatikmittel sowie deren Finanzierung.
- Die Jahresbudgets (Stammhaus „konsolidiert“, sowie für jede OE/UE einzeln) enthalten die aus der langfristigen Planung verfeinerten und aus dem Budgetprozess hervorgegangen verbindlichen Vorgaben für das kommende Jahr. Sie umfassen nicht nur Angaben zur finanziellen Entwicklung sondern auch solche zu Personal und Sendevolumen.
- Die jährlichen Zielvereinbarungen stellen einen wichtigen Bestandteil des Managements by Objectives (MbO) dar. Die entsprechenden Vereinbarungen der UE-Leiter/innen enthalten einerseits die durch den Generaldirektor stufengerecht heruntergebrochenen nationalen und UE-Jahresziele gemäss der BSC, die Ziele des regionalen Verwaltungsrates sowie allfällige persönlichen Ziele. Die Vereinbarungen werden durch den Generaldirektor, den regionalen Verwaltungsratspräsidenten sowie dem betroffenen UE-Direktor unterschrieben.

Beurteilung der finanziellen Planungsinstrumente

Ein Vergleich der Planzahlen 2001 bis 2004 mit den tatsächlichen Ergebnissen zeigt, dass die finanzielle Planung sowohl beim Betriebsaufwand wie auch beim Betriebsertrag mit genügender Genauigkeit erfolgt.

Beurteilung der Zielvereinbarungen

Die starke Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit der BSC erlaubt es, die Ziele konkret und überprüfbar vorzugeben. Die EFK erachtet die Zielvereinbarungen als gut ausgestaltetes MbO-Instrument. Ungenügend ist nach Einschätzung der EFK aber die Verknüpfung der Zielvereinba-

rungen mit der Bestimmung des variablen Entschädigungsanteils (siehe auch 7.3). Obwohl die in den Zielvereinbarungen vorgegebenen Ziele eine gute Ausgangsbasis für eine objektivierte Bestimmung der Zielerreichung gesamthaft darstellen, bleibt die Frage, wie die gesamthaft Zielerreichung bestimmt wird, offen. Es fehlt an den Merkmalen, wie das Erreichen der einzelnen Ziele gemessen werden kann und es fehlt insbesondere auch an einer Gewichtung der einzelnen Ziele. In der Folge bleibt die Beurteilung der Zielerreichung und damit die Höhe des variablen Anteils der UE-Leiter/innen zu stark in der freien Beurteilung der beteiligten Vorgesetzten (GD SRG SSR und regionaler VR-Präsident). Dies gibt insbesondere dem GD einen grossen Ermessensspielraum.

Empfehlung 5.4.3

Die SRG SSR soll einzelne Führungsinstrumente und –prozesse stärker objektivieren. Beispielsweise ist die Verknüpfung der Zielerreichung mit der Bestimmung des variablen Entschädigungsanteils der GL-Mitglieder in den Zielvereinbarungen transparent und nachvollziehbar festzuhalten (Messung der Zielerreichung, Gewichtung der einzelnen Ziele).

5.4.4 Steuerungsinstrumente

Grundvoraussetzung für ein taugliches Führungsmittel der obersten Geschäftsleitung sind Zahlen, die Vergleiche unter den verschiedenen Unternehmenseinheiten zulassen. Nur wenn diese Voraussetzung geschaffen ist, kann sie ihrer zentralen Führungsaufgabe nachkommen. Eine wichtige Voraussetzung dazu ist ein unternehmensweit harmonisiertes betriebliches Rechnungswesen. Aussagen dazu finden sich in Abschnitt 5.4.6.

- Als zukünftig wichtigstes Führungsinstrument für die Oberleitung der SRG SSR wird die Balanced Scorecard (BSC) bezeichnet. Der Verwaltungsratspräsident bezeichnet die BSC sogar als wichtigstes Führungsinstrument des Unternehmens. Die BSC wird deshalb in einem eigenen Abschnitt 5.4.5 behandelt.
- Das Finanzreporting umfasst die Budgetkontrolle, die bei der Führung des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt. Mit der Überwachung des Mittelverbrauchs wird sichergestellt, dass nicht mehr als die den Unternehmenseinheiten jeweils zugesprochenen Mittel ausgegeben werden.
- Das Eckwertcontrolling (EWC) beinhaltet eine Zusammenfassung wichtiger Unternehmenskennzahlen und ist im Intranet der SRG SSR verfügbar.
- Das Marktreporting, eine Domäne des Forschungsdienstes der SRG SSR, berichtet über die Mediennutzung der Bevölkerung der Schweiz. Die Publikumsforschung untersucht die Lebensgewohnheiten und die programmspezifischen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums und ermittelt die qualitative und quantitative Hörer- und Zuschauer-Resonanz der Sendungen sowie ihre sozio-psychologischen Bezüge und Wirkungen (siehe SRG SSR 2005b, S. 6). Das Marktreporting ist sowohl im TV- wie Radiobereich etabliert und allseits anerkannt. Die zentrale Ermittlung der Daten garantiert die entsprechende Transparenz. Um die Unabhängigkeit der Forschungstätigkeit zu zementieren, wird dieser Dienst in Zukunft voraussichtlich in eine Stiftung ausgelagert werden.
- Das HR-Reporting beinhaltet Kennzahlen zum Personalbestand (Budget / FTE, Köpfe, Frauenanteil und Altersstruktur des Personals) sowie Personalbewegungen und Fluktuationsraten. Die Zahlen fliessen teilweise ins EWC ein.

Sämtliche der befragten Entscheidungsträger bestätigen, dass die SRG SSR zweckdienliche, adäquate und zeitgerecht verfügbare Reportinginstrumente besitzt. Nach einer weitgehenden Dezentralisierung in den neunziger Jahren wird heute eingesehen, dass bei allem Respekt vor der unternehmerischen Autonomie der einzelnen Unternehmenseinheiten gewisse Harmonisierungen unerlässlich sind. Dies betrifft insbesondere auch die zentralen Führungsinstrumente. Diese müssen die für eine wirtschaftliche Führung des Unternehmens notwendige Basis schaffen. Beispiele solcher nötigen Harmonisierungen werden in den nachfolgenden Abschnitten behandelt.

5.4.5 Baustelle Balanced Scorecard (BSC)

Die Motivation zur Einführung der Balanced Scorecard wird von der SRG SSR wie folgt beschrieben: *„Die SRG SSR hat vor allem die finanzielle Steuerung ausgebaut und das entsprechende Reporting entwickelt. Nur kommen finanzielle Indikatoren oft zu spät, weil sie vergangenheitsorientiert sind. Aus diesen Gründen soll innerhalb der SRG SSR die strategische Unternehmensführung verbessert werden und zwar aufgrund des Konzepts der Balanced Scorecard (BSC). Dies ist ein bereits bewährtes System, das aber unseren Bedürfnissen als nicht profitorientiertes Unternehmen angepasst werden muss. Die BSC soll zu einer verbesserten Umsetzung der Strategie führen und damit ihre Wirksamkeit erhöhen. Mit der BSC wird die Umsetzung und Zielerreichung der Strategie messbar, sichtbar und steuerbar. Projekte werden in Zukunft aufgrund ihres strategischen Wertes ausgewählt.“*

Die BSC wurde in Zusammenarbeit mit einer externen Firma entwickelt und soll mittelfristig (ab 2007) das Führungsinstrument der integrierten Unternehmensführung der SRG SSR darstellen. Die in der BSC der SRG SSR verwendeten Key-Performance-Indicators (KPI) finden sich in Anhang 14.4.

Um sicherzustellen, dass die Inhalte auch gelebt (d.h. angewendet) werden, sollen in Zukunft BSC-orientierte Zielvereinbarungen in die Leistungsvereinbarungen der Führungskräfte einfließen und damit auch die variablen Entschädigungsanteile beeinflussen. Bei SR DRS ist die BSC bereits eingeführt, bei den anderen Unternehmenseinheiten ist die Einführung der BSC in Arbeit, oder dann mindestens terminiert. Bei massgebenden Tochtergesellschaften soll ein vereinfachtes Modell der BSC eingeführt werden.

Das BSC-Reporting erfolgt quartalsweise (rund 1.5 Monate nach Quartalsende). Das heutige kommentierte Quartalreporting (Markt- und Finanzen) fließt in die BSC ein; das bisherige monatliche Finanzreporting bleibt bestehen.

Mit der BSC verfügt die SRG SSR über ein modernes Führungsinstrument, das über die traditionelle finanzielle Berichterstattung hinausgeht. Da es jedoch erst in der Anfangsphase steht (der 1. Bericht an den VR erfolgte im Juni 2005) kann seine Wirkung und den Einfluss auf die Unternehmensführung nicht beurteilt werden.

5.4.6 Baustelle Kosten-/Leistungsrechnung (KLR)

Die verschiedenen Unternehmenseinheiten haben seit 1996 kontinuierlich ihre Kostenrechnung auf der Basis einer Vollkostenrechnung ausgebaut. Dabei waren sie in der Ausgestaltung ihrer Kostenrechnung weitgehend frei. Als Konsequenz bestehen heute in jeder Hinsicht verschiedene Systeme

me, was eine Vergleichbarkeit der Resultate unter den Unternehmenseinheiten weitgehend verunmöglicht.

Vor allem auf Stufe Konzern SRG SSR ist diese fehlende Daten-Transparenz des betrieblichen Rechnungswesens störend. Als Beispiele seien hier aufgeführt:

- fehlende Definitionen (z.B. Produkte);
- überdimensionierte Strukturen von Kostenstellen, Leistungs- und Kostenarten (die für die Analyse der KLR beigezogene externe Firma erachtet rund 50% der Kostenstellen, 70% der Leistungsarten und 25 % der Kostenarten als überflüssig);
- fehlende Leistungserfassungen;
- zu weit gehende Kostenumlagen, die nicht mehr „durchschaubar“ sind;
- Fehlinterpretationen infolge der Vollkosten-Systematik;
- keine kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen;
- keine Aktivierung von Eigenleistungen.

Der Verwaltungsrat sah deshalb die Notwendigkeit ein, eine „neue“ Kostenrechnung zu konzipieren, die in allen Unternehmenseinheiten nach den gleichen Prinzipien funktioniert und dort auf gemeinsamen Standards beruht, wo es zur Planung, Steuerung und Vergleichbarkeit notwendig ist.

Es gibt aber auch Kräfte, die mit dem heutigen System zufrieden sind und den Status quo wünschen. Die mit der Begleitung des Projekts „harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung“ betraute externe Firma fasst die Vorbehalte wie folgt zusammen:

- Es bestehen bereits massgeschneiderte individuelle Lösungen auf UE-Ebene;
- Es herrscht keine besondere Freude an zentralen und standardisierten Vorgaben;
- Die Kosten- und Ergebnisverantwortung wurde in der SRG SSR bisher in den unteren Führungsebenen als nicht wesentlich erachtet;
- Das Bestehen eines Kostendrucks wird teilweise verneint.

Die externe Firma rechnet damit, dass durch bessere Disposition und effektiveren Einsatz der Arbeitszeit auf allen Ebenen ein Brutto-Nutzenpotential zu Gunsten verfügbarer Mittel in die Programme von jährlich mehreren Millionen Franken entstehen kann.

Auch im Verwaltungsrat war das auf Initiative des Audit Committees entstandene Projekt nicht unumstritten und musste nach einem bereits im Mai 2005 gefällten positiven Entscheid im November 2005 nochmals diskutiert werden. Gegen das Projekt wurde unter anderem moniert, eine harmonisierte KLR bringe keine zusätzlichen Erkenntnisse, da die Mittelzuweisung nach einem anderweitig bestimmten Schlüssel erfolge. Zudem sei mit Kosten in zweistelliger Millionenhöhe zu rechnen, während der Nutzen zweifelhaft sei. Trotz der Einwände bestätigte der Verwaltungsrat der SRG SSR im November 2005 nochmals seinen Entscheid, die harmonisierte KLR einzuführen. Die Geschäftsleitung SRG SSR stimmte dem Projekt im März 2006 ebenfalls zu.

Mit dem Projekt der harmonisierten KLR soll parallel die Informatikintegration vorangetrieben werden. Ausgehend von der Situation, dass bei den Unternehmenseinheiten drei unterschiedliche Systeme eingesetzt werden (Legho bei TSR, Duplo bei RSR, Dispo bei den übrigen UE und tpc) wird mit dem Projekt New Dispo 2007 auch die Harmonisierung der Planungs- und Dispositionssysteme angestrebt. Die Geschäftsleitung SRG SSR stimmte im November 2004 dem Einsatz

eines einheitlichen Systems (ScheduAll) für alle Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften der SRG SSR auf 2007 (TSR auf 2008) zu.

Zusammenfassend beurteilt die EFK die Situation folgendermassen:

- Die Kosten-/Leistungsrechnung der SRG SSR widerspiegelt durchaus den guten Willen der Beteiligten, gerechte Ergebnisse für jede Unternehmenseinheit zu berechnen und auszuweisen.
- Die KLR ist jedoch in der Anwendung komplex und intransparent wegen der zahlreichen internen Umlagen und Verrechnungen. Zudem ist sie in jeder Unternehmenseinheit unterschiedlich ausgestaltet. Betriebsvergleiche sind nicht oder nur sehr beschränkt möglich;
- Die Vollkosten-Systematik ist für die Steuerung der Unternehmung nicht geeignet;
- Mit dem Projekt „Harmonisierung der Kosten-/Leistungsrechnung“ sollen mit externer Unterstützung die Prozesse vereinfacht und zugleich ein führungsgerechtes, das heisst, verantwortungs- und entscheidungsorientiertes betriebliches Rechnungswesen aufgebaut werden;
- Mit dem Projekt KLR wird parallel die Informatikintegration vorangetrieben. Aus ihr wird weiterer Nutzen erwachsen;
- Voraussetzung für die Einführung der harmonisierten KLR ist einerseits die durchgängige Leistungserfassung sowie die Ausweitung der Kompetenzen von lateralen Koordinationsstellen (Zentralbereiche des Konzerns, wie z.B. des Corporate Controllers);
- Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung SRG SSR unterstützen das Projekt.
- Nach heutigem Informationsstand ist mit der Einführung des neuen KLR-Modells 2008 zu rechnen, sofern mit der Umsetzung im April 2006 begonnen werden kann. Ein kritischer Erfolgsfaktor wird die Freistellung der benötigten personellen Ressourcen sein.

Es bleibt festzuhalten, dass eine harmonisierte KLR allein einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz nicht gewährleisten kann. Sie bildet aber eine unabdingbare Voraussetzung dafür.

Empfehlung 5.4.6

Die SRG SSR soll das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung so rasch wie möglich realisieren.

5.4.7 Baustelle Risikomanagement

Ein externes Gutachten stellte bereits 1998/1999 fest, der SRG-Unternehmensleitung mangle es an einem Risikomanagement. In der Folge nahm sich die Interne Revision (IR) dem Risk Management an und führte mit externer Unterstützung sporadisch „Risk Assessment Workshops“ (RAW) durch.

In ihrem Tätigkeitsbericht von 2001 schrieb die IR: *„Weitere Control Risk Self Assessments waren im abgelaufenen Jahr geplant, konnten aber mit den betreffenden Partnern nicht realisiert werden. Ein SRG-weit betriebenes, systematisches Konzept des Risikomanagements konnte bis zum heutigen Zeitpunkt nicht realisiert werden.“*

An seiner Sitzung vom 10. Mai 2004 beauftragte das Audit Committee die IR und die externe Kontrollstelle einen Katalog der wesentlichen Risiken gegliedert nach Prioritäten (Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial) zu erstellen. Im August 2004 nahm dann das Audit Committee vom Bericht Kenntnis. Dabei wurden verschiedene Aspekte bemängelt, so unter anderem die

ungenügende Repräsentativität der Risiken sowie die Nennung von Risiken im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen der SRG SSR.

Trotz dieser Vorbehalte wurde der Bericht unverändert an den Generaldirektor weitergeleitet, mit der Bitte um eine Beurteilung insbesondere der exogenen, prozessualen und Führungsrisiken. Im Oktober 2004 stellte das Audit Committee fest, dass der Generaldirektor grundsätzlich den Anregungen und Vorbehalten zum Risk Management Vorgehen zustimmt.

- Im 2005 übernahm der Leiter Finanzen & Controlling SRG SSR die Federführung. Im Juni 2005 wurde an einer Controller-Sitzung das weitere Vorgehen vorgestellt: Erarbeitung eines Standard-Risiko-Katalogs; Verteilung an die Geschäftsleitungen der Unternehmenseinheiten mit der Bitte, diesen zu verifizieren, zu ergänzen und die Risiken zu bewerten; Rücklauf bis Anfang Oktober 2005. Die Resultate dieser Umfrage liegen der EFK nicht vor.

Wie sich das unternehmensweite Risk Managements schliesslich etablieren wird, kann heute nicht abgeschätzt werden.

Im Rahmen des Projektes „Integrierte Unternehmensführung SRG SSR“ beauftragte der Verwaltungsrat eine externe Firma, einen Bericht zur Relevanz unternehmerischer Risiken der SRG SSR zu erarbeiten. In ihrem Bericht vom August 2005 hält diese Firma fest, dass die SRG SSR in erheblichem Umfang unternehmerischen Risiken ausgesetzt seien. Im Wesentlichen werden genannt:

- Marktrisiken (Die qualitative wie auch quantitative Marktführerschaft ist stärker werdenden Konkurrenten ausgesetzt; die SRG SSR besitzt in ihren Teilmärkten keine Monopolstellung mehr);
- Finanzielle Risiken (Die Werbe- und Sponsoringeinnahmen bei SF und TSR sowie längerfristig tendenziell sinkende Gebühreneinnahmen);
- Prozess- und Organisationsrisiken (Schwierigkeiten bei der Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen wegen heterogenen Unternehmenseinheiten und der Leitungsstruktur der SRG SSR; Kommunikationsdefizite und -pannen könnten die Glaubwürdigkeit der Programme und Gebührenakzeptanz gefährden);
- Personalrisiken (kulturelle Risiken, die sich wegen der angespannten Finanzsituation verstärken könnten; GAV-Neuverhandlung; Pensionskasse);
- Innovationsrisiken (Entwicklung der Konsumenten-Erwartungen, technologische Entwicklungen).

Im Gegensatz zum eher zögerlichen Vorgehen beim unternehmensweiten Risiko-Management ist bei den einzelnen Unternehmenseinheiten die Sensibilität mit operationellen Risiken ausgeprägter (z.B. Noteinspeisung von Ersatzprogrammen, Information Security Management System, Evakuierungen). Die nötigen (technischen) Vorkehrungen bei Eintreten von Risiken dieser Art sind nach Einschätzung der EFK getroffen worden.

5.4.8 Bedeutung von Gutachten und Beratungen

Externe Gutachten stellen als solche kein eigentliches Führungsinstrument dar. Im Zusammenhang mit der Frage von Führungsprozessen interessierte die EFK aber die Frage, welche Rolle externen Gutachten zukommt. Die EFK analysierte dazu die Entwicklung der Kosten für Beratungsdienstleistungen des Stammhauses der Jahre 2001 bis 2004. Zahlen für Tochtergesellschaften

ten (insbesondere tpc und publisuisse) standen nur lückenhaft zur Verfügung (tpc: 2003 und 2004, publisuisse 2004). Es zeigten sich folgende Entwicklungen:

- Die Kosten für Beratung (Konto 54000) haben insgesamt von 4.7 Millionen Franken im 2001 auf 6.5 Millionen Franken im 2004 zugenommen. Dies entspricht einer Zunahme von 39%. Die Entwicklung verlief nicht für alle Organisations- und Unternehmenseinheiten (OE/UE) einheitlich.
- Abnahmen verzeichneten RSR (Index 55, resp. 55'000 Franken) und TSI (Index. 68, resp. 245'000 Franken).
- Zunahmen verzeichneten alle übrigen OE und UE. Den höchsten Zuwachs erreichte die GD und das MSC mit einem Index gegenüber 2001 von 204 (220 GD; 168 MSC). In Franken ausgedrückt erhöhte sich der Beratungsaufwand von 0.9 Millionen auf 1.8 Millionen. (In diesem Betrag ist der Aufwand für die Prüfung der Jahresrechnung von knapp 0.4 Millionen Franken enthalten).
- Besonders auffällig ist der seit 2002 andauernde hohe Beratungsaufwand für SR DRS. Der Beratungsaufwand schnellte von rund 1 Million Franken (2001) auf 1,7 Millionen Franken (2002) und bewegt sich auch im 2002 und 2003 jährlich um die 1,6 Millionen Franken (Index 158).
- Höhere Indexe, jedoch betragsmässig auf tieferem Niveau weisen TSR (Index 159), RSI (Index 136), RTR (Index 512) und swissinfo (Index 143) auf.
- Eine Aussage zu Beratungsleistungen bei Tochtergesellschaften (vor allem tpc und publisuisse) ist mangels Detailunterlagen nicht möglich.

Das krasse Gefälle von SR DRS (insbesondere auch gegenüber der vergleichbaren Unternehmenseinheit RSR) wird durch das Controlling SR DRS so begründet: Die Kontierung von Beratungshonoraren (Konto 54000) und Fremdleistungen (Konto 54090) erfolge in den Unternehmenseinheiten nicht immer eindeutig. Es sei deshalb gut möglich, dass wegen Missachtung von Kontierungsregeln gewisse „Unschärfen“ entstehen. Dies um so mehr, als dass auf Konzernebene lediglich die Kontoklasse 54 ausgewertet wird und nicht die einzelnen Konti.

Unbestritten ist, dass in den letzten vier Jahren die Kosten für Beratungsdienstleistungen über das gesamte Unternehmen SRG SSR gesehen stark zugenommen haben. Einerseits handelt es sich dabei um Informatik-Beratungsleistungen (inkl. Strategien, Multimedia) und andererseits um Projekte, die die Unternehmensführung betreffen. Auffallend hohe Kosten betreffen das Projekt „BSC“, die Beratungsleistungen für das Rechnungswesen (inkl. Revision und SAP) sowie Aufträge im Bereich Human Resources (Personalvorsorge).

Nicht erstaunlich ist die Höhe der Informatik-Beratungsleistungen (Business Warehouse und SAP-Beratung). Die Einrichtung, Betreuung und Wartung dieser anspruchsvollen Anwendungen kann in der Regel nur durch hochspezialisiertes Personal vorgenommen werden.

Die Kosten von gut 6 Millionen Franken für das „Consulting“ der Stammhausunternehmen sind im Verhältnis zum Gesamtaufwand der SRG SSR grundsätzlich nicht wesentlich. Fragen ergeben sich aber zur sehr unterschiedlichen Bedeutung von externen Beratungen und Gutachten in den einzelnen Unternehmens- und Organisationseinheiten. In verschiedenen Interviews wurde darauf hingewiesen, dass externe Gutachten nur zurückhaltend eingesetzt werden sollten, da damit verschiedene Gefahren verbunden seien. Man könne in Abhängigkeit von den Beratern geraten, es könne aber auch die interne Kapazität fehlen, um die Ergebnisse der externen Mandate zu absorbieren,

zudem sei es generell besser und nachhaltiger, internes Know-how aufzubauen. Einzelne UE setzen trotzdem sehr stark auf externes Consulting.

Auf Konzernstufe besteht weder ein Überblick noch ein Informationsaustausch über die in den einzelnen Organisations- und Unternehmenseinheiten durchgeführten Beratungsmandate (Gutachten, Untersuchungen, Abklärungen durch externe Sachverständige). Durch eine entsprechende Plattform auf Konzernebene könnten die Resultate solcher externer Mandate unternehmensweit genutzt und möglicherweise Synergien erzielt werden.

Empfehlung 5.4.8

Die SRG SSR sollte einen Informationsaustausch über die von den einzelnen Unternehmens- und Organisationseinheiten vergebenen Beratungsmandate aufbauen (Informationsplattform) und eine konzernübergreifende Politik zur Rolle von externen Beratungsdienstleistungen entwickeln.

5.5 Synthese zu Wirksamkeit von Verfahren und Instrumenten

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die SRG SSR weitgehend über adäquate Akteure, Instrumente und Prozesse verfügt. Die Dokumentation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Akteure und der einzelnen Instrumente und Prozesse ist auf hohem Stand. Dies gilt auch bezüglich des Managements einzelner Projekte. Generell kann der SRG SSR eine sorgfältige Geschäftsführung attestiert werden.

In einigen wesentlichen Bereichen ortet die EFK aber problematische Verhältnisse und einen entsprechenden Handlungsbedarf bezüglich Wirtschaftlichkeit und Corporate Governance:

- Ein entscheidendes Hindernis für die Wirtschaftlichkeit besteht in der mangelnden Kostentransparenz. Jede UE hat ihre eigene KLR aufgebaut, Quervergleiche sind nur begrenzt möglich. Zudem erlaubt die auf Vollkosten ausgerichtete heutige Lösung keine Unterstützung bei der Führung und ist mit einem Übermass an aufwändigen internen Leistungsverrechnungen verbunden. Dem Projekt einer harmonisierten KLR ist in den Augen der EFK höchste Priorität zuzuordnen.
- Dezentraler Bias: Die Strukturen und Prozesse beruhen auf einer starken Autonomie der UE. Dies führt zu Lösungen, die das Synergiepotential zentraler Lösungen nicht nutzen. Gezeigt hat sich dies beispielsweise bei den unterschiedlichen KLR-Lösungen nach UE. Diese Problematik wird in Kapitel 10 vertieft werden.
- Die Einsitznahme der regionalen Verwaltungsratspräsidenten im Verwaltungsrat der SRG SSR kann zu einer Blockade gegen zentrale Führungsvorgaben führen. Diese Problematik und allfällige Handlungsmaßnahmen sollten vertieft geprüft werden.
- Die weitgehende Besetzung der Verwaltungsräte der SRG-Tochtergesellschaften durch interne Kaderpersonen erklärt sich durch das Bemühen, die Tochtergesellschaften auf die Interessen der Muttergesellschaft auszurichten. Dies ist grundsätzlich nicht zu bemängeln. Dabei kann es aber zu möglichen Interessenkonflikten kommen, denen die SRG SSR vermehrte Aufmerksamkeit schenken sollte.
- In einzelnen Bereichen bleibt der Informationsaustausch zu verbessern (z.B. externe Beratungsmandate, Gutachten) oder sollten Instrumente optimiert werden (z.B. Beurteilung Zielvereinbarungen).

6 Ertragspotential

Ein wesentlicher Aspekt bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit bezieht sich auf die Frage, ob das Ertragspotential genügend ausgeschöpft wird. Im Fall der SRG SSR stehen dabei die Werbeeinnahmen als wichtigster Ertragsposten nach den Gebühren im Vordergrund (Abschnitt 6.1). Die Ausschöpfung des Potentials bei weiteren kleineren Ertragsposten wird in Abschnitt 6.2 im Überblick gewürdigt.

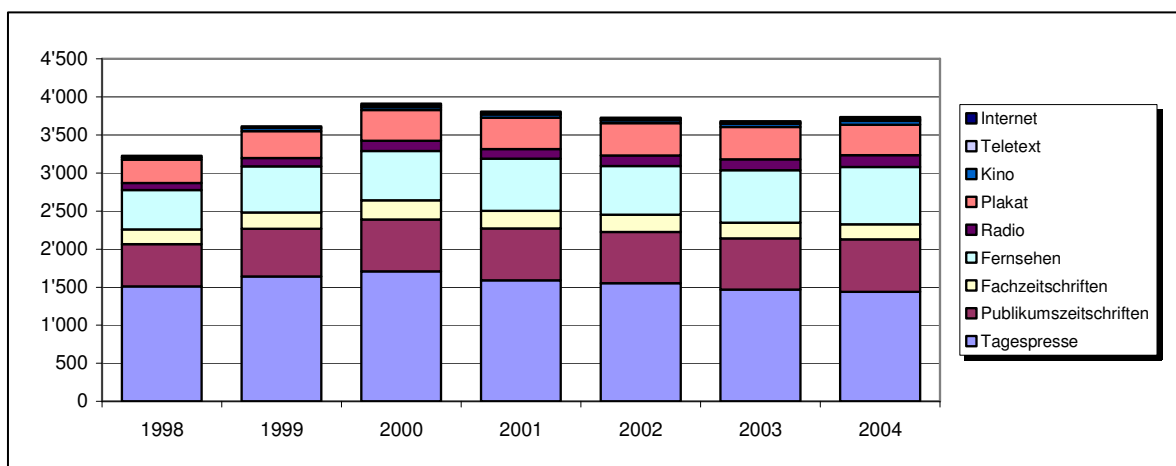
6.1 Werbeeinnahmen

Die Werbeeinnahmen der SRG SSR belaufen sich auf rund 269 Mio. Franken (2004). Sie werden vollumfänglich durch die TV-Programme generiert, den Radioprogrammen der SRG SSR ist Werbung untersagt. Die Akquisition der TV-Werbung erfolgt durch die Tochtergesellschaft publisuisse SA, deren Tätigkeit im Folgenden zu beurteilen ist. Im Fokus der Abklärungen standen insbesondere die Ausschöpfung des Werbepotentials durch die publisuisse sowie die Partizipation der einzelnen Unternehmenseinheiten am Werbeertrag (Bonus-System).

6.1.1 Stellung der publisuisse im Werbemarkt Schweiz

Der Gesamt-Werbemarkt Schweiz entwickelte sich im 2004 erstmals seit dem Jahr 2000 wieder positiv (**Abbildung 47**). Die Bruttoeinnahmen aus kommerzieller Werbung der Schweizer Medien beliefen sich im 2004 auf rund 3.7 Milliarden Franken. Ein Höchststand war im Jahr 2000 mit 3.9 Milliarden Franken erreicht worden. Im Jahr 2004 waren die Tagespresse (1.4 Milliarden Franken), das Fernsehen (750 Millionen Franken) sowie die Publikumszeitschriften (686 Millionen Franken) die wichtigsten Werbeträger. Alle anderen Medien weisen einen Marktanteil von insgesamt unter 11% auf. Das Medium Fernsehen hat seinen Anteil am Werbemarkt in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht (von 16.1% 1998 auf 20.2% 2004). Damit liegt es immer noch weit hinter den Anteilen zurück, die das Medium Fernsehen im Ausland erreicht.

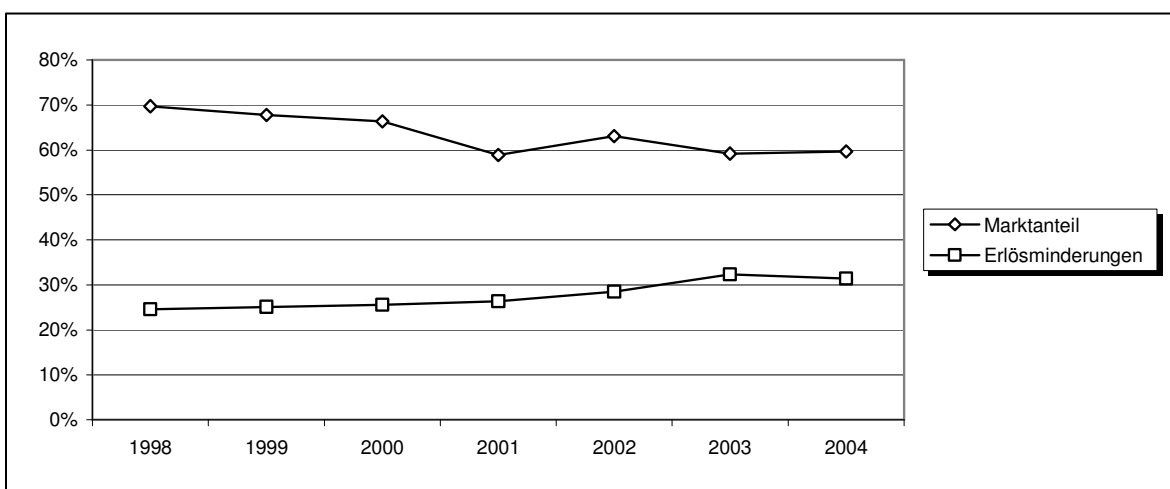
Abbildung 47: Werbemarkt Schweiz nach Medien (in Mio. Fr.), 1998-2004



Quelle: Media Focus

Die Einführung des Privatfernsehens in der Schweiz Ende 1990 und dann vor allem der Auftritt deutscher Senderketten mit eigenem Werbefenster für die Schweiz führte zu einem Rückgang des Marktanteils der publisuisse/SRG SSR an den Bruttoumsätzen von rund 70% im Jahr 1998 auf rund 60% (458 Millionen Franken) im Jahr 2004 (**Abbildung 48**). Die wichtigsten Konkurrenten der publisuisse/SRG SSR sind IP Multimedia (Schweiz) AG (IPM) mit einem Marktanteil bei den Bruttoumsätzen von gut 26% (200 Millionen Franken) sowie Cinecom & media ag mit einem Anteil von 7% (54 Millionen Franken). IPM vermarktet die Schweizer Werbefenster von RTL, Pro7, Vox, Kabel1, Super RTL, RTL II, MTV und M6, Cinecom jene von Sat.1 und Sat.1 Schweiz.

Abbildung 48: Marktanteil der publisuisse am TV-Werbemarkt Schweiz und Anteil der Erlösminderungen am Bruttoertrag der publisuisse, 1998-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR

Für die SRG SSR und die kommerziellen Anbieter gelten gemäss RTVG und RTVV unterschiedliche maximale Werbeanteile an der täglichen Sendezeit (von 8% für die SRG SSR und 15% für die kommerziellen Programmanbieter). Weitere Unterschiede sind:

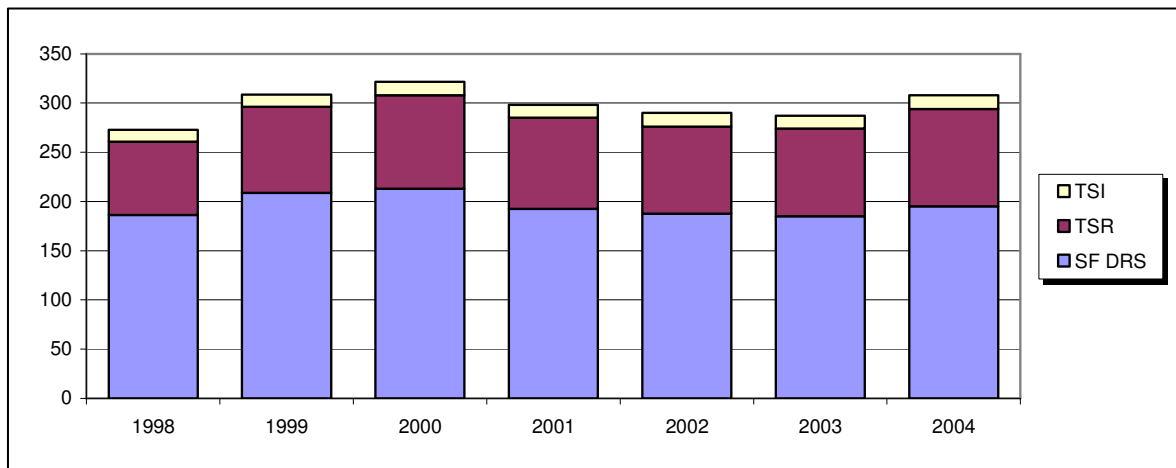
- Die Vermarkter (IP Multimedia, Cinecom) der ausländischen Werbefenster in der Schweiz besitzen mehr Flexibilität bei der Preisgestaltung, da aus den Einnahmen des Marktes Schweiz - mit Ausnahme von Sat1 Schweiz - keine Programme finanziert werden müssen. Die erzielten Werbeeinnahmen haben für die Sender lediglich den Charakter eines Deckungsbeitrages („Butter aufs Brot“). Dies hat zur Folge, dass die Preisgestaltung sehr flexibel und aggressiv gehandhabt wird.
- Die Schweiz ist bei der TV-Werbung im Vergleich zu Europa eher restriktiv (keine Werbung für Alkohol, insbesondere auch nicht für leichte Alkoholika, keine politische Werbung). Auch die Unterbrecherwerbung ist restriktiv geregelt (CH: 1 x bei Sendungen > 90 Minuten, Europa: alle 20 Minuten).

Mit der aufkommenden Konkurrenz nahm auch der Preisdruck zu, was sich auch bei der publisuisse in einer Zunahme der Erlösminderungen (Kommissionen, Freespace, usw.) von rund 25% (1998) auf über 31% (2004) der Bruttoeinnahmen manifestiert (Abbildung 48). Bei den privaten Anbietern von TV-Werbung ist die Brutto-Nettoschere ab 2000 geradezu explodiert. Die „Freespace-Quote“ beträgt dort 45 bis 50%.

6.1.2 Werbeeinnahmen für die SRG SSR

Wie **Abbildung 49** zeigt, konnten die Einnahmen der SRG SSR aus der TV-Werbung trotz des sinkenden Brutto-Werbemarktanteils der publisuisse gehalten werden, wobei sich ziemlich starke konjunkturelle Schwankungen zeigen, die für den Werbemarkt typisch sind. Zu beachten ist, dass der von der publisuisse an die SRG SSR abzuliefernde Werbeertrag das Resultat von Markteinschätzungen der publisuisse und Verhandlungen zwischen der SRG SSR und der publisuisse ist.

Abbildung 49: Nettowerbeeinnahmen der SRG SSR nach Sprachregionen (in Mio.Fr.), 1998-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR

Der Nettowerbeumsatz 2004 betrug für die Programme von SF rund 195 Millionen Franken, für TSR rund 99 Millionen und für TSI rund 14 Millionen Franken. In den letzten Jahren ging der relative Anteil von SF an den generierten Werbeeinnahmen von knapp 70 auf rund 63% zurück, während der Anteil von TSR von rund 28 auf rund 32% anstieg. Der Anteil von TSI blieb konstant bei rund 4%.

6.1.3 Anreize für die Unternehmenseinheiten

Die mit den Programmen der TV-Unternehmenseinheiten generierten Werbeerträge fliessen in einen grossen Topf bei der SRG SSR. Daraus werden über die Mittelzuweisung alle Unternehmenseinheiten finanziert (vgl. Abschnitt 3.1). Die einzelne Unternehmenseinheit kann von Anstrengungen zur Erhöhung der Werbeeinnahmen somit nur marginal profitieren.

Regionalisierung der Werbung (Akquirierung und Erträge)

Dieser Umstand wird oftmals kritisiert: den TV-Unternehmenseinheiten würden dadurch nicht die richtigen Signale zur Optimierung der Werbeeinnahmen vermittelt, bei einer Regionalisierung der Werbeakquirierung und der damit verbundenen Werbeeinnahmen könnten die Werbeeinnahmen gesamthaft erheblich gesteigert werden. Dabei wird zum Teil in der Öffentlichkeit behauptet, dass sich SF allein aus Werbeeinnahmen finanzieren könnte. Dies ist aufgrund der realen Grössenordnungen als nicht möglich zu beurteilen. Gemäss Jahresrechnung 2004 belief sich der Betriebsaufwand bei SF auf knapp 500 Millionen Franken. Nach Abzug des Werbeumsatzes sowie der eige-

nen kommerziellen Erträge verbliebe eine Finanzierungslücke von über 240 Millionen Franken. Auch wenn SF die Werbeeinnahmen durch gezielte Aktivitäten noch bedeutend steigern könnte, wäre das heutige Programmangebot durch Werbung alleine bei weitem nicht finanzierbar.

Aus dem Vergleich der SRG SR mit privaten Anbietern wird zum Teil der Schluss gezogen, dass SF im Vergleich zum Marktanteil beim Publikum einen zu geringen Marktanteil bei den Werbeeinnahmen aufweise. Schwarzenbach(2006, S. 158) errechnet dazu das Verhältnis dieser beiden Anteile (Marktanteil Publikum zu Marktanteil Werbung). Für das Jahr 2001 resultierte für SF ein Verhältnis von 1:1.52, für die Werbefenster der ausländischen Anbieter von 1:1.15. Deutlich über SF lag hingegen TV3 mit einem Verhältnis von 1:1.73. Zu diesem Quervergleich ist zum einen festzustellen, dass SF dabei nicht schlecht da steht (für SF1 alleine betrug das Verhältnis 1:1.76). Zum anderen ist der Vergleich aber auch als wenig aussagekräftig zu beurteilen, weil er sich auf die Bruttozahlen der Werbeeinnahmen stützt, die von den letztlich entscheidenden Nettowerten je nach Sendern sehr unterschiedlich stark abweichen.

Gegen eine sprachregionale Werbeakquirierung spricht der Umstand, dass der TV-Werbemarkt national und nicht regional funktioniert. Der Umfang der regionalen Werbung wird auf maximal auf 10% geschätzt. TV-Werbung wird in der Regel sprachregionenübergreifend und immer mehr europaweit vermarktet. Eine Akquirierung durch die einzelnen Unternehmenseinheiten wäre deshalb kontraproduktiv, ineffizient und würde das gesamte Medium TV im Vergleich zu den anderen Werbeträgern schwächen (zu viele Schnittstellen, verschiedenen Systeme und Ansprechpartner, usw.). Die Werbeauftraggeber wünschen ganz klar möglichst nur einen einzigen Ansprechpartner und das wenn möglich für alle Medien inklusive Sponsoring.

Beim Verkauf der Werbezeit durch die Unternehmenseinheiten könnte es zudem zu einer Vermischung zwischen Programm und Kommerz („Die Werbung bestimmt das jeweilige Programm“) kommen, und die Einflussnahme externer Dritte könnte zu Interessenkonflikten führen. In diesem Sinne ist die heutige Trennung zwischen Veranstalter (SRG SSR Unternehmenseinheiten) und Vermarkter (publisuisse SA) als sinnvoll zu beurteilen.

Bonus-System

Die SRG SSR hat ein Bonus-System geschaffen, das den TV-Unternehmenseinheiten zusätzlich erwirtschaftete Werbeeinnahmen zumindest teilweise direkt zukommen lässt, um einen Anreiz für die Steigerung der Werbeeinnahmen zu schaffen. Ursprünglich war das System gegen oben offen. Ausgehend von den Planwerten der publisuisse zu den Werbeeinnahmen in den Sprachregionen konnten die Unternehmenseinheiten die Werbeeinnahmen, die über diesen Planwerten lagen, als eigene Einnahmen verbuchen. Nach Beanstandungen durch das BAKOM limitierte die SRG SSR den Bonus später auf maximal 10 Millionen Franken, um die Budgetgenauigkeit nicht zu gefährden.

In dieser Form bleibt der Anreiz des Systems relativ eng begrenzt. Problematisch ist der Umstand, dass die publisuisse über die Festlegung des Planwertes einen erheblichen Einfluss auf den Bonus hat. Wenn der Planwert von einem Zuwachs von 0% ausgeht, ist das Bonusziel einfacher zu übertreffen, als wenn der zugrundegelegte Zuwachs 2% beträgt. Dieses Problem wäre bei einem nach oben offenen System wirklich gravierend, beim heutigen begrenzten System bleibt auch die Problematik begrenzt.

6.1.4 Marketingaufwand der publisuisse

Der Marketingaufwand (ohne Aufwand für die Zuschauerforschung) belief sich im Jahre 2004 auf 3.8 Millionen Franken (Vorjahr 3.3 Millionen). Mit Ausnahme des Jahres 2001 (2.5 Millionen) bewegte sich der Marketingaufwand seit 1998 zwischen 3.1 und 3.8 Millionen Franken. Die Analyse des Marketingaufwands 2004 ergibt folgendes Bild:

- Verkaufsförderung (1.5 Millionen Franken): Marktforschung (0.4 Millionen), Dokumentation der Angebote (0.5 Millionen), Verkaufsunterlagen (0.4 Millionen);
- Kundenbindung (1.3 Millionen Franken): Kundenevents (0.9 Millionen), Kundenmagazine (0.3 Millionen Franken);
- Imagemarketing (0.7 Millionen Franken): Werbekampagne (0.3 Millionen), PR-Aktionen (0.3 Millionen), Gelegenheitsinserate (0.1 Millionen);
- Gattungsmarketing (0.4 Millionen Franken): Messen und Ausstellungen (0.1 Millionen, Verbands- und Branchenanlässe (0.1 Millionen), Informationen TV Allgemein (0.1 Millionen).

Die teilweise in der Öffentlichkeit kritisierten Kundenreisen („Events“) werden im Geschäftsbericht unter der Position „Kundenbindung“ ausgewiesen. An diesen Anlässen werden gemäss publisuisse auf effiziente Weise wichtige Kontakte zu Werbeauftraggebern auf Top-Niveau geknüpft und gepflegt. Die publisuisse beurteilt die Reisen für den Geschäftserfolg als unerlässlich und weist darauf hin, dass solche Reisen von allen Marktteilnehmern veranstaltet werden.

Gemäss Geschäftsbericht wurden 2004 folgende „Events“ durchgeführt:

- „Evasion“ Zypern (133 Teilnehmer, 0.45 Millionen);
- „Golf Cup“ in Marseille (87 Teilnehmer, 0.34 Millionen - findet nur alle zwei Jahre statt);
- „Intervalle“ Interlaken (85 Teilnehmer, 0.075 Millionen).

Aus Sicht der EFK gehört die Durchführung solcher Anlässe zu der unternehmerischen Freiheit der Vermarktungsorganisation publisuisse und ist aus diesem Grund nicht zu beanstanden.

6.1.5 Strategie und zukünftiges Einnahmepotential für die SRG SSR

Mit technischen Innovationen (Online-Buchungssystem „publiplan“, Planungssoftware „mediaoptimizer“, Spotverteilungs- und -archivierungssystem „digispot“) setzt publisuisse immer wieder Akzente und Standards in der TV-Werbung sowohl national als auch international. Die gute Leistung von publisuisse wird dadurch untermauert, dass das Unternehmen nach 2004 auch im Jahr 2005 bereits zum zweiten Male als bester Medien-Vermarkter durch die Werbeauftraggeber und die Medienagenturen gewählt wurde („Mediatrend Award“). In der Umfrage wurde hingegen das Preis-Leistungsverhältnis als wenig gut bis schlecht bewertet. Dies zeigt, dass die publisuisse preislich hoch positioniert ist und das Möglichste aus dem Markt herausholt.

Eine Mengenausweitung wird in Zukunft schwierig sein. Das Preisniveau in der Schweiz ist nicht nur wegen der privaten Konkurrenz stark unter Druck, sondern auch wegen ihrer tendenziell abnehmenden Bedeutung für internationale Konzerne. Die Werbemittel wandern vermehrt in die neuen lukrativeren Märkte ab. Auch bilden die Rahmenbedingungen (RTVG/RTVV) weiterhin stark limitierende Faktoren betreffend Steigerung der kommerziellen Einnahmen. Es ist zu befürchten, dass tendenziell sinkende Marktanteile der SRG-Unternehmen längerfristig zu weniger TV-Werbaufträgen führen.

Diese Argumente machen es nicht sehr wahrscheinlich, dass publisuisse trotz effizienten Strukturen, innovativem Marktauftritt und Verkaufsanstrengungen die Einnahmen für die SRG SSR in Zukunft stark steigern kann.

6.1.6 Beurteilung

Zusammenfassend gelangt die EFK zu folgender Beurteilung:

- Obwohl die Marktanteile der publisuisse in den letzten Jahren zurückgegangen sind, wirken Strategie, Marktauftritt und Innovationskraft von publisuisse glaubwürdig. Es ist gelungen, die Erträge aus der TV-Werbung zu halten oder teilweise gar zu steigern.
- Durch den ab 2002 eingeführten Vermarktungsvertrag mit der SRG SSR hat die Steuerbelastung von publisuisse zugenommen. Sie beläuft sich jährlich auf rund 1 Million Franken.
- Die Rahmenbedingungen unter denen die publisuisse ihre Leistungen erbringen muss, sind in der Schweiz tendenziell restriktiver als im Ausland. Es ergeben sich jedoch keine Hinweise, dass publisuisse das Werbepotential zu wenig ausschöpft.
- Der TV-Werbemarkt funktioniert national, teilweise europaweit. Eine Vermarktung auf regionaler Ebene wäre nicht sinnvoll.
- Die Finanzierung von SF alleine durch Werbeeinnahmen ist nicht möglich. Das Programmangebot müsste massiv abgebaut werden.
- Die teilweise kritisierten Kundenbindungsreisen („Events“) sind marktüblich. Nach Einschätzung der EFK gehören sie zur unternehmerischen Freiheit der publisuisse und sind nicht zu beanstanden.

6.2 Weitere Einnahmen

Die weiteren Einnahmenposten sind im Vergleich mit der traditionellen Werbung ziemlich begrenzt:

- Sponsoring: Wie in Abschnitt 3.6.4 gezeigt wurde, ist sich der Sponsoringertrag zwischen 1999 und 2004 von 35 auf 48 Mio. Franken angestiegen. Der Zuwachs geht dabei weitestgehend auf SF zurück, für das die Finanzperspektiven auch in den nächsten Jahren mit einer deutlichen Steigerung rechnen (während bei den anderen Unternehmenseinheiten eine Stagnation der Sponsoringerträge erwartet wird). Das Radio-Sponsoring der SRG SSR erfolgt durchwegs durch die publisuisse, ebenso das Fernseh-Sponsoring für TSR und TSI. Lediglich SF vermarktet das Sponsoring selber.
- Andere Werbeformen ausserhalb der geschilderten Formen (Werbung und Sponsoring) sind gesetz- bzw. ordnungswidrig (Art. 15 RTVV) und werden entsprechend von den Behörden geahndet. Product Placement im Sinne der Überlassung von Produkten zum Gebrauch in einer Sendung ist dabei an sich nicht illegal, erfordert aber die Nennung des „Sponsoren“. Im Verhältnis zum benachbarten Ausland sind die Beanstandungen zu Product Placement und Schleichwerbung bei der SRG SSR jedoch absolut wie relativ gering.
- Bei den Online-Auftritten verzichtet die SRG SSR freiwillig auf Werbung, jedoch nicht auf das Sponsoring. Der Anteil der Werbung auf dem Internet ist derzeit mit 0.8% noch verschwindend klein, er steigt aber stark an. Falls die möglichen Einnahmen durch Werbung auf dem Internet weiter stark ansteigen, ist nach Ansicht der EFK im Interesse der Gebührenzahlenden die Frage, ob die SRG SSR durch ihre Online-Auftritte nicht Werbeeinnahmen erzielen sollte, grund-

sätzlich zu diskutieren. In diesem Zusammenhang ist aber auch die Verfassungsbestimmung in die Erwägungen einzubeziehen, wonach Radio und Fernsehen auf die Stellung und die Aufgabe anderer Medien, vor allem der Presse, Rücksicht zu nehmen haben (Bundesverfassung Art. 93, Abs. 4).

- Generell können sich längerfristig im Bereich Multimedia weitere Ertragsmöglichkeiten für die SRG SSR eröffnen, sei dies im Bereich Business-to-Business oder Business-to-Consumer (vgl. Abschnitt 9.1).

7 Personal- und Kaderpolitik

Im vorliegenden Kapitel wird die Personal- und Kaderpolitik der SRG SSR eingehender untersucht. In Abschnitt 7.1 werden die Lohnkategorien und das Lohnsystem in den wichtigsten Zügen dargestellt. Die Löhne des GAV-Personals bilden den Inhalt von Abschnitt 7.2. In Abschnitt 7.3 werden die Arbeitsbedingungen des Kaders untersucht. Wie sich die Löhne der verschiedenen Kategorien von Beschäftigten im Quervergleich entwickelt haben, wird in Abschnitt 7.4 gezeigt. Abschnitt 7.5 untersucht Fragen der Stellenbesetzungen im SRG-Kader. Die Spesen bilden Inhalt von Abschnitt 7.6. Im abschliessenden Abschnitt 7.7 werden einzelne Sonderfragen behandelt. Die Interne Revision hat in der Vergangenheit verschiedene Prüfungen im Personalbereich durchgeführt, z.B. in den Bereichen Mutationen, Nebenbeschäftigungen von Programmschaffenden, Spesen (inkl. Fringe Benefits der Kader) und Ordnungsmässigkeit der Löhne des obersten Kaders. Die Resultate dieser Prüfungen werden in den folgenden Darstellungen mit einbezogen.

7.1 Lohnkategorien und Lohnsystem

7.1.1 Kategorien von Mitarbeitenden

Wie **Tabelle 16** zeigt, sind drei Hauptkategorien von Mitarbeitenden zu unterscheiden: (1) Mitarbeitende unter GAV, (2) Mitarbeitende ausserhalb des GAV und (3) Kaderangehörige. Die Mitarbeitenden ausserhalb des GAV stellen dabei mit weniger als 300 Full Time Equivalent (FTE) die kleinste Gruppe dar. Weil der für den Einbezug in den GAV vorausgesetzte Beschäftigungsgrad im Jahr 2002 von 50 auf 30% gesenkt wurde, verkleinerte sich diese Gruppe zwischen 2000 und 2004 nochmals deutlich. So wird sie bei den folgenden Analysen vernachlässigt.

Bei den Mitarbeitenden unter GAV gibt es vier Arbeitszeitkategorien:

- A. Disponiertes Personal (Arbeitszeit gemäss Dienstplan);
- B. Nicht disponiertes Personal (Anordnung von Arbeitstagen);
- C. Personal mit gleitender Arbeitszeit;
- D. Personal im Stundenlohn.

Da sich bei der Kategorie D Probleme bei der Umrechnung in FTE ergeben und diese Kategorie nur rund 440 FTE umfasst, wird sie bei den folgenden Analysen ebenfalls weggelassen.

Das Kader wird in fünf Ebenen unterteilt:

- Kaderebene 0 (KE0): Generaldirektor SRG SSR (GD);
- Kaderebene 1 (KE1): Mitglieder der Geschäftsleitung SRG SSR (UE-DirektorInnen) und Stellvertretender GD;
- Kaderebene 2 (KE2): Mitglieder der Geschäftsleitungen der UE, LeiterInnen Funktionsbereiche GD, LeiterInnen Stabsbereiche GD, Leiter IR, Leiter MSC und Leiter Zentralsekretariat VR/ZR;
- Kaderebene 3 (KE3): Übrige Führungs- und Fachkaderfunktionen, die auf Stufe Gesamtunternehmen oder Unternehmenseinheiten von unternehmerischer und/oder strategischer Bedeutung sind;
- Kaderebene 4 (KE4): Nur bei SF bestehende kleine Kaderkategorie, die auf 1.1.2006 abgeschafft wurde.

Bei den folgenden Analysen werden die Kaderebenen 0-3 einbezogen, die kleine Sondergruppe der KE4 wird der Übersichtlichkeit halber weggelassen.

Tabelle 16: Beschäftigte der SRG SSR nach Kategorien (in FTE), 2000 und 2004

	2000	2004	Veränderung %
Mitarbeitende unter GAV			
A. Disponiertes Personal	1'322.2	1'290.6	-2.4%
B. Nicht disponiertes Personal	972.5	1'081.0	11.2%
C. Gleitende Arbeitszeit	1'014.4	1'155.1	13.9%
D. Stundenlohn	412.1	437.9	6.3%
Sub-Total GAV	3'721.2	3'964.6	6.5%
Mitarbeitende ausserhalb GAV			
BG<30%, Stagiaires, Lehrlinge	383.1	288.3	-24.7%
Mitarbeitende ohne Kader			
Sub-Total ohne Kader	4'104.3	4'252.9	3.6%
Kader			
Kaderebene 0 und 1	9.0	10.0	10.0%
Kaderebene 2 - 4	389.2	445.9	14.6%
Sub-Total Kader	398.2	455.9	14.4%
Mitarbeitende gesamt			
Gesamttotal	4'502.5	4'708.8	4.6%

Quelle: Dataroom SRG SSR (Angaben HR), eigene Berechnungen

In FTE gemessen nahm die Zahl der Mitarbeitenden von 2000 bis 2004 um 4.6% zu. Die Zahl der Mitarbeitenden ohne Kaderfunktion stieg um 3.6% an, die Zahl der Mitarbeitenden mit Kaderfunktion um 14.4%. In der Folge nahm der Kaderanteil von 8.8% 2000 auf 9.7% 2004 zu. Die SRG SSR begründet diesen Anstieg mit dem Umstand, sie habe bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre eine sehr flache Hierarchie gehabt und in der Folge sei eine gewisse „Kaderisierung“ angebracht gewesen sei.

7.1.2 Gehaltssystem der SRG SSR

Das Gehaltswesen der SRG SSR ist dezentral organisiert. Die SRG SSR setzt aber unternehmensweit ein analytisches System zur Funktionsbewertung ein. Alle Positionen der SRG SSR bis und mit KE3 bzw. 300 Punkten gemäss der verwendeten Skala werden nach diesem System bewertet (die Kaderebenen 0-2 werden nicht durch das Lohnsystem erfasst). Dazu hat jede Unternehmenseinheit ihre Organisation in Form von Schlüsselfunktionen beschrieben. In einer UE-spezifischen Tabelle werden den Punktzahlen Löhne zugeordnet. Die Lohnkurven wurden durch Regressionsrechnungen aus dem bestehenden Lohngefüge berechnet und sind auf die Löhne der regionalen Arbeitsmärkte abgestimmt. Die Bewertung einer spezifischen Position kann deshalb pro Unternehmenseinheit verschieden sein. Da zudem die Funktionsstrukturen und Funktionsbezeichnungen in den einzelnen Unternehmenseinheiten nicht einheitlich sind, lassen sich kaum Quervergleiche durchführen. Eine Analyse der verschiedenen Lohnkurven zeigt, dass die effektiven Gehälter rund um die Lohnkurve teilweise beträchtlich streuen. Die Ausreisser nach oben werden u.a. mit der Besitzstandwahrung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erklärt.

Da die Funktionsstrukturen und -bezeichnungen in den einzelnen Unternehmenseinheiten unterschiedlich sind, ist eine einheitliche Bewertung einzelner Funktionen gemäss dem Bewertungssys-

tem kaum möglich. Das System erfüllt die Anforderung der Transparenz somit ungenügend. Die EFK erachtet es als angezeigt, SRG-weit Funktionen zu definieren, die in allen Unternehmenseinheiten vorhanden sind und eine gleiche Funktionsbewertung aufweisen. Durch die Definition solcher „Ankerfunktionen“ könnte die Transparenz des Lohnsystems im UE-Quervergleich verbessert werden. Die Ankerfunktionen erlauben es innerhalb der einzelnen Unternehmenseinheiten weitere, nicht SRG-weit vorhandene Funktionen, im Vergleich zu den Ankerfunktionen zu positionieren. Die Harmonisierung der Funktionsbewertung bedeutet nicht, dass die Löhne für eine bestimmte Funktion schweizweit gleich sein müssen, vielmehr kann mit dem harmonisierten System gezielt auf die Situation der regionalen Arbeitsmärkte reagiert werden.

Empfehlung 7.1.2

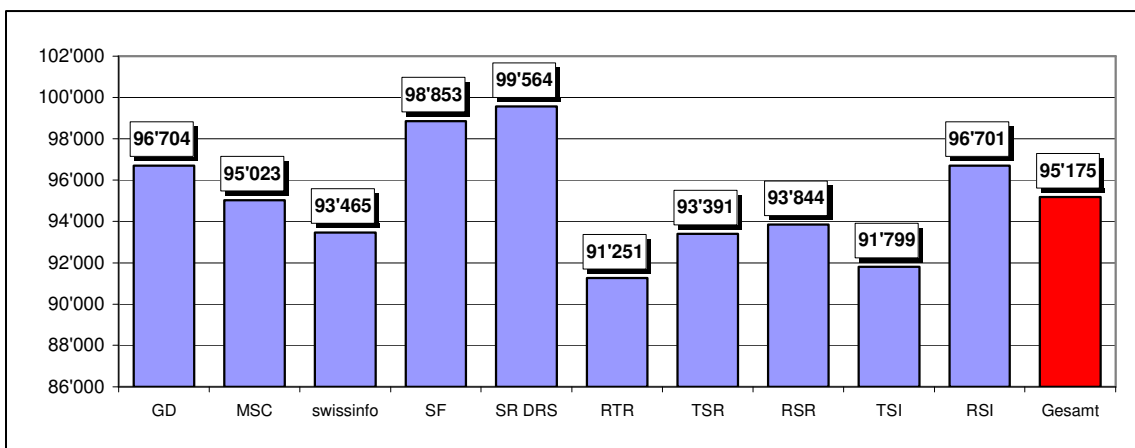
Die SRG SSR soll die Transparenz des Lohnsystems im UE-Quervergleich erhöhen. Insbesondere ist zu prüfen, wie weit für wichtige Ankerfunktionen Funktionsbewertungen und Lohnkurven für alle Unternehmenseinheiten in gleicher Weise zu definieren sind.

7.2 Löhne und Arbeitsbedingungen des GAV-Personals³³

7.2.1 Lohnniveau und Lohnentwicklung im Überblick

Wie **Abbildung 50** zeigt, liegen die durchschnittlichen Jahreslöhne im GAV-Bereich (A, B, C) je nach UE und OE zwischen 91'000 bis knapp 100'000 Franken.³⁴

Abbildung 50: Durchschnittslöhne GAV (A, B, C) nach UE/OE (Fr./Jahr), 2004



Achtung: Damit die Differenzen besser ersichtlicher sind, beginnt die Y-Achse nicht beim Nullpunkt;
Quelle: Dataroom SRG SSR (Angaben HR), eigene Berechnungen

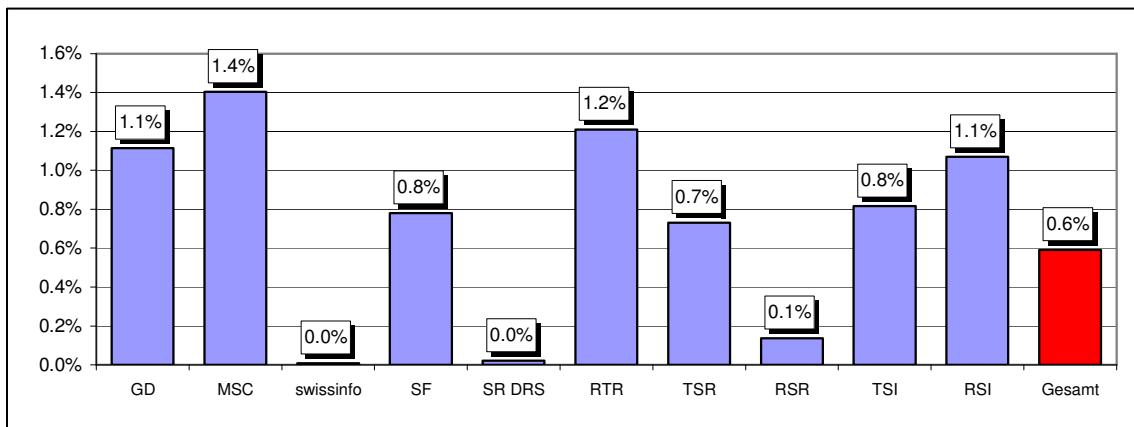
³³ In den folgenden Analysen wird die Business Unit Sport (BUS) nicht separat ausgewiesen. Da diese nur 9 FTE umfasst, könnten sonst allfällig Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden. In den Gesamtangaben wird die BUS aber jeweils einbezogen.

³⁴ Die ausgewiesenen Löhne stellen die Bruttolöhne inkl. 13. Monatslohn dar. Sie umfassen die Lohnarten 0002, 0004, 0005, 0804 der SRG.

Im Durchschnitt der ganzen SRG SSR beträgt der Lohn gut 95'000 Franken. Die Abweichungen gehen primär auf unterschiedliche Marktverhältnisse, wie auch auf unterschiedliche Qualifikations- und (Dienst)altersstrukturen in den einzelnen UE und OE zurück. Für SR DRS beispielsweise, dessen Durchschnittslohn am deutlichsten über dem SRG-Durchschnitt liegt, ist festzustellen, dass das Durchschnittsalter mit 43 Jahren sowie das Dienstalter mit knapp 10 Dienstjahren überdurchschnittlich ist. Zudem sind in den GAV-Kategorien A, B und C alle journalistisch tätigen Mitarbeitenden angestellt, die eher höher bezahlte Funktionen ausüben.

Die SRG verfolgte in den letzten Jahren bewusst eine Politik der moderaten Lohnentwicklung. In der Folge stiegen die GAV-Löhne der SRG SSR zwischen 2000 und 2004 gesamthaft um 0.6% jährlich (**Abbildung 51**). Nach einzelnen Einheiten beträgt der nominale Zuwachs zwischen 0% (SR DRS, swissinfo) und 1.4% (MSC). Ungefähr im Schnitt lag die Entwicklung bei SF, TSR und TSI. Neben dem MSC entwickelten sich die Löhne bei GD, RTR und RSI überdurchschnittlich.

Abbildung 51: Jährliche Zuwachsrate der nominellen Durchschnittslöhne GAV (A, B, C) nach UE/OE (Fr./Jahr), 2000-2004



Quelle: Dataroom SRG SSR (Angaben HR), eigene Berechnungen

7.2.2 Löhne der SRG SSR im Vergleich zum Markt

Mit Ausnahme von TSR und RTR liegen für alle Unternehmenseinheiten Salärbenchmarks vor, die jeweils von einer externen Firma vorgenommen wurden:

- Am Salärbenchmark über die Medienbranche der Deutschschweiz aus dem Jahr 2002 nahmen SR DRS, SF und swissinfo teil. Untersucht wurden die Löhne von insgesamt 3'420 Mitarbeitenden aus 9 Medienunternehmen (davon 1'219 Mitarbeitende oder 36% aus den drei genannten Unternehmenseinheiten), aufgeteilt in 35 Funktionen aus 6 Funktionsgruppen (Leitende RedaktorInnen, Redaktionsfunktionen, Redaktionsmitarbeitende, Internetfunktionen, leitende Verlagsfunktionen, Verlagsmitarbeitende). In die folgende Untersuchung wurden die Löhne von fünf Funktionsgruppen (Leitende RedaktorInnen, Redaktionsfunktionen, Redaktionsmitarbeitende, Internetfunktionen und SekretärInnen) einbezogen. Für die einzelnen Funktionen wurden die durchschnittlichen Lohnkurven ermittelt.
- Die Salärbenchmarks für RSR (2004) und RTSI (2005) wenden eine andere Methode an. Die Funktionen von RSR und RTSI wurden durch die externe Firma in äquivalente Funktionen übersetzt, die diese Firma bei ihren Lohnuntersuchungen generell verwendet. Für diese Funktionen

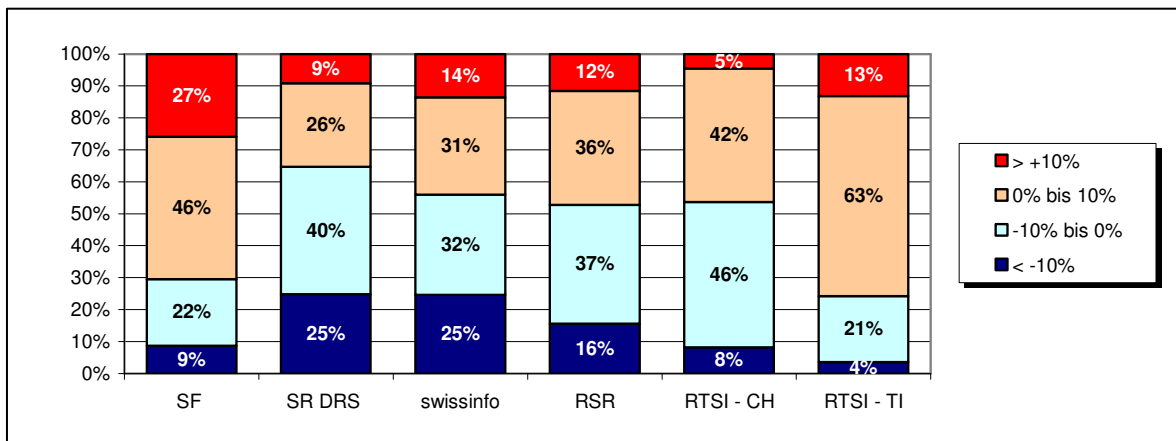
wiederum verfügt die untersuchende Firma über Lohnfunktionen, die sie aus ihrer Datenbank mit Lohndaten von Vergleichsfirmen aus verschiedenen Branchen³⁵ ermittelt hat. Im Fall von RSR werden die Lohnkurven der französischen Schweiz als Referenz genommen, im Fall von RTSI werden sowohl die Lohnkurven des Tessin wie der gesamten Schweiz als Referenz genommen.

Die Auswertungen der untersuchenden Firma erfolgen mittels Punktediagrammen, in denen die Löhne der SRG-Mitarbeitenden im Vergleich zur Kurve des durchschnittlichen Lohnes für die entsprechende Funktion in Abhängigkeit des Lebensalters gezeigt werden. Neben der durchschnittlichen Kurve wird auch die Kurve des durchschnittlichen Lohns +10% und des durchschnittlichen Lohns -10% gezeigt. Dadurch ergibt sich das Lohnband von $\pm 10\%$. In der Folge lässt sich ersehen, wie viele der einbezogenen Löhne im Vergleich zu diesem Lohnband wo liegen:

- > +10%: oberhalb des Lohnbandes
- 0% bis 10%: Innerhalb des oberen Teiles des Lohnbandes
- -10% bis 0%: Innerhalb des unteren Teils des Lohnbandes
- < -10%: unterhalb des Lohnbandes

Anzumerken bleibt, dass im Fall der Deutschschweiz die Abweichungen vom Durchschnitt unterschätzt werden, weil die SRG SSR in der einbezogenen Stichprobe selbst schon einen bedeutenden Anteil von über einem Drittel ausmacht. Bei den anderen Regionen ist diese Verzerrung zu vernachlässigen, weil die SRG SSR nur eines von mehr als 200 in die Stichprobe einbezogenen Unternehmens ist.

Abbildung 52: Verteilung der Löhne verschiedener Unternehmenseinheiten im Vergleich zum Durchschnitt des Marktes (2002, 2005)



Für SF, SR DRS, swissinfo und RSR erfolgt der Vergleich mit dem regionalen Markt, für RTSI wird der regionale Vergleich (TI) wie der schweizerische Vergleich (CH) ausgewiesen
 Quelle: Dataroom SRG SSR (Salärbenchmarks)

Wie **Abbildung 52** zeigt, liegen die Löhne von SR DRS, swissinfo und RSR tendenziell unter den durchschnittlichen Löhnen des Marktes. Insbesondere ist die Zahl der Löhne, die um mehr als 10%

³⁵ In beiden Fällen handelt es sich um gesamthaft über 200 Unternehmen aus den Branchen Banken / Versicherungen, Informatik / Telecom, Medien, Detailhandel, Diverse Dienstleistungen, Öffentliche Verwaltungen, Chemie / Pharma, Uhrenindustrie, Diverse Industrie.

unter dem Durchschnittslohn liegen, deutlich höher als die Zahl der Löhne, die den Durchschnitt um mehr als 10% übersteigen. Deutlich anders ist die Situation bei SF und RTSI. Bei SF liegen gut zwei Drittel der Löhne über dem Durchschnitt der Branche und gut ein Viertel übersteigt den Durchschnitt um mehr als 10%. In der Tendenz ist der Abstand zur Branche noch grösser, weil die Löhne von SF selbst ja auch massgeblich in den Durchschnitt einfliessen. Bei RTSI übersteigen drei Viertel der Löhne den Durchschnitt des Tessiner Marktes, gut eine Achtel liegt um mehr als 10% über diesem Durchschnitt.

Die SRG SSR begründet die überdurchschnittlichen Löhne von SF damit, dass SF als Marktleader dazu gezwungen sei, auch bei den Löhnen eine führende Rolle zu spielen. Bei den Löhnen von RTSI sei zu berücksichtigen, dass sich diese aufgrund des beschränkten Potentials im Tessin grundsätzlich am gesamtschweizerischen Markt ausrichten müssen. Im Vergleich zum gesamtschweizerischen Markt liegen 54% der RTSI-Löhne unter dem Durchschnitt. Nach Einschätzung der EFK müsste der Vergleichsmarkt je nach betrachteter Funktion differenziert werden. Bei verschiedenen in den Benchmark einbezogenen Funktionen (wie Administration, Dokumentation, Finanzen und Informatik) ist der Vergleich mit dem regionalen Markt adäquat.

Gesamthaft beurteilt die EFK die Aussagekraft der Benchmarks als begrenzt. Erstens können die Arbeitsinhalte und Aufgaben der verglichenen Funktionen von Unternehmen zu Unternehmen erheblich variieren, was die Vergleichbarkeit einschränkt. Zweitens wurden nur einzelne Funktionen in den Benchmark miteinbezogen. Drittens liegen die Studien einige Jahre auseinander. Viertens ist der Ansatz unterschiedlich (2002: Benchmark Medienbranche, 2004/2005: Quervergleich zum regionalen Lohnniveau vergleichbarer Funktionen über alle Branchen). Fünftens sind die in die Untersuchung einbezogenen Funktionen je nach Benchmark unterschiedlich abgegrenzt (2002: typische Medienfunktionen, 2004/2005: alle Funktionen).

Vor diesem Hintergrund können keine endgültigen Schlüsse gezogen werden. Ein Abklärungsbedarf zeichnet sich aber bei den Löhnen von SF und RTSI ab. Zudem legen es die Schwierigkeiten beim Vergleich der Resultate und die bestehenden Lücken (keine Studien für TSR und RTR) nahe, die Salärbenchmarks zu koordinieren und zu standardisieren.

Empfehlung 7.2.2

A. Die SRG SSR soll die Salärbenchmarks (inklusive Kaderlöhne) methodisch möglichst standardisieren und unternehmensweit koordinieren, damit periodisch ein konsistenter Überblick über die Marktgerechtigkeit sämtlicher Unternehmenseinheiten entsteht.

B. Die SRG SSR soll die Löhne bei SF und RTSI aufgrund der Benchmark-Ergebnisse in Bezug auf die Funktionen vertieft darauf hin überprüfen, in welchem Ausmass sie über dem Markt liegen.

7.2.3 Weitere Arbeitsbedingungen des GAV-Personals

Im Jahr 2002 nahm eine externe Firma im Auftrag der SRG SSR einen Benchmark zu den Arbeitsbedingungen vor. Dieser Benchmark bezog elektronische Medien, Printmedien und Service-public-Unternehmen mit ein. Bei den Printmedien existieren dabei verschiedene GAV. Für die Suisse romande und die Svizzera italiana wurden zudem weitere Firmen sowie kantonale Verwaltungen mit berücksichtigt. Auf Seiten der SRG SSR wurde neben dem GAV SRG SSR auch der GAV tpc einbezogen. Verglichen wurden wöchentliche Arbeitszeit, Ferien, Mutterschaftsurlaub, Treueprä-

mien, Überstunden/Überzeit, Nachtarbeit, Arbeit an Sonn- und Feiertagen, Lohnfortzahlung bei Krankheit, Spesen und Fringe Benefits.

Als wichtigste Resultate sind festzuhalten:

- Wochenarbeitszeit. Die SRG SSR liegt mit der 40-Stunden-Woche beim Wert, der für die Mehrzahl der Medienunternehmen gilt.
- Ferien. Mit dem Ferienanspruch von 27 Tagen (bis zum 50. Altersjahr) liegt die SRG SSR über dem üblichen Wert der Medienbranche von 25 Tagen.
- Mutterschaftsurlaub. Die SRG SSR liegt mit 16 Wochen beim üblichen Wert der Branche.
- Treueprämien. Die SRG SSR bewegt sich mit Treueprämien von kumulierten 5.5 Monatslöhnen für alle Dienstjubiläen bis 40 Dienstjahre im Vergleich mit den Medienunternehmen über dem Durchschnitt, wobei einzelne Medienunternehmen höhere Werte aufweisen.
- Überstunden. Die SRG SSR geht weiter als das Gesetz und vergütet Überstunden mit einem Zeit- und einem Geldzuschlag. Durch die doppelte Vergütung nimmt die SRG SSR in der Medienbranche eine Spitzenposition ein.
- Nachtarbeit. Für die Kategorien A und C wird Nachtarbeit mit rund 75% Zuschlag entschädigt. Dies ist weniger als in der Druckindustrie (GAV-VISCOM), aber mehr als bei den übrigen, in den Benchmark einbezogenen Unternehmen.
- Sonntags- und Feiertagsarbeit. Diese wird bei der SRG SSR mit rund 25% Zuschlag abgegolten. Dies ist weniger als bei den anderen Unternehmen des Benchmarks.
- Lohnfortzahlung bei Krankheit. Mit ihrer Praxis von 666 Tagen bei vollem Lohn befindet sich die SRG SSR im guten Durchschnitt der untersuchten Unternehmen.
- Spesenpauschale Hauptmahlzeit. Die SRG SSR liegt gemäss Benchmark der Arbeitsbedingungen in der Medienbranche aus dem Jahr 2002 mit ihren 25 Franken im Durchschnitt.
- Km-Entschädigung für Geschäftsfahrten. Die SRG SSR liegt mit 66 Rappen pro Kilometer leicht über dem Durchschnitt von 65 Rappen.
- Fahrkosten öffentlicher Verkehr. Die SRG SSR vergütet die Fahrkosten der 1. Klasse und liegt damit im Durchschnitt.

Gesamthaft zeigt der Benchmark, dass die Arbeitsbedingungen für das GAV-Personal der SRG SSR im Quervergleich *„tendenziell im oder über dem Durchschnitt liegen“*. Dabei gibt es durchaus einzelne Arbeitsbedingungen, die in anderen Bereichen für die Arbeitnehmenden günstiger geregelt sind (z.B. die Zuschläge für Nacht- und Sonntagarbeit im Druckgewerbe). Die SRG SSR bildet aber *„bei keinem Vergleichsthema das Schlusslicht“*.

Einzelne bei der SRG SSR eher gut ausgebaute Bestimmungen des Arbeitnehmendenschutzes wurden in den Benchmark nicht miteinbezogen:

- Abgangsentschädigung. Mitarbeitende, die die SRG SSR verlassen, haben gemäss GAV im Falle einer unverschuldeten Entlassung ab 10 Dienstjahren Anspruch auf eine Abgangsentschädigung von 6 bis 12 Monatslöhnen, in Abhängigkeit der Anzahl Dienstjahre.
- Arbeitszeitregelungen. Der Dienstplan ist dem disponierten Personal 14 Kalendertage im Voraus bekannt zu geben. Bei Änderungen des Dienstplanes innerhalb von sieben Tagen kommt es zu einer Entschädigung. Beim nicht disponierten Personal zählen die für sendungsbezogene Vorbereitung vereinbarten ganzen und halben Arbeitstage als geleistete Arbeitszeit.
- Übernahme der Radio- und Fernsehgebühren. Alle Mitarbeitenden der SRG SSR erhalten die Radio- und Fernsehgebühren als Lohnnebenleistung bezahlt.

- Regelungen zu Pensionierung/Pensionskasse. Auf diese wird in Abschnitt 7.2.4 eingegangen.

7.2.4 Pensionierung und Pensionskasse

Ursprünglich war die SRG SSR der Pensionskasse des Bundes (PKB) angeschlossen. Beim Übergang von der PKB in die Publica kam die SRG SSR zum Schluss, eine eigene Vorsorgeeinrichtung (PKS) einzurichten. Sie umfasst einen Kernplan sowie ein sogenanntes Zusatzkonto. Der Kernplan richtet sich nach dem Leistungsprimat, das Zusatzkonto nach dem Beitragsprimat. Im Kernplan wird das regelmässige Einkommen bis zu 167'700 Franken versichert. Der darüber hinausgehende Jahreslohn sowie regelmässige Zulagen sind im Zusatzkonto versichert.

Beim Kernplan (Leistungsprimat) hängt der Beitrag vom Alter des Versicherten ab. Er beträgt 1.5% (Alter 18-19) des versicherten Lohnes³⁶ und erhöht sich auf maximal auf 18% (Alter 52-61), danach sinkt er wieder auf 10% (Alter 62-65). Die Beiträge werden je zur Hälfte durch Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber getragen.

Das ordentliche Pensionierungsalter für alle Mitarbeitende der SRG SSR liegt bei 65 Jahren, wobei die Pensionierung ab 62 Jahren ohne Rentenkürzung möglich ist. Eine volle Rente³⁷ erhält, wer 40 erworbene Versicherungsjahre erreicht. Wer sich vor Alter 62 pensionieren lassen will, dem oder der wird die Altersrente gekürzt.

Die Altersrente auf dem Zusatzkonto ist abhängig vom Zeitpunkt des Altersrücktrittes und beträgt heute zwischen 6.1% (58 Jahre) und 6.8% (ab Alter 62) des Altersguthabens.

Gemäss „Pension Fund Survey 2005“ (Hewitt 2005) entspricht der im Leistungsprimat angewendete Rentensatz der Mehrheit der untersuchten Leistungsprimatkassen. Während 70% der an der Studie beteiligten Unternehmen einen einheitlichen, d.h. altersunabhängigen Arbeitnehmerbeitrag anwenden, kennt die SRG SSR altersabhängige Arbeitgeberanteile.

Ein Vergleich der PKS mit der Pensionskasse des Bundes (Publica) zeigt, dass die Leistungen der PKS in den wesentlichen Parametern sehr ähnlich wie diejenigen der Publica sind, bei der allerdings die Umstellung auf das Beitragsprimat geplant ist (derzeit in parlamentarischer Behandlung). Die Leistungen der PKS lassen sich nur schwer mit denjenigen der Pensionskasse der Tamedia AG vergleichen, da letztere ausschliesslich nach dem Prinzip des Beitragsprimats geführt wird.

Bei der Gründung der PKS musste der PKB gegenüber die Deckungslücke abgegolten werden. Dazu nahm die SRG SSR im Jahr 2003 eine 2.5%-Anleihe von 200 Millionen Franken auf, wovon sie 164 Millionen Franken für die Schliessung der Lücke verwendete. Die PKS weist heute einen Deckungsgrad von über 100% aus. Für die weitere Entwicklung unterstellt die SRG SSR eine Rendite von 5%, die in den letzten Jahren erreicht wurde.

Beim Austritt aus der PKB wurde ein Systemwechsel vom Leistungs- auf das Beitragsprimat geprüft. Ein solcher Wechsel wäre mit erheblichen Kosten für die Garantierung der Ansprüche der älteren Versicherten verbunden gewesen. Die Situation wird von Seiten der SRG SSR aber weiter verfolgt. Gemäss einer Analyse von Swisscanto (Jahr 2004) pflegen von den privat-rechtlichen Kassen nur noch 22% das Leistungsprimat (öffentlich-rechtliche Kassen 45%). Bei gleichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind das Leistungsprimat und Beitragsprimat gleich teuer. Für

³⁶ Jahreslohn bis 167'700 Fr. ohne Zulagen abzüglich Koordinationsbetrag von 25'800 Fr.

³⁷ Versicherter Lohn x 1.5% x erworbene Versicherungsjahre

den Arbeitgeber liegt der Vorteil des Beitragsprimats insbesondere darin, dass das Risiko von ungenügenden Renditeentwicklungen weitgehend von den Versicherten getragen wird. Für die Versicherten von Vorteil ist, dass das Beitragsprimat der veränderten Arbeitswelt (z.B. flexible Beschäftigungsgrade, Sabbaticals, Aus- und Wiedereinstieg) tendenziell besser Rechnung tragen als das Leistungsprimat, weil ihm ein individuelles Sparmodell zugrunde liegt.

Empfehlung 7.2.4

Die SRG SSR soll die Frage eines Primatwechsels bei der Pensionskasse periodisch überprüfen.

7.3 Löhne und Arbeitsbedingungen des Kaders

7.3.1 Lohnniveau und Lohnentwicklung im Überblick

Bei den Kaderangehörigen lassen sich folgende Bestandteile der Entlohnung unterscheiden:

- Fixlohn. Dabei handelt es sich um den Grundlohn, der unabhängig von Leistung und Erfolg ausbezahlt wird.
- Variabler Lohn. der variable Lohnanteil ist von der Leistung sowie vom Erfolg abhängig.³⁸
- Weitere Leistungen. Je nach Kaderebene kommen unterschiedliche weitere Leistungen hinzu. Dazu gehören: eine Spesenpauschale, ein Geschäftswagen (KE0/KE1), ein Anspruch auf ein GA 1. Klasse (KE0/KE1), Beiträge an die patronale Vorsorgeeinrichtung für Kaderangehörige, Ebenfalls bei den weiteren Leistungen einbezogen werden die Entschädigungen für Verwaltungsratsmandate bei Tochtergesellschaften der SRG SSR. Schliesslich hat das Kader wie alle SRG-Mitarbeitenden Anrecht auf die Abgeltung der Radio- und Fernsehgebühren.

Wie **Tabelle 17** zeigt, betrug die gesamte Entlohnung des GD (KE0) im Jahr 2004 522'000 Franken, für die übrigen GL-Mitglieder (KE1) machte sie im Durchschnitt 347'000 Franken aus. Rund drei Viertel entfallen dabei auf den Fixlohn, rund ein Achtel auf den variablen Anteil und ein guter Zehntel auf weitere Leistungen. Für die Kaderebenen 2 und 3 beträgt die gesamte Entlohnung im Durchschnitt der SRG SSR rund 170'00 Franken. Der variable Anteil und die weiteren Leistungen machen dabei je rund 7% aus, rund 86% entfallen auf den Fixlohn.

³⁸ Bis Ende 2005 wurde eine individuelle Zielerreichungsprämie und ein in Abhängigkeit vom Erfolg der geleiteten Einheit ausbezahlter Bonus unterschieden. Auf Anfang 2006 wurden diese beiden Komponenten im variablen Lohnanteil zusammengefasst.

Tabelle 17: Entlöhnung der Kader SRG SSR, 2004

	Fixlohn	Variabler Anteil	Weitere Leistungen	Gesamt
Generaldirektor (KE0)				
Franken pro Jahr	406'000	60'000	56'000	522'000
% Gesamtentschädigung	77.8%	11.5%	10.7%	100.0%
Durchschnitt KE1*				
Franken pro Jahr	257'000	46'000	44'000	347'000
% Gesamtentschädigung	74.1%	13.3%	12.7%	100.0%
Durchschnitt KE2 / KE3				
Franken pro Jahr	145'500	12'000	12'200	169'700
% Gesamtentschädigung	85.7%	7.1%	7.2%	100.0%

Anmerkung: Die weiteren Leistungen der KE2 und KE3 ergeben sich aus folgenden Komponenten: Spesenpauschale vom Fr. 8'400 KE2 und Fr. 6'000 KE3 plus 3.7% von Fixlohn für Kadervorsorge plus Fr. 450 für Rundfunkgebühren

* bis September 7, ab Oktober 8 Mitglieder (neu Stellv. GD)

Quelle: Dataroom SRG SSR (Angaben HR), eigene Berechnungen

7.3.2 Ausgestaltung der weiteren Leistungen

Die „weiteren Leistungen“ haben zum Teil den Charakter einer Abgeltung von spezifischen Aufwendungen der empfangenden Person, zum Teil handelt es sich um Leistungen, die einen faktischen Lohncharakter aufweisen, aber in Form von Naturalleistungen oder spezifisch zugeordneten Abgeltungen geleistet werden. Bei der zweiten Ausprägung spricht man von „Lohnnebenleistungen“ oder „Fringe Benefits“. Diese weisen im Allgemeinen steuerliche Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf. Im Folgenden werden die einzelnen weiteren Leistungen der SRG SSR zugunsten des Kadern dargestellt und anschliessend im Quervergleich mit anderen Unternehmen gewürdigt. Festzuhalten bleibt, dass die SRG SSR im Kaderlohnreporting alle Leistungen ausweist und diese in Übereinstimmung mit der Einschätzung der EFK mit Ausnahme der Verwaltungsratshonore als Lohnnebenleistungen deklariert. Im Folgenden wird der Umfang der in Tabelle 17 aufgeführten weiteren Leistungen nach den einzelnen Elementen angegeben.

Pauschalspesen

Für Repräsentations- und Kleinauslagen wird eine Pauschalspesenentschädigung ausgerichtet (Ansätze 2005: KE0: 30'000, KE1: 12'000, KE2: 8'400, KE3: 6'000). Mit dieser gelten Spesen bis zu 50 Franken pro Beleg als abgegolten. Die Interne Revision hat festgestellt, dass in der Vergangenheit in Einzelfällen trotzdem Kleinspesen unter 50 Franken extra abgerechnet wurden.

Einschätzung EFK. Die Pauschalspesenentschädigungen liegen bei der Kaderstufe KE0 weit über dem effektiven Bedarf und sind primär als Lohnnebenleistung einzustufen. Aber auch bei den Kaderstufen 1-3 dürften sie zu einem grösseren Teil den Charakter von Lohnnebenleistungen haben.

Geschäftswagen

Den Angehörigen der KE0 und KE1 steht aufgrund des Reglements für Geschäftsfahrzeuge je ein Geschäftswagen zur Verfügung, der auch für den Privatgebrauch verwendet werden darf (Ausweis von 1% des Katalogpreises pro Monat im Lohnausweis). Der Katalogpreis des Fahrzeugs darf

max. 75'000 (KE0) bzw. 65'000 (KE1) Franken betragen. Die SRG SSR bezahlt ein Full-Service-Leasing (Auto-Interleasing AG) inkl. Unterhalt, Steuern, Versicherungen und Treibstoff (den entsprechenden Mitarbeitenden wird eine Tankkarte zur Verfügung gestellt, die nicht für Benzinbezüge zu Ferienzwecken einzusetzen ist). Im Jahr 2004 hat die SRG SSR für 9 Fahrzeuge insgesamt 152'237 Franken an Leasinggebühren bezahlt (Durchschnitt: 16'915 Franken).

Der GD nutzte die durch das Reglement vorgesehene Möglichkeit, einen Geschäftswagen anzuschaffen, der auch für den Privatgebrauch zu verwenden ist. Der Einstandspreis des Wagens lag über den im Reglement vorgegebenen 75'000 Franken für die KE0. Der Mehrbetrag wurde gemäss Abklärungen der IR dem GD in Rechnung gestellt und von diesem bezahlt. Zudem hat der GD eine Dienstlimousine mit Chauffeur zu seiner Verfügung. Dieser doppelte Anspruch wurde inzwischen abgeschafft (vgl. Abschnitt 7.3.7). Der GD wird in Zukunft nur noch die Dienstlimousine benutzen (auch für den privaten Gebrauch). Der Leasing-Vertrag für das andere Fahrzeug wird per 30. April 2006 gekündigt.

Einschätzung EFK. Die zur Verfügung gestellten Geschäftsfahrzeuge haben zu einem guten Teil den Charakter einer Lohnnebenleistung. Der im Lohnausweis ausgewiesenen Leistung von rund 8'000 Franken (bei einem Katalogpreis von 65'000 Franken) stehen durchschnittlichen Kosten der SRG SSR von rund 17'000 Franken gegenüber. Die Geschäftswagen wurden bzw. werden nach Reglement korrekt abgerechnet. Die Möglichkeit, dass der GD zwei Geschäftsautos zur Verfügung hatte, entsprach einem gebührenfinanzierten Unternehmen nicht. Die Bereinigung dieser Situation ist zu begrüssen.

Gratisabgabe Generalabonnement 1. Klasse

Die GA 1. Klasse werden für die Kaderebenen 0 und 1 nach Bedarfsnachweis ausgegeben. Im Jahr 2004 haben mit drei Ausnahmen alle Angehörigen der KE0/1 ein GA 1. Klasse bezogen.

Einschätzung EFK. Die zusätzliche Gratisabgabe eines GA 1. Klasse zur Nutzung des Geschäftswagens ist in einigen Fällen als beruflich notwendig nachvollziehbar, in den anderen Fällen dürfte sie primär den Charakter einer Lohnnebenleistung haben.

Pensionierung/Pensionskasse

Die Kaderangehörigen werden grundsätzlich mit 62 bzw. 60 pensioniert. Eine Weiterbeschäftigung bis zum vollendeten 65. Altersjahr ist nur in Ausnahmefällen erwünscht. Kader werden daher zusätzlich in eine patronal (d.h. vom Arbeitgeber) finanzierte Vorsorgeeinrichtung aufgenommen. Diese Versicherung verbessert die Altersvorsorge des Kadern, kompensiert die Rentenkürzung der PKS und ermöglicht eine vorzeitige Pensionierung ab Altersjahr 60 und / oder eine Teilpensionierung. Die in Abhängigkeit vom Fixlohn berechneten Beiträge des Arbeitgebers (durchschnittlich 3.7%) werden in die Berechnung der Bezüge der Kadermitarbeitenden einbezogen, d.h. sie sind Teil des Gesamtpackage und werden als Bestandteil desselben ausgewiesen.

Einschätzung EFK. Die Beiträge der SRG SSR in die zusätzliche Kadervorsorge sind als Lohnnebenleistung anzusehen.

Honorare für Verwaltungsratsmandate

Kadernmitglieder können die Honorare für allfällige Verwaltungsratsmandate, die sie bei Tochtergesellschaften der SRG SSR ausüben bis zu einem gewissen Plafond für sich behalten. Für die Kaderebene 1 machten diese Honorare im Jahr 2004 gesamthaft 67'000 Franken aus.

Einschätzung EFK. Diese Entschädigungen entsprechen einem zusätzlichen Engagement und sind nicht als Lohnnebenleistungen anzusehen.

Würdigung im Quervergleich

Die SRG SSR informiert seit dem Geschäftsbericht 2004 über die Entschädigung des obersten Kaders nach den Grundsätzen der Kaderlohnverordnung des Bundes (vgl. Abschnitt 7.3.6). Dabei geht die SRG in der Quantifizierung weiter als die übrigen in das Kaderlohnreporting einbezogenen Unternehmen. In der Folge ergibt sich im Kaderlohnreporting fälschlicherweise der Eindruck, dass die Höhe der Nebenleistungen bei der SRG SSR markant höher ausfallen als bei den anderen einbezogenen Unternehmen. Bei den Unternehmen im Bereich des UVEK beispielsweise werden für den Vorsitzenden der Konzern-/Geschäftsleitung folgende Beträge für Nebenleistungen angegeben: 20'000 Franken bei der Post, 24'000 Franken bei den SBB, 0 Franken bei Skyguide. Demgegenüber wird für die SRG SSR ein Betrag von 53'000 Franken ausgewiesen (weitere Leistungen abzüglich 3'000 Franken Honorare). Die Abklärungen der EFK haben ergeben, dass beispielsweise der Umfang der Nebenleistungen bei verschiedenen dieser Unternehmen in einer ähnlichen Grössenordnung wie bei der SRG SSR liegt. Im Kaderlohnreporting haben die Unternehmen zwar alle Elemente genannt, diese aber im Gegensatz zur SRG SSR nur teilweise (z.B. nur die Spesenpauschale) quantifiziert. In der Folge wird im publizierten Kaderlohnreporting des Bundes ein erheblicher Teil der Nebenleistungen nicht ausgewiesen. Es ist anzunehmen, dass die SRG SSR mit den Spesenpauschalen tendenziell über den anderen ins Kaderlohnreporting einbezogenen Unternehmen liegt, bei den anderen Nebenleistungen dürften die Verhältnisse in den groben Zügen vergleichbar sein. Über die Nebenleistungen in vergleichbaren Unternehmen der privaten Wirtschaft liegen keine Auswertungen vor. In der Tendenz dürften diese aber grosszügiger ausgestaltet sein als bei der SRG SSR.

7.3.3 Marktvergleich für Kaderebenen 0 und 1

Zur Frage, wie die Entlohnung der Kaderebenen 0 und 1 im Quervergleich zur Medienbranche zu beurteilen ist, hat die EFK folgende Abklärungen vorgenommen:

- Drei von der SRG SSR in Auftrag gegebene externe Benchmarkstudien (aus den Jahren 2000 und 2005) kommen zum Schluss, dass die Kadergehälter auf Ebene Generaldirektion und Geschäftsleitung eher tiefer sind als diejenigen vergleichbarer Positionen in der Medienbranche. Dabei wurden von Seiten der SRG SSR jeweils die Gesamtgehälter inkl. aller Gehaltsnebenleistungen verglichen.
- Wie die eine Studie von 2005 zeigt, ist der variable Anteil bei der SRG SSR deutlich tiefer als in der übrigen Medienbranche. Dies gilt auch für den Vergleich mit anderen dem UVEK nahestehenden Unternehmen. Bei der SRG SSR macht der variable Anteil am Total der Entschädigung

des CEO (ohne Nebenleistungen³⁹) 12.9% aus, beim CEO der Post sind es 28.6%, beim CEO der SBB 33.3%, beim CEO von Skyguide 21.3%. Wie schon angeführt, ist das Ausmass der Lohnnebenleistungen im Quervergleich als üblich zu beurteilen.

- Die andere Studie von 2005 zieht die massgebenden Einflussfaktoren für die Lohnhöhe auf Stufe CEO/GL in einen Kompensationsindex ein.⁴⁰ Dieser Index wird neben der SRG SSR für 14 weitere Unternehmen aus der Medienbranche und aus dem Bereich von der Öffentlichkeit nahestehenden Unternehmen gebildet. Zudem wird der Durchschnitt von 50 kleineren (nationalen) und 20 mittleren (europaweiten) Unternehmen auch mit einbezogen. Die Index-Werte reichen von 33 bis 45 Punkten. Die SRG SSR erreicht 37 Punkte und liegt somit im unteren Bereich. Mittels Regressionsanalyse lässt sich für die Stufe CEO wie GL-Mitglieder der Lohn in Abhängigkeit des Indexes berechnen. Die effektiven Kaderlöhne der SRG SSR liegen leicht unterhalb dieses berechneten Zusammenhanges. Die Methodik ist insofern erhellend, als sie die Lohnunterschiede in transparenter Weise auf den Index der „Anforderungen“ und Abweichungen davon zurück führt.
- Berechnungen der EFK in Zusammenarbeit mit dem Eidg. Personalamt EPA auf der Basis der Salärstudie „Kader in der Schweiz 2005“ von Kienbaum ergeben keine Hinweise, dass die SRG SSR überhöhte Kaderlöhne zahlt.

Insgesamt stellt die EFK fest, dass die Löhne der Kaderebenen 0 und 1 gesamthaft etwa im Markt liegen. In der Struktur unterscheiden sie sich aber von den Marktlöhnen und den Löhnen bei den anderen UVEK-nahen Unternehmen, indem der variable Anteil geringer ist.

7.3.4 Marktvergleich für Kaderebenen 2 und 3

Zu den Löhnen der Kaderebenen 2 und 3 bestehen erheblich weniger Marktvergleiche als zu den Löhnen des obersten Kaderns. Anhand der Salärstudie Kienbaum 2005 lassen sich aber Vergleiche mit grossen Unternehmen (mit über 1'000 Beschäftigten, respektive mit über 1 Mrd. Franken Umsatz) vornehmen. Dabei zeigt sich, dass die Löhne der SRG SSR für beide Kaderebenen in der Grössenordnung der Medianlöhne⁴¹ der Unternehmen mit über 1'000 Beschäftigten liegen. Im Vergleich mit den Durchschnittslöhnen und im Vergleich mit den Unternehmen mit mehr als einer Mrd. Umsatz liegen die Löhne der SRG SSR auf den beiden Kaderebenen tendenziell tiefer.

Lediglich für RSR und TSR nahm eine externe Firma im Jahr 2005 einen spezifischen Benchmark der Löhne der Kaderebenen 2 und 3 vor. Die Untersuchung hatte primär zum Zweck, die Positionierung der Kaderlöhne in einem iterativen Prozess zu hinterfragen und, wo notwendig, eine Neupositionierung vorzunehmen. Dementsprechend wurden die Kaderlöhne der SRG SSR in unterschiedlichen Abgrenzungen den schweizerischen Durchschnittslöhnen pro Funktion gegenübergestellt, die die untersuchende Firma aufgrund einer Datenbank mit entsprechenden Erhebungsdaten ermittelte. Dabei wurden zum einen nur der Fixlohn und zum anderen der Fixlohn plus variabler Anteil verglichen.

³⁹ Weil die Nebenleistungen bei den anderen Unternehmen nur unvollständig erfasst sind, sind diese beim Quervergleich nicht einzubeziehen.

⁴⁰ (1) Wirkungsgebiet der Unternehmung, (2) Unternehmensgrösse, (3) Komplexität der Rechtsform/Besitzverhältnisse, (4) Diversifikationsgrad der Unternehmung, (5) Tiefe des Angebots, (6) Komplexität der eingesetzten Technologie, (7) Ausmass der politischen und gesellschaftlichen Bedeutung der Unternehmung, (8) Autonomie der Unternehmung, (9) Unternehmerisches Risiko/Wettbewerb, (10) Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds.

⁴¹ Der Median stellt jenen Wert dar, bei welchem 50% der Beobachtungen tiefer und 50% höher liegen.

Für den Fixlohn plus variablen Anteil entsprechen die Löhne der Kaderebenen 2 und 3 von RSR und TSR weitgehend dem Durchschnitt des schweizerischen Marktes. Im Durchschnitt liegen die Löhne bei RSR um 0.4%, bei TSR um 1.7% über dem Markt. Die Verteilung rund um das $\pm 10\%$ -Lohnband ist relativ gleichmässig. Demgegenüber liegen RSR und TSR beim Vergleich der Fixlöhne (ohne variablen Anteil) stark über dem Markt, nämlich um 14.6% bei RSR und 11.5% bei TSR. In der Folge übersteigen ein Viertel der Löhne bei RSR und die Hälfte der Löhne bei TSR den Marktdurchschnitt um mehr als 10%. Diese Ergebnisse lassen sich auf die Kurzformel bringen, dass die Löhne der Kaderebenen 2 und 3 von RSR und TSR gesamthaft marktgerecht sind, der variable Anteil aber viel niedriger ist als im übrigen Markt.

7.3.5 Weitere Arbeitsbedingungen

Über die GAV-Regelungen hinausgehende Ansprüche für die Kaderangehörigen finden sich vor allem in den folgenden Bereichen:

- **Ferienanspruch.** Für die Kaderangehörigen beträgt der Ferienanspruch 30 Arbeitstage, 35 Arbeitstage ab 50 (bzw. ab 45 bei 15 Dienstjahren), 40 Arbeitstage ab 55.
- **Sabbatical.** Kaderangehörige haben alle 5 Jahre Anrecht auf einen der persönlichen und beruflichen Entwicklung dienenden Urlaub von 15 bezahlten Arbeitstagen und einen zweckgebundenen Betrag von Fr. 8'000. Der „Sabbatical“ wird von der SRG SSR eindeutig als „Weiterbildungsurlaub“ verstanden, da Kader während des Jahres nur selten an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen würden.
- **Abfindungen.** Im Fall einer unverschuldeten Entlassung besteht Anspruch auf eine Abgangsentschädigung (pro Dienstjahr 1 Monatslohn, Maximum: 12 Monatslöhne).

Nach Einschätzung der EFK ist der Ferienanspruch als eher grosszügig zu bezeichnen, die anderen Regelungen bewegen sich im Rahmen des Üblichen.

7.3.6 Kaderlohnreporting des Bundes

Auf der Basis der Kaderlohnverordnung (KadLV) wurde 2005 das erste Kaderlohnreporting über die Spitzenkader der bundesnahen Unternehmen erstellt (EPA 2005). Die KadLV enthält in Art. 7 vier Kriterien zur Festlegung von Kaderlöhnen:

- a) das unternehmerische Risiko;
- b) die Unternehmensgrösse;
- c) die Entlohnung und die weiteren Vertragsbedingungen in der betreffenden Branche;
- d) die Entlohnung und die weiteren Vertragsbedingungen der obersten Kaderfunktionen des Bundes.

In einer ersten Beurteilung teilte das UVEK der SRG SSR mit, nach seiner Auffassung verletze der Verwaltungsrat der SRG SSR mit seiner Lohnpolitik zugunsten der Kaderebenen 0 und 1 die KadLV. Nicht mit den Grundsätzen der KadLV (Art. 7) vereinbar seien insbesondere die im Quervergleich sehr hohen Grundlöhne. Dies falle umso mehr ins Gewicht als auch die Nebenleistungen sehr grosszügig seien. Das UVEK hielt deshalb den Verwaltungsrat dazu an, die Höhe der Löhne und Bezüge des obersten Kaders zu revidieren und mit den Grundsätzen gemäss KadLV in Einklang zu bringen. In der Folge beschloss die SRG SSR die in Abschnitt 7.3.7 dargestellten Massnahmen.

Wie in Abschnitt 7.3.2 dargestellt, wird die Beurteilung der Nebenleistungen durch die unvollständige Erfassung bei den anderen UVEK-nahen Unternehmen verzerrt. Es ist anzunehmen, dass die Nebenleistungen bei den UVEK-nahen Unternehmen in ähnlichen Grössenordnungen liegen. Die EFK empfiehlt dem EPA und den beteiligten Departementen, die Erfassung der Nebenleistungen in Zukunft in einheitlicher Weise vorzunehmen und alle Unternehmen zu einer durchgehenden Quantifizierung anzuhalten, wie sie die SRG SSR in ihrer Berichterstattung vorgenommen hat.

7.3.7 Massnahmen der SRG SSR bei den Kaderlöhnen

Im Umfeld der Diskussion über das Kaderlohnreporting hat der SRG-Verwaltungsrat „im Sinne der Angleichung der Praxis an jene der bundesnahen Unternehmen“ verschiedene Massnahmen beschlossen:

- Per 1. Januar 2006 wird das Verhältnis zwischen dem fixen und dem variablen Anteil an der Gesamtentlohnung der obersten Kader geändert: Senkung des Basislohns und Erhöhung des möglichen variablen Anteils um den gleichen Betrag (25'000 Fr. bei GD, 10'000 Fr. bei Mitgliedern GL). Mit dieser Massnahme ergibt sich für den GD neu ein maximal möglicher variabler Anteil von 20%. Bei den Mitgliedern der GL liegt der maximal mögliche variable Anteil zwischen 16 und 24%. Angesichts des Umstands, dass der effektiv erreichte variable Anteil im Allgemeinen unter dem maximal möglichen liegt, sind die erhöhten variablen Anteile der SRG SSR im Vergleich zu den anderen UVEK-nahen Unternehmen immer noch tiefer.
- Die Spesenpauschale des GD wird mit dem Inkrafttreten des neuen Spesenreglements (voraussichtlich per 1. Januar 2007) von 30'000 Fr. auf 25'200 Fr. gesenkt. Für den deklarierten Zweck (Abgeltung von Repräsentationsauslagen, funktionsbedingten Auslagen und Kleinspesen bis zu 50 Franken) ist sie damit immer noch sehr hoch.
- Der GD hat keinen Anspruch mehr auf einen zweiten Geschäftswagen (Kündigung des Leasingvertrages per 30. April 2006).
- Die Richtlöhne (Fixlöhne) von GD und GL-Mitgliedern werden per 1. Januar 2006 um 5% gesenkt (was eine Senkung um 20'000 Franken beim GD und um bis zu 15'000 Franken bei den übrigen GL-Mitgliedern ausmacht). Dieser Massnahme kommt primär ein deklaratorischer Charakter zu, wie am Beispiel des GD gezeigt werden kann. Der Richtlohn, der um 10% überschritten werden kann, betrug bisher 395'000 Fr. und liegt neu bei 375'000 Franken. Unter Einbezug der 10-prozentigen Überschreitung liegt der Maximalwert bei gut 412'000 Franken. Der effektive Fixlohn betrug 2005 415'000 Franken und wurde auf 390'000 Franken gesenkt. Somit wird der Entwicklungsspielraum durch die Richtlohnsenkung eingeengt, der effektive Fixlohn aber nicht tangiert. Bei den übrigen GL-Mitgliedern ist der Spielraum noch grösser, da die neuen effektiven Fixlöhne durchgehend unter dem Richtlohn (noch ohne Berücksichtigung der 10-prozentigen Überschreitung) liegen.
- Der GD und die Mitglieder der GL verzichten gegenüber dem Stand 2005 in den Jahren 2006 und 2007 auf nominelle Lohnerhöhungen. Angesichts der deutlich besseren Entwicklung der Kaderlöhne im Vergleich zu den GAV-Löhnen in den letzten Jahren (vgl. Abschnitt 7.4) hat diese Massnahme einen wesentlichen Signalcharakter.

Gesamthaft ist festzustellen, dass die Beschlüsse des Verwaltungsrats in die richtige Richtung gehen. Die EFK erachtet weitere Schritte in Richtung zur Erhöhung des variablen Lohnanteils als angebracht, um einerseits die Entlohnungsstruktur den anderen Unternehmen (in der Medienbranche wie bei den öffentlich-nahen Unternehmen) anzupassen und andererseits verstärkte Anreize

für ein wirtschaftliches Handeln des obersten Kaders zu setzen. Das Instrument des Managements by Objectives erlaubt es der SRG SSR nach Einschätzung der EFK durchaus, den Leistungs- und Erfolgsanteil bei der Kaderentlohnung zu erhöhen, auch wenn die SRG kein profitorientiertes Unternehmen ist.

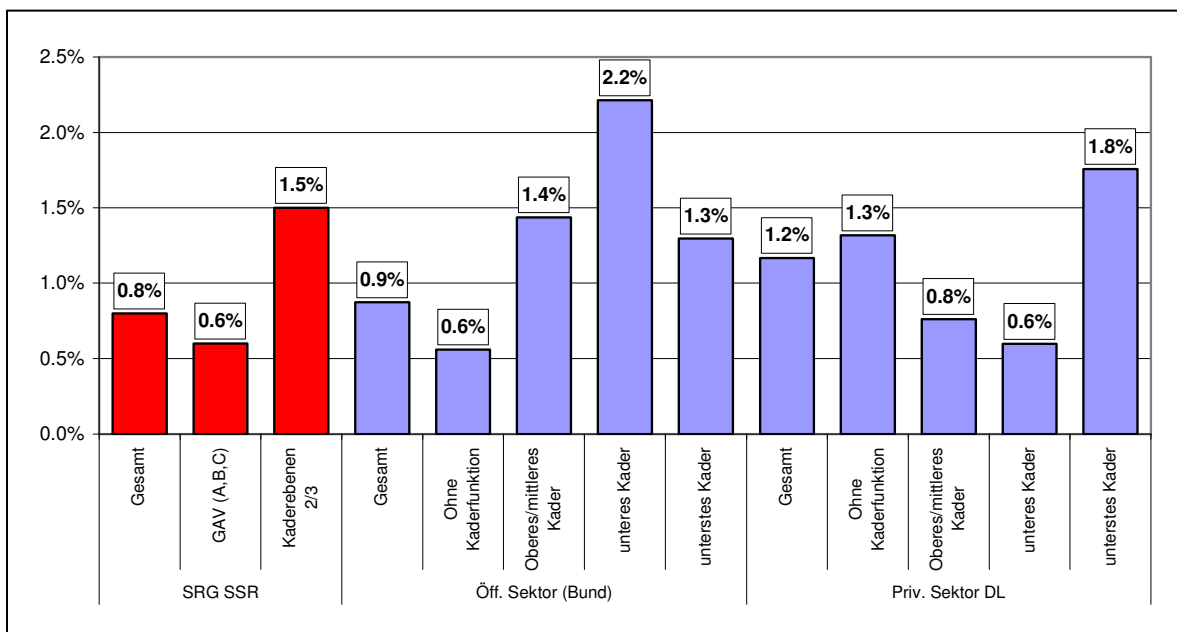
Empfehlung 7.3.7

Die SRG SSR soll den variablen Anteil (zulasten des fixen Anteils) bei den Löhnen des Kaders auf ein vergleichbares Niveau wie bei den anderen UVEK-nahen Unternehmen erhöhen.

7.4 Lohnentwicklung im Quervergleich

Abbildung 53 zeigt, wie sich die Löhne der SRG SSR im Zeitraum 2000-2004 aufgeteilt nach GAV-Bereich und Kader im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen entwickelten. Bei den ausgewiesenen Entwicklungen vermischen sich reine Lohneffekte mit Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur.

Abbildung 53: Jährliche Zuwachsrate der SRG-Löhne im Quervergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen, 2000-2004



Die Zuwachsraten wurden aufgrund der Bruttolöhne pro FTE berechnet (bei SRG Durchschnittslöhne, bei anderen Wirtschaftsbereichen Medianlöhne)

Quelle: Dataroom SRG SSR, Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2000 und 2004, eigene Berechnungen

Gesamthaft legten die SRG-Löhne im Jahresdurchschnitt um 0.8% zu, etwas weniger als im öffentlichen Sektor (Bund) mit 0.9% und deutlich weniger als im privaten Dienstleistungssektor mit 1.4%. Bei der SRG SSR ergibt sich eine unterschiedliche Entwicklung für die Löhne im GAV-Bereich (+0.6%) und im Kaderbereich (1.5%).⁴² Die SRG SSR begründet die stärkere Zunahme der Kader-

⁴² Das für die Kaderebenen 2/3 ausgewiesene Ergebnis trifft auch bei Einbezug der Kaderebenen 0/1 zu.

Löhne insbesondere damit, dass in den letzten Jahren vermehrt externe Kader rekrutiert wurden, die zu marktüblichen Bedingungen angestellt werden mussten. Zudem ergab sich durch den Umstand, dass das Kader bis 1995 in den GAV integriert war, nach der Ausgliederung aus dem GAV ein Nachholbedarf. Auf der andern Seite hätten sich die GAV-Löhne, so die SRG SSR, im unteren Bereich nach der Herauslösung des SRG-Lohnsystems aus dem Lohnsystem des Bundes den tendenziell tieferen Marktlöhnen nach unten angepasst.

Im öffentlichen Sektor (Bund) zeigt sich eine vergleichbare Entwicklung (jährliche Zunahme beim Personal ohne Kaderfunktionen von +0.6% und beim Kader je nach Kategorie zwischen 1.3% und 2.2%). Im privaten Dienstleistungssektor entwickelten sich die Löhne für das Personal ohne Kaderfunktionen mit +1.3% ziemlich genau im Rahmen der Entwicklung für das gesamte Personal, die Löhne für das Kader streuen je nach Kategorie zwischen 0.6% bis 1.8%. Dass die vom Bundesamt für Statistik ausgewiesenen Kaderlöhne im privaten Dienstleistungssektor zum Teil weniger angestiegen sind als die Löhne der Mitarbeitenden ohne Kaderfunktion, dürfte sich durch den Umstand erklären, dass dabei die gesamte Wirtschaft (inklusive kleine und mittlere Unternehmen) einbezogen ist, während sich die Diskussion über die stark ansteigenden Managerlöhne meistens auf die grossen (börsenkotierten) Unternehmen bezieht.

7.5 Stellenbesetzungen im Kader

Kaderpositionen werden in der Regel zuerst intern und anschliessend extern ausgeschrieben. In den vom Personalchef SRG SSR befragten Unternehmenseinheiten (SR DRS, SF, RTR, tpc) wird für jede Position ein Anforderungsprofil erstellt. Die höheren Kader (KE1, KE2) werden üblicherweise nach Durchlaufen eines Assessments durch eine Findungskommission ausgesucht und durch die regionalen Trägerschaften gewählt. In den Findungskommissionen sitzen jeweils Mitglieder der regionalen Verwaltungsräte. Gemäss HR-Strategie sind die HR-Stellen des Unternehmens gefordert, für die *„Besetzung von Kaderpositionen und wichtigen Schlüsselfunktionen (...) geeignete Instrumente zur Verfügung (zu stellen) (z.B. Assessments, individuelle Entwicklungspläne, Coaching etc.)“*.

Auch wenn eine Ausschreibung von Kaderstellen die Regel ist, werden einzelne Kaderangehörige im Berufungsverfahren angestellt. In einem Fall stellte die EFK fest, dass ein ordentliches Ausschreibungsverfahren inklusive Assessments der ausgewählten Kandidaten nicht zum Ziel führte. In der Folge wurde eine Person direkt berufen, ohne dass diese ein entsprechendes Assessment durchlaufen hätte. Die EFK erachtet die beschriebene Abweichung vom vorgesehenen Prozess als problematisch. Generell sind Berufungsverfahren heikel, weil sie Gerüchte über heimliches Networking auslösen können. Um Spekulationen vorzubeugen, sollten Berufungen für die höchsten Kaderstufen nur im Ausnahmefall eingesetzt und in jedem Fall durch den SRG-Verwaltungsrat abgesegnet werden müssen (heute fällt die Stellenbesetzung auf UE-Ebene meistens in die Verantwortung der regionalen Trägerschaften).

Bei der SRG SSR stammen rund 5.3 % der Kader ursprünglich aus einer Bundes- bzw. Kantonsverwaltung. Bei der GD ist der Anteil mit 22.2 % relativ hoch. Der Personalchef SRG SSR stellt dazu folgendes fest: *„Da der Bereich GD vor allem Management-Funktionen beinhaltet und als Bindeglied zwischen Unternehmen SRG SSR, Medienbranchen und Aufsichtsbehörde (BAKOM) wirkt, ist es nachvollziehbar, dass die GD auch interessante Arbeitsplätze für Bundesangestellte zu bieten hat. Dies wird durch die örtliche Nähe verstärkt. Zudem kann dadurch das gegenseitige*

Verständnis gefördert werden. Es liegt aber nicht im unternehmerischen Interesse der SRG SSR, den Anteil der ex-Bundesbeamten zu hoch zu halten."

Es gibt nach Aussage der SRG SSR keine gezielte Strategie, hohe Bundesbeamte anzustellen bzw. zu berufen. Dies gilt insbesondere für die GL-Mitglieder, die mit Ausnahme des stellvertretenden Direktors alle aus der privaten Medienbranche stammen.

Nach Ansicht der EFK ist der Kaderanteil mit Verwaltungserfahrung in der SRG SSR nicht problematisch. Es ist zu berücksichtigen, dass die SRG SSR eine bundesnahe Institution mit Hauptsitz in Bern ist, wo das Angebot an Kaderstellen ausserhalb der verschiedenen Verwaltungen klein ist. Um dem Eindruck vorzubeugen, dass gezielt versucht werde, einen guten Kontakt mit der Bundesverwaltung und insbesondere der beaufsichtigenden Behörde zu installieren, ist ein klares Einhalten von vorgegebenen Abläufen wichtig.

7.6 Spesen

Zurzeit sind rund 10 Grundspesenreglemente und zahlreiche Zusatzreglemente in Kraft. Insgesamt werden in den UE/OE der SRG SSR rund 60 verschiedene Dokumente zur Regelung von Spesen und Gehaltsnebenleistungen geführt. Zwischen den Regelungen der einzelnen UE/OE bestehen bei einzelnen Spesenkomponenten Unterschiede (gemäss Bericht IR z.B. Einladungen, pauschale Mahlzeitenentschädigungen, Flugreisen, GA, Mobiltelefone, Informatikinfrastruktur, Berufskleiderentschädigung). Die aktuelle Situation der Spesenregelungen ist somit durch erhebliche Unübersichtlichkeit gekennzeichnet. Eine Vereinheitlichung wird mit einer neuen, voraussichtlich per 1. Januar 2007 in Kraft tretenden, SRG-weit gültigen Spesenregelung angestrebt. Das neue Reglement ist noch in Verhandlung mit der Gewerkschaft SSM und muss anschliessend von der Steuerverwaltung des Kantons Bern genehmigt werden. Der schon erwähnte Benchmark der Arbeitsbedingungen in der Medienbranche aus dem Jahr 2002 zeigt, dass die Spesenleistungen der SRG SSR im Durchschnitt liegen.

Der GD (KE0) ist nicht explizit in das Kaderreglement einbezogen, er hat sich aber bereit erklärt, die im Kaderreglement stipulierten Bedingungen zu beachten und einzuhalten, so weit für ihn nicht explizit spezifische Regelungen gelten. Vom früheren Präsidenten der SRG SSR wurde dem GD 1995 zugestanden, dass er seine Spesenrechnungen auf Vertrauensbasis abrechnet und er sich bei Repräsentationsauslagen und Hotelübernachtungen nicht an die im Kaderspesenreglement geltende Kostenobergrenzen halten muss (so genannte „Vertrauensspesen“). Im neuen, auf 01.01.2007 in Kraft tretenden Spesenreglement wird die Kaderebene 0 explizit in das Kaderspesenreglement miteingeschlossen.

In den neuen Spesenreglementen gelten für Kader eigene, vom Grundreglement leicht abweichende Spesenregelungen. Für die Kaderstufen 2/3 und die Kaderstufe 0/1 existieren stufenbezogene Zusatzreglemente. Unterschiede zum Basisreglement bestehen unter anderem bei der Ausrichtung von Pauschalspesen, der Auswahl der Hotelkategorie und der Flugklasse (nur KE0/1), der Bezahlung eines privat nutzbaren Geschäftswagens (nur KE0/1) sowie der allfällig erforderlichen Begleitung der Ehegatten auf Geschäftsreisen (nur KE0/1). Die Mitglieder der Kaderebene 1 visieren ihre Spesenrechnungen selber, während die nachfolgenden Ebenen ihre Abrechnungen den Vorgesetzten zum Visum vorzulegen haben. Das neue Zusatzreglement für die Kaderstufen 0/1 sieht für beide Kaderebenen Vertrauensspesen vor. Zusätzlich wird festgehalten, dass die Auslagen „wirtschaftlich und dem Anlass angemessen“ sein müssen und es wird bestimmt, dass auch die Vertrauensspesen (bei Bedarf anonymisiert) zu belegen seien (Anzahl Personen, Art des Anlasses, Bran-

che [z.B. Politik, Wirtschaft etc.]). Die EFK begrüsst diese Vorgabe, würde aber die generelle Abschaffung der Vertrauensspesen als sinnvoller erachten.

Gemäss Abklärungen der IR betragen die Gesamtspesen der SRG SSR im Jahr 2004 rund 35.7 Mio. Franken. Im Schnitt lagen die Spesen pro Kopf über die gesamte SRG SSR im Jahr 2004 bei 6'026 Franken. Überdurchschnittlich waren die Spesen pro Kopf (inkl. Spesenpauschalen Kader) bei der Generaldirektion mit 20'603 Franken, SF mit 8'322 Franken und TSR mit 7'060 Franken. In der Generaldirektion wird die Höhe der Spesen durch Sonderfaktoren wie die Begleichung der Aufwendungen für ganze Fachgruppen, sowie für internationale Anlässe und nationale Projekte begründet. Die Spesenpauschalen der Kadermitarbeitenden lagen im Jahr 2004 bei 3.0 M. Franken, diejenigen der übrigen Mitarbeitenden (v.a. Journalistenpauschalen) betragen 3.3 Mio. Franken.

Der Detaillierungsgrad der Spesenverbuchung (Anzahl Konten) ist gemäss IR noch verbesserungsfähig. Die Spesen pro MitarbeiterIn können nicht vollständig eruiert werden. Das hat folgende Gründe: 1) Die auf Kreditorenfacturen anfallenden Spesen werden direkt den entsprechenden Kostenstellen belastet. 2) In der Kontenklasse 3 wird der Personalaufwand SRG SSR, in Kontenklasse 4 der Programm- und Produktionsaufwand ausgewiesen. Spesen, die direkt mit einer Sendung in Zusammenhang stehen, werden in der Kontengruppe 42 verbucht. In dieser Kontengruppe sind sowohl die Spesen von Externen als auch der SRG-Angehörigen verbucht. Das hat zur Folge, dass die Spesen der SRG-Angehörigen nicht isoliert ermittelt werden können.

7.7 Sonderfragen

7.7.1 Entschädigung Ombudsstelle DRS

2005 wurde die Ombudsstelle DRS neu besetzt. Als Nachfolger von Otto Schoch wählte der Publikumsrat DRS im Januar 2005 den neu pensionierten Vizebundeskanzler Achille Casanova, der sein Amt im August 2005 antrat. In einzelnen Medienberichten wurde dabei die vereinbarte Entschädigung für den neuen Ombudsmann als zu hoch kritisiert. Dabei wurden das Honorar und die Infrastrukturentschädigung von insgesamt 160'000 Franken pro Jahr in Relation zum geschätzten Pensum von 80 Tagen gesetzt.

Die EFK hat die Entschädigung an den Ombudsmann DRS auf der Basis von Aussagen der Herren Schoch und Casanova summarisch auf die Frage der Angemessenheit untersucht. Es kann Folgendes festgestellt werden:

- Der frühere Ombudsmann Otto Schoch erhielt für eine geschätzte Arbeitsleistung von 60 Tagen pro Jahr ein Honorar von 90'000 Franken sowie eine Infrastrukturentschädigung von 40'000 Franken. Der vorgesehene Honorar-Tagessatz belief sich somit auf 1'500 Franken. Effektiv hat Herr Schoch in der Zeit von 2000 – 2004 im Durchschnitt rund 80 Tage pro Jahr für sein Mandat eingesetzt, wobei der Telefondienst und sämtliche Schreibearbeiten (u.a. rund 600 z.T. mehrseitige Briefe pro Jahr) von seinem Sekretariat übernommen wurden und hier nicht eingerechnet sind.
- Auf Grund dieser Erfahrungen hat der Publikumsrat der Vereinbarung mit Herrn Casanova eine Arbeitsleistung von 80 Tagen zugrunde gelegt und ein Honorar von 110'000 Franken sowie eine Infrastrukturentschädigung von 50'000 Franken vorgesehen. Der Honorar-Tagesansatz reduziert sich somit von 1'500 auf 1'375 Franken pro Tag, die Infrastrukturentschädigung von 666

auf 625 Franken pro Tag. Der Auftrag des Publikumsrates sieht vor, dass diese Ansätze, je nach effektiver Beanspruchung, entsprechend angepasst werden können.

Gestützt auf die Angaben von Ombudsmann Casanova schätzt die EFK die Ausgaben zulasten der Infrastrukturentscheidung pro Jahr ungefähr wie folgt:

■ Stellvertretungen	12'000.-
■ Miete Büro Kramgasse	18'360.-
■ Sekretariat (8 h pro Woche à 55.-/h, 47 Wo)	20'680.-
■ Spesen	5'000.-
■ Büroinfrastruktur	2'000.-
■ Total	58'040.-

Die effektiven Infrastrukturausgaben übersteigen die Infrastrukturentscheidung somit um rund 8'000 Franken. Angesichts des Umstands, dass der Ombudsmann alle Briefe und Berichte selbst schreibt und redigiert, dürften die zugrunde gelegten 80 Tage pro Jahr nicht zu grosszügig budgetiert sein. Es ist im Gegenteil davon auszugehen, dass Herr Casanova, mindestens in der ersten Zeit, mehr Zeit in sein Amt investieren wird, als vorgesehen. Vor diesem Hintergrund sieht die EFK eine Tagespauschale von 1'375 Franken pro Tag als angemessen an, zumal davon sämtliche Sozialversicherungen zu bezahlen sind. Die EFK ist deshalb der Ansicht, dass zum heutigen Zeitpunkt weder die Honorarpauschale noch die Infrastrukturentscheidung zu grosszügig ausgelegt sind.

7.7.2 Overhead

Die SRG SSR hat zu Beginn des Jahres 2005 den Auftrag zur Erstellung einer Studie zwecks Quervergleich des Anteils von direkt am Produkt (bei SRG SSR: Programm) Arbeitenden versus übrige Beschäftigte in Auftrag gegeben. Die Studie soll eine Übersicht verschiedener Firmen in der Schweiz umfassen. Nach dem Vorliegen einzelner Daten zeigt es sich, dass grosse Qualitätsunterschiede bestehen und sich ein aufwändiger Harmonisierungsbedarf abzeichnet, bis eine vergleichbare Auswertung vorliegt.

Gemäss den von der SRG SSR für diese Studie zur Verfügung gestellten Daten beträgt der sogenannte „Overhead“, d.h. Personal, das sich nicht direkt mit dem Programm beschäftigt, über das gesamte Stammhaus rund 14%. Beim Stammhaus liegt der Overhead-Anteil je nach „Programm-nähe“ zwischen 9 und 50%. Für die „produzierenden“ Unternehmenseinheiten zeigt sich das in **Tabelle 18** ersichtliche Bild. Demzufolge unterscheidet sich der Overhead-Anteil nach Unternehmenseinheiten nur relativ geringfügig.

Tatsächlich dürfte der Anteil der nicht „produktiven“ Tätigkeiten wesentlich höher liegen, da auch in den programmschaffenden Abteilungen Arbeiten anfallen, die nicht direkt mit den Programmen in Beziehung stehen (beispielsweise Sitzungen, Ausbildung usw.). Dieser Anteil lässt sich heute nicht ermitteln, da die dafür notwendige Zeiterfassung mit entsprechender Tätigkeitszuordnung fehlt. Eine solche wird jedoch unverzichtbarer Bestandteil der zukünftigen Kosten-/Leistungsrechnung sein müssen.

Tabelle 18: Overheadkosten nach Unternehmenseinheiten (in 1'000 Fr.), 2004

	Total Personal- kosten	davon Overhead	Anteil Overhead
SF	108'226	12'824	11.8%
SR DRS	85'367	10'594	12.4%
RTR	11'518	1'553	13.5%
TSR	133'222	15'079	11.3%
RSR	61'284	7'344	12.0%
RSI/TSI	123'601	18'200	14.7%
Swissinfo	21'138	2'557	12.1%

Quelle: Dataroom SRG SSR

Mit der Frage des Overheads beschäftigte sich das Projekt WPF (Workflows, Produktions- und Führungsprozesse) bei SR DRS. Dieses Projekt überprüfte die Programmerstellungsprozesse von DRS1, DRS2, DRS3, Virus, der Abteilung Information und den Regionaljournalen, um Produktivitätsgewinne dank schlanker Abläufe zu erzielen, Abläufe und Strukturen zu harmonisieren und einheitliche Standards für die Programmalkulation zu schaffen. Dazu wurden in einer ersten Phase eine Methodik zur Analyse der Prozesse entwickelt und die Ist-Prozesse erfasst. Die Sendungen wurden dabei in Programm-Elemente und Sendungs-Einheiten aufgeteilt. In der zweiten Phase wurden die Soll-Prozesse definiert und quantifiziert. Dabei wurde zur Berechnung des Overhead ein Modell entwickelt, das vier Kategorien von Overhead (klassischer, persönlicher, organisatorischer und programmlicher) umfasst. In der dritten Phase schliesslich wurden die neuen Programm-Elemente und Sendungs-Einheiten auf den bestehenden Strukturplan übertragen.

Der Overhead der Redaktionen wurde in vier Kategorien erfasst und geschätzt (auf der Grundlage von 210 Arbeitstagen pro Jahr):

- Klassischer Overhead (Ferien, Feiertage, Ausbildung, Krankheiten, Militär und übrige Abwesenheiten): 0%
- Persönlicher Overhead (Informelle Kontakte und Gespräche, Pausen, persönlich bedingte Arbeitsunterbrechungen, Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten): 10%
- Organisatorischer Overhead (Führungsaufwand, Selbstorganisation, Kommunikation, gegenseitige Hilfe, Sitzungen und Personalanlässe, Aufträge und Projekte): 5%
- Programmlicher Overhead (Dossier/Denken/Diskutieren, Themenplanung und – zuteilung der Fachredaktion, Recherchen, die zu keinem Beitrag führen, Aufwand für fertige, nicht gesendete Beiträge, sich ins Bild setzen): Es werden vier Stufen unterschieden: Stufe I (Moderation, Tagesverantwortliche): 4.2%; Stufe II (Fachredaktionen Musik, GeneralistInnen): 9.4%; Stufe III (Fachredaktionen mit Spezial-Knowhow): 18.8%; Stufe IV (tagesaktuelle Fachredaktionen mit grosser Informationsmasse und hoher Dynamik): 34.4%.

Aufgrund dieser Annahmen resultierte in einem ersten Umgang ein Bedarf nach Mehrkapazitäten von 6.6 Vollzeitstellen (gegenüber einem Ist-Bestand von 277 Stellen). Aufgrund dieses, den Sparerwartungen nicht entsprechenden Resultats wurde in der Folge die Overheadstufe IV gestrichen. Unter dieser Voraussetzung resultiert ein Sparpotential von 4.4 Vollzeitstellen. Dabei müsste

die Abteilung Information mit 8.6 Vollzeitstellen (gegenüber dem heutigen Bestand von 87 Vollzeitstellen) am stärksten einsparen.

Eine vertiefte Würdigung der Resultate des Projekts WPF ist für die EFK nicht möglich. Wenn aber ein gross angelegtes Projekt zur Durchsetzung schlanker Abläufe nach der Analyse der Overheadkosten zu einem Einsparpotential von 1.6% (respektive in der verworfenen ersten Variante zu einem Ausbaubedarf von 2.4%) kommt, so scheint im Fall von SR DRS nicht sehr viel „Overhead-Luft“ in der Programmproduktion zu stecken.

7.7.3 Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Die Geschäftsleitung der SRG SSR idée suisse beschloss im September 2003 eine nationale Personalbefragung durchzuführen. Drei Ziele standen im Vordergrund:

- Eine Form des Dialogs zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeberin soll institutionalisiert werden;
- Gemessen wird das Commitment der Mitarbeitenden, also das Gesamtsystem von Arbeitssituation, Zufriedenheit, Identifikation mit der Arbeitgeberin, Engagement und Bindung;
- Aus den Resultaten werden Stärken- und Schwächenprofile erstellt und Verbesserungsmassnahmen abgeleitet, die unternehmensorientierte und zukunftsorientierte HR-Arbeit und Organisationsentwicklung ermöglichen sollen. Diese Umsetzung dieser Massnahmen wird in einer späteren Befragung überprüft.

Das Projekt wurde von Human Resources der Generaldirektion geleitet und von einem externen Beratungs- und Forschungsinstitut begleitet.

Insgesamt haben 3'271 Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen. Davon konnten 3'087 Datensätze ausgewertet werden. Dies entspricht einer hohen Rücklaufquote von 59.1%. Damit besteht eine gute Basis zur Darstellung eines fundierten Stimmungsbildes bei der SRG SSR. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Executive Summary sind:

- 55% der Mitarbeitenden bezeichnen sich als sehr oder grösstenteils zufrieden, 27% als eher zufrieden. 18% der befragten Personen sind mit ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht zufrieden;
- Grundsätzlich positiv beurteilen die Mitarbeitenden den Arbeitsinhalt, Zusammenarbeit und Team, die Attraktivität und die Identifikation mit der Unternehmenseinheit;
- Eher kritisch zeigten sich die befragten Personen hinsichtlich der Arbeitsbelastung;
- Bezüglich der Arbeitszeit fällt die Beurteilung grundsätzlich positiv aus;
- Tendenziell wird die zur Verfügung stehende Infrastruktur als gut beurteilt;
- Obwohl die Mitarbeitenden die Attraktivität der Zusatzleistungen sowie die Abdeckung der Sicherheitsbedürfnisse durch die Sozialversicherungen auffallend positiv beurteilen, wird die Entlohnung insgesamt eher kritisch beurteilt. Dazu trägt vor allem die Intransparenz des Lohnsystems, die Eignung der Leistungskomponente und die Gleichheit des Lohns für vergleichbare Tätigkeiten bei;
- Während die direkten Vorgesetzten (Sozialkompetenz und Führungskompetenz) von den Antwortenden grundsätzlich positiv beurteilt werden, äussern sich die Mitarbeitenden zur Geschäftsleitung der Unternehmenseinheit kritisch. So geben z.B. nur knapp die Hälfte der Befragten an, Vertrauen in diese zu haben;

- Bei den Entwicklungsmöglichkeiten ergibt sich aus den Ergebnissen eine eher kritische Bewertung. Dieses Ergebnis resultiert einerseits aus den wenigen Möglichkeiten zur Mitarbeit in Projekten und andererseits aus den beschränkten Möglichkeiten der fachlichen Weiterentwicklung;
- Das Themengebiet Information erfährt eine geringe positive Beurteilung. Die / der Vorgesetzte steht dabei als Informationskanal im Vordergrund. Die gute Orientierung über wesentliche Entscheide und die Offenheit und Ehrlichkeit von offiziellen Informationen werten die Mitarbeitenden jedoch nur schwach positiv;
- Zur Organisation äussern sich die beurteilenden Personen nur knapp positiv. Während die Zusammenarbeit in der Unternehmenseinheit zwei Drittel als grundsätzlich gut empfinden, erhalten weder die zweckmässige Organisation noch die angemessene Länge der Dienstwege eine deutlich positive Bewertung;
- Zum Thema Veränderungen äussern sich die Beurteilenden eher positiv. Sie heben vor allem ihre eigene Veränderungsfähigkeit heraus (Zurechtkommen mit Veränderungen, aktives Mittragen von Veränderungen), während die rasche Umsetzung von notwendigen Veränderungen im Team nur leicht positiv beurteilt wird;
- Die Attraktivität der SRG SSR als Arbeitgeber wird von den Mitarbeitenden als überdurchschnittlich gut beurteilt;
- Das Commitment (Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zur SRG SSR) erhält eine überdurchschnittlich hohe Bewertung. So äussern fast alle Mitarbeitenden, dass sie stolz sind bei der SRG SSR zu arbeiten. Über vier Fünftel stehen zudem zur Unternehmenseinheit und deren Programmen / Dienstleistungen;
- Die Umsetzung der „idée suisse“ wird positiv angesehen, Schwachpunkte ergeben sich hingegen in der Orientierung zu Entscheidungen und der einheitsübergreifenden Zusammenarbeit.

Fazit

Die Mitarbeitenden der SRG SSR zeichnen sich durch eine relativ hohe allgemeine Arbeitszufriedenheit und ein überdurchschnittliches Commitment aus. Sie schöpfen ihre Zufriedenheit vor allem aus dem Arbeitsinhalt, der Zusammenarbeit im Team, der Sozialkompetenz ihrer direkten Vorgesetzten, der Attraktivität der SRG SSR sowie der Aus- und Weiterbildung. Wichtige kritische Beurteilungen erhalten vor allem Faktoren wie Entwicklungsperspektiven, Entlöhnung, Arbeitsbelastung und die Geschäftsleitung der Unternehmenseinheit.

8 Verschiedene Aufwandbereiche

Neben dem in Kapitel 7 behandelten Personalaufwand stellt der Programm- und Produktionsaufwand den zweiten grossen Kostenblock der SRG SSR dar. In Abschnitt 8.1 wird dieser Kostenblock eingehender diskutiert. Aus den verschiedenen weiteren Aufwandbereichen wurden die Immobilien ausgewählt, die in Abschnitt 8.2 behandelt werden.

8.1 Programm- und Produktionsaufwand

Der Programm- und Produktionsaufwand steht in sehr engem Verhältnis zur Programmgestaltung, bei der den Unternehmenseinheiten bewusst eine grosse Unabhängigkeit eingeräumt wird, damit sie sich nahe am Markt positionieren können. Eine Beurteilung der wirtschaftlichen Ausgestaltung stösst somit sehr rasch an Grenzen der Programmfreiheit der Unternehmenseinheiten. Die EFK beschränkt sich darum im Folgenden einerseits auf die Frage, ob die Ausgliederung der Produktion bei SF in das tpc aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll war. Andererseits betrachtet sie den Aufgabenbereich Dokumentation und Archive (D+A) unter dem Aspekt der Nutzung von Synergien.

8.1.1 tv productionscenter zürich AG (tpc)

Gründung des tpc

Der Fernsehmarkt besteht aus zwei Teilen: einem Programm- und einem Produktionsmarkt. Infolge der Monopolsituation der öffentlichen Fernsehanstalten wurden beide Teile in Europa lange Zeit als untrennbare Einheiten betrachtet. Mit der Liberalisierung des Fernsehmarktes änderte sich die Situation. Die kommerziellen Anbieter bauten keine eigenen Produktionskapazitäten auf, sondern produzierten mit Dritten. So entstand ein freier Produktionsmarkt mit industriellen Produktionsweisen, die bisherige eher gewerblich orientierte und kostenintensive Methoden ablöste.

Vor diesem Hintergrund bemühte sich das Produktionszentrum (PZ) von SF um Aufträge von Dritten, um Restkapazitäten zu nutzen. Allerdings stimmten diese terminlich oft nicht mit denjenigen der Auftraggeber überein, so dass immer wieder Aufträge verloren gingen, da die Flexibilität für „just-in-time“ Produktionen zu klein war. In der Einschätzung von SF konnte nur eine unabhängige, völlig auf den Markt ausgerichtete und im Markt operierende Unternehmung, die keinen öffentlichen Produktionsauftrag zu erfüllen hat, die Möglichkeiten der Drittaufträge genügend wahrnehmen. Durch eine Verselbständigung des PZ sahen die Verantwortlichen eine Chance, sich im deutschsprachigen Raum zu entwickeln und sich auch aus der fast totalen Abhängigkeit vom Kunden SF zu lösen. Im Gegenzug erhielt SF jedoch auch die Freiheit, dort zu produzieren, wo Preis und Leistung am besten übereinstimmen.

Der Zentralratsausschuss SRG SSR (heute VR) beschloss am 14.9.1999 einstimmig die Auslagerung des PZ von SF DRS auf den 1.1.2000 in das „tv productioncenter zürich ag“ (tpc). Das tpc ging aus der ehemaligen Mediarama AG hervor, indem bei dieser bestehenden Aktiengesellschaft Firma, Hauptsitz sowie Zweck geändert wurden. In der Folge brachte man durch Sacheinlagen die Aktiven und Passiven der ehemaligen Abteilung PZ von SF in das tpc ein und erhöhte gleichzeitig das Aktienkapital von 0.5 auf 10 Millionen Franken. Das tpc ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der SRG SSR.

Planung und effektive Entwicklung

Die bei der Gründung des tpc gesteckten Ziele wurden weit verfehlt (**Tabelle 19**). Statt dem in der „realistischen“ Variante postulierten Gewinn vor Steuern und Finanzaufwand (EBIT) von fast 21 Mio. Franken wurde 2004 effektiv ein EBIT von knapp 7 Mio. erreicht. Der Anteil von Drittaufträgen erreichte 2004 gut 17% gegenüber geplanten 37%. Zu berücksichtigen bleibt dabei, dass bei den Drittaufträgen auch verschiedene SRG-nahe Aufträge mitgerechnet werden. Dabei handelt es sich zum einen um Aufträge von Produzenten, die durch SF beauftragt werden (für die Produktion von Sendungen wie VIParade, Deal or No Deal, Telescoop, Lüthi&Blanc, al dente). Zum anderen handelt es sich um Sendungen von PTV (Konsum-TV, Gesundheit Sprechstunden, NZZ-Format, AMAG-News), die auf den SF-Kanälen ausgestrahlt werden. Zieht man diese SRG-nahen Aufträge ab, verbleibt 2004 noch ein Drittel der Aufträge von 9%.

Tabelle 19: Planung und effektive Entwicklung des tpc, 2000 - 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
EBIT (in 1'000 Fr.)					
Plan (Variante „realistic“)	3'910	6'841	8'791	16'497	20'870
Ist	4'284	3'586	3'954	3'616	6'689
Abweichung gegenüber Plan	374	- 3'255	- 4'837	- 12'881	- 14'181
Anteil Drittaufträge (in %)					
Plan (Variante „realistic“)	19.4	21.1	22.8	30.7	37.1
Ist	18.3	20.9	16.9	14.8	17.4
Abweichung gegenüber Plan	-1.1	-0.2	-5.9	-15.9	-19.7

EBIT (Earning before Interest and Taxes): Gewinn vor Steuern und Finanzaufwand
 Quelle: Dataroom SRG SSR

Beurteilung und Zukunftsaussichten

Trotzdem beurteilen die Verantwortlichen beim tpc und der SRG SSR die Ausgliederung des tpc gesamthaft positiv. Die eigene operative und strategische Führung biete eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf unternehmerische Bedürfnisse. Durch die getrennte Führungsorganisation SF / tpc könne sich zudem das Management beider Einheiten besser auf ihr jeweiliges Kerngeschäft (Programm und Produktion) mit ihren verschiedenen langen Planungshorizonten (Produktionsmittel 10-15 Jahre, Programme 1-3 Jahre) konzentrieren. Auch wenn die Erwartungen bezüglich Drittaufträgen klar verfehlt wurden, so könne dank der erreichten Drittaufträge dennoch ein wichtiger Deckungsbeitrag erreicht werden, meinen die tpc-Verantwortlichen.

Die Ausgliederung des Produktionsbereichs in das tpc und die damit verbundene Entwicklung einer unternehmerischen und serviceorientierten Unternehmenskultur habe das Verhalten der Produktionsmitarbeitenden auf allen Stufen positiv beeinflusst. Positiv entwickelt habe sich auch die Transparenz in der Preispolitik und das höhere Kostenbewusstsein der Mitarbeitenden. Durch den gestiegenen finanziellen Druck seien die Produktionsabläufe optimiert, der multifunktionale Personaleinsatz weiter gefördert worden. Als selbständige Gesellschaft habe das tpc einen eigenen, produktionsorientierten GAV abschliessen können, der gegenüber demjenigen der SRG SSR eine tiefere Regelungsdichte aufweist (insbesondere bezüglich Minusstunden, Überstunden, Dienstplanänderungen und Zeitzuschlägen). Dieser GAV habe zu einer Reduktion der jährlichen Lohnmassnahmen geführt.

Im Nachhinein ist die Verselbständigung des Produktionszentrums von SF wirtschaftlich kaum zu rechtfertigen. Der Markt hat sich anders entwickelt als der im Rückblick als zu optimistisch zu beurteilenden Planung zugrundegelegt wurde. Die erwartete Umsatzausweitung im externen Bereich wurde bei weitem nicht erreicht. Eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit nach Deutschland musste mit Verlust rückgängig gemacht werden (im Jahre 2003 erfolgte der Ausstieg mit einer Sonderabschreibung von 2.1 Millionen Franken auf der Beteiligung „tpc international“). Der Anteil des SRG SSR Umsatzes liegt unverändert bei über 80%, d.h. die Abhängigkeit von SF blieb bestehen. Trotz dieser Rückschläge konnte das tpc jedoch in jedem Jahr schwarze Zahlen schreiben und die Eigenkapitalbasis verstärken. Nach Einschätzung der EFK liegt der Entscheid zur Ausgliederung des tpc in der unternehmerischen Freiheit der SRG SSR und ist zu respektieren. Fahrlässiges Verhalten wurde im Zusammenhang mit der Gründung des tpc nicht festgestellt.

Der Verwaltungsrat der SRG SSR Deutschschweiz hat im März 2005 einen Strategiewechsel eingeleitet: Die Geschäftstätigkeit von tpc soll sich wieder auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und sich an den Bedürfnissen von SF und der SRG SSR orientieren. Noch existierende Doppelstrukturen mit dem SF sollen abgebaut werden und die Prozesse optimiert werden. Nur Restkapazitäten sollen auch für Dritte zur Verfügung gestellt werden. Auf Marktaktivitäten ausserhalb des Kerngeschäftes (Werbung und Industriefilme), die regelmässig zu politischen Interventionen führen und sich auch unternehmerisch gesehen kaum rechnen, soll in Zukunft weitgehend verzichtet werden. Eine Reintegration von tpc in das SF steht jedoch in den nächsten Jahren (Zeithorizont 3-5 Jahre) nicht zur Diskussion.

Wirtschaftlichkeit

Die Auslastung der in der Produktion beschäftigten Mitarbeitenden betrug 2004 durchschnittlich 75%, diejenige der Produktionsmittel lag in der Aussenproduktion bei 45% und in den Studios bei 75%. Die Geschäftsleitung des tpc beurteilt diese Auslastung als insgesamt gut, die Direktorin von SF bezeichnet sie jedoch als „noch verbesserungsfähig“.

Aus der Standortanalyse des tpc von SF vom 23.03.05 geht hervor, dass

- die finanzielle Situation des tpc sehr erfreulich ist;
- die Fabrikationskosten pro Stunde des tpc etwa gleich hoch sind wie diejenigen von TSR;
- der übrige Betriebsaufwand 17% des Gesamtaufwandes beträgt (TSR/TSI ca. 11%);
- das tpc über moderne, dem internationalen Standard entsprechenden Produktionsmittel verfügt (TSR knapp genügend, TSI hat massiven Erneuerungsbedarf);
- die Auslastung der Produktionsmittel nicht besser/schlechter ist als bei TSR/TSI;

Ob das ursprünglich anvisierte Kostensenkungspotential von 5% auch tatsächlich realisiert werden konnte, ist nicht belegt. Auch stellt die EFK fest, dass sich die Personalkosten mit dem neuen „produktionsorientierten“ GAV nicht so entwickelt haben wie erwartet: Die Differenz zum GAV des Mutterhauses SRG SSR wird seit 2001 kleiner und nicht, wie eigentlich zu erwarten wäre, grösser.

Gesamthaft sind die wesentlichen Kennzahlen somit mit TSR und TSI vergleichbar. Gemäss Aussagen der Geschäftsleitung tpc sind Vergleiche mit der Produktion bei TSR und TSI aufgrund von unterschiedlichen Prozessen, Leistungsangeboten, Qualitätsansprüchen, Organisation und Kostenrechnung jedoch nur sehr begrenzt möglich. Dies ist unter anderem auf die nicht harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung zurückzuführen (vgl. Abschnitt 5.4.6). Die EFK beurteilt es als wichtig und richtig, dass sich das tpc am Projekt der harmonisierten KLR beteiligt.

Unter dem Aspekt der sparsamen Mittelverwendung ist es problematisch, dass das tpc steuerpflichtig ist, während eine bei SF eingegliederte Produktionsabteilung keine Steuern zahlen müsste. In den letzten fünf Jahren lieferte das tpc gesamthaft Gesellschafts- und Gewinnsteuern im Betrag von 1.2 Millionen Franken an den Fiskus ab.

Wettbewerbspolitische Einschätzung

Nach der Gründung des tpc kam es verschiedentlich zu Vorwürfen, dass das tpc dank Quersubventionierung durch die SRG SSR gegenüber Dritten zu Dumpingpreisen offerieren könne. Diese Vorwürfe wegen angeblich unzulässiger Verhaltensweise gemäss Artikel 7 des Kartellgesetzes wurden durch die Eidgenössische Wettbewerbskommission abgeklärt (Bericht vom 4. Februar 2004).

Das Sekretariat der Wettbewerbskommission kommt zum Ergebnis, dass keine Anhaltspunkte für einen Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung der SRG SSR auf dem schweizerischen Zuschauermarkt und auf den sprachregionalen unabhängigen Produktionsmärkten innerhalb der Schweiz bestehen. Mit der Neuausrichtung und Konzentration der Geschäftsausrichtung auf SF und die SRG SSR werden die potentiellen wettbewerbspolitischen Probleme tendenziell an Bedeutung verlieren.

Fragen der Corporate Governance

Wie in Abschnitt 5.3.2 dargelegt, wird der vierköpfige Verwaltungsrat des tpc durch die Direktorin von SF präsiert. Die Interessen von SF werden zudem durch den Leiter Finanzen + HR von SF und den Präsidenten des Verwaltungsrates SRG.D vertreten. Daneben gibt es nur ein SRG-externes Mitglied im Verwaltungsrat tpc. Wie in Abschnitt 5.3.2 dargestellt wurde, ist diese dominierende Stellung von SF im Verwaltungsrat unter dem Aspekt von Corporate Governance problematisch. Wie es sich bei einzelnen aktuellen Fragen, wie zum Beispiel dem Eigenkapitalanteil des tpc zeigt, können sich die legitimen Interessen von SF und des tpc durchaus widersprechen, die Entwicklungschancen des tpc können durch die Interessen von SF möglicherweise blockiert werden.

Gesamtbeurteilung

Auch wenn die Erwartungen bezüglich Drittaufträgen klar verfehlt wurde, erachtet die EFK den durch die Drittaufträge erzielten Deckungsbeitrag als gewichtiges Argument für die Ausgliederung der Produktion ins tpc. Wenn sich das Potential aufgrund verändernder Marktverhältnisse vergrössert, kann das tpc in der heutigen Situation rasch darauf reagieren. Auf der anderen Seite könnte der heute erreichte Anteil an Aufträgen von SRG-unabhängigen Dritten (von weniger als einem Zehntel) wohl auch durch eine interne Produktionsabteilung von SF erledigt werden. Insofern macht eine grundsätzliche Prüfung der durch eine Wiedereingliederung des tpc in SF zu erwartenden Kosten- und Nutzenwirkungen Sinn.

Die Wirtschaftlichkeit des tpc ist ähnlich schwierig zu beurteilen wie die Wirtschaftlichkeit der SRG SSR generell. In ähnlicher Weise wie bei der SRG SSR ist hier insbesondere der Bedarf nach einer harmonisierten KLR festzustellen. So kann das Verhältnis von Kosten zu Leistungen in Zukunft sowohl im Vergleich mit anderen Anbietern wie im Zeitvergleich analysiert werden.

Die wettbewerbspolitischen Vorwürfe gegen das tpc wurden von der Wettbewerbskommission als nicht begründet beurteilt.

Empfehlung 8.1.1

Die SRG SSR soll die Wiedereingliederung von tpc in SF prüfen.

8.1.2 Dokumentation und Archive (D+A)

Der Aufgabenbereich D+A stellt für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ein besonders interessantes und schwieriges Feld dar. Einerseits ist D+A eng mit der eigentlichen Produktion verbunden, die aufgrund der Programmnähe je nach Unternehmenseinheit unterschiedlich ausgestaltet ist. Andererseits kann die Aufgabe von D+A durch den Einsatz von standardisierten Produkten und Abläufen viel kostengünstiger erfüllt werden als bei UE-spezifischen Lösungen. Im Folgenden wird in diesem Spannungsverhältnis ausgelotet, wie gut das Synergiepotential ausgeschöpft wird. Die nachfolgenden Darstellungen basieren auf dem Schlussbericht des Projektteams „Media Asset Management“ (MAM) sowie den durch den Vorsitzenden des Netzwerks D+A gelieferten Zusatzinformationen.

Aufgabe von D+A

Bei D+A geht es um die Archivierung der Radio- oder Fernsehproduktionen. Dabei wird zwischen der Beschreibung von Inhalten (Metadaten) und den eigentlichen Inhalten (Essenz) unterschieden. Weil die Produktionssysteme über eine UE-spezifische Architektur verfügen sind die Archivsysteme direkt bei den UE angesiedelt.

Die Archive haben drei Hauptfunktionen mit folgenden Prioritäten:

- Programmunterstützung: Das zur Verfügung stellen von verwendbarem Material für die eigenen aktuellen und die zukünftigen Programme der SRG SSR ist die absolut prioritäre Aufgabe der Archive.
- Valorisierung (Zweitverwertung von Archivbeständen): Mit der Zunahme der Verbreitungsmöglichkeiten werden die mehrfach verwendbaren Inhalte immer wichtiger; die externe Nachfrage nach solchen Programmen wird voraussichtlich steigen. Die Verwertung der Programme durch kommerzielle Verkäufe kann einen Beitrag an die Kosten der Archive leisten. Die nichtkommerziellen Abgaben an Private stärken den Service- public-Auftritt.
- „patrimoine“ (Dokumentation des Zeitgeschehens): Der Gesetzgeber entdeckt zunehmend den historischen Wert der Archive der SRG SSR zur Dokumentation des Zeitgeschehens. Daraus könnte eine gesetzliche Verpflichtung entstehen.

Die D+A Dienste der einzelnen Unternehmenseinheiten haben jeweils einen Online-Zugriff auf die Metadaten der anderen Archivdatenbanken innerhalb der SRG SSR.

Zur Zeit besitzt die SRG SSR keine „Archivierungs-Strategie“. Das Projektteam MAM hat der GL SRG-SSR empfohlen, die Gesamtstrategie um den Punkt „Archivierung“ zu ergänzen.

Betriebskosten und Investitionen

Im Jahre 2002 betrug der Betriebsaufwand von D+A auf Ebene SRG SSR rund 30 Millionen Franken (inkl. Beitrag an das Medienarchiv „Memoriav“). Gleichzeitig wurden Einnahmen von rund 1 Mio. Franken erzielt. Total waren 216 Personen (164.5 FTE) im Bereich Dokumentation und Archivierung beschäftigt.

Für die Periode 2002-2007 sind Investitionen in der Höhe von 20 Millionen Franken vorgesehen, was rund 10% der für diesen Zeitraum geplanten technischen Investitionen ausmacht. Der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit, das technologische Gleichgewicht zwischen Produktion und D+A wieder herzustellen. Werden diese Investitionen nicht getätigt, besteht die Gefahr, dass die in den Archiven vorhandenen Dokumente nicht mehr benutzt werden können. Die Investitionen werden auch die Arbeitsprozesse verändern und damit auf der Personalseite Einsparungen ermöglichen.

Bedarf für Standardisierung

Da die Aufbewahrung von Inhalten mit Kosten verbunden ist, verdient die Selektion ein besonderes Augenmerk. Zur Zeit archivieren die Radio-UE maximal 25% aller Eigenproduktionen, die TV-UE nahezu alle Eigenproduktionen. Die Selektion bezieht sich jedoch nicht nur auf die Aufbewahrung, sondern auch auf die Tiefe der Erschliessung. Je genauer ein Beitrag erfasst wird, um so grösser ist seine Wiederverwendungschance, aber umso aufwändiger ist auch die Erfassung. Mit einer Überprüfung der Selektionsrate und -tiefe können die Kosten direkt beeinflusst werden.

Die Definition der Selektionsprozesse ist Aufgabe der Unternehmenseinheit. Sie bildet einen Kernbestandteil der jeweiligen D+A Politik einer Unternehmenseinheit. Teilweise basieren die Selektionsprozesse in den Unternehmenseinheiten auf gewachsenen Strukturen und wurden jahrelang nicht mehr hinterfragt. Das Projektteam MAM schlägt vor, die jeweilige D+A Politik einer Unternehmenseinheit einer Review zu unterziehen und insbesondere die Selektionsprozesse eindeutig festzulegen. Ein nationaler Standard erscheint dem Projektteam wegen der UE-spezifischen Bedürfnisse aber unzumutbar.

Das Wissen über Dokumentation und Archivierung des audiovisuellen Datenmaterials ist dezentral bei den Unternehmenseinheiten vorhanden, ohne dass dieses bisher vernetzt wurde. Der Abschlussbericht MAM kommt zum Schluss, dass durch eine bessere Koordination und Vernetzung der programmliche und wirtschaftliche Nutzen gesteigert werden könnte.

Mit der Digitalisierung der Produktionspfade werden die Archive in Zukunft noch intensiver und enger in den Produktionsprozess eingebunden. Damit der Zugriff zwischen den Archivsystemen der SRG SSR und die Verzahnung mit den Produktionssystemen sowie der nationale und internationale Programmaustausch gewährleistet ist, wird zwingend vorausgesetzt, dass die einschlägigen Normen und Standards eingehalten werden.

Im Schlussbericht fordert das Projektteam das Netzwerk T+I auf, zu prüfen, ob langfristig durch eine Annäherung der Produktionssysteme zwischen den Unternehmenseinheiten und dadurch auch der Archivsysteme eine Effizienzsteigerung innerhalb der SRG SSR realisiert werden kann. Zusätzlich sollen zwischen den Unternehmenseinheiten Mindeststandards in Bezug auf Metadaten festgelegt werden.

Folgen des Schlussberichts MAM

An ihrer Sitzung vom 6./7. November 2003 beschloss die Geschäftsleitung SRG SSR auf Antrag des Projektteams Folgendes:

- Vom Schlussbericht MAM wird zustimmend Kenntnis genommen.
- Die SRG-SSR Strategie wird bei nächster Gelegenheit um den Punkt 1.7 „Archive“ ergänzt.
- Die UE definieren, respektive überarbeiten ihre D+A-Politik entsprechend und regeln insbesondere auch den Selektionsprozess.

- Die GL stimmt der Bildung eines gesamtschweizerischen „D+A-Netzwerkes“ per 1.1.2004 zu und nimmt von den Jahreszielen in Kapitel 7.2. des Schlussberichts zustimmend Kenntnis.
- Der um die Projektleitung erweiterte Lenkungsausschuss wird beauftragt, das „D+A-Netzwerk“ zu etablieren und per Ende 2004 der GL einen Review-Report vorzulegen.
- Das D+A-Netzwerk analysiert vertieft das Problem der Altbestände und erarbeitet zuhanden der GL Lösungsvorschläge.

Zur Umsetzung des Beschlusses stellt die EFK fest:

- Der Punkt „Archive“ wurde bis jetzt in die SRG-Strategie nicht aufgenommen.
- Es liegen der EFK keine näheren Angaben betreffend der UE-spezifischen D+A Politik sowie dem Selektionsprozess vor.
- Ein gesamtschweizerisches D+A Netzwerk wurde per 1.1.2004 gegründet.
- Das Problem der Altbestände ist in Bearbeitung.

Gemäss Information des Vorsitzenden Netzwerk D+A konnten bisher folgende konkreten Erfolge erzielt werden:

- Benchmark und gegenseitige Information der Unternehmenseinheit beim Selektionsprozess von Lieferanten;
- Gemeinsame Studie zur Anlieferung von Musikfiles und Metadaten;
- TSI hat sich auch dank der Koordination durch das Netzwerk D+A zum Kauf eines Produkts entschieden, das bereits in einer anderen Unternehmenseinheit installiert wird. Damit ergibt sich auch in Zukunft bei Weiterentwicklungen ein grosses Sparpotential;
- SF hat beim Kauf seines Systems auf die Gültigkeit der Lizenz für alle Unternehmenseinheiten gedrungen, was RTSI und TSR bei der Verhandlung mit möglichen Partnern Vorteile gebracht hat;
- Mit dem wichtigen Partner „Memoriav“ wurde ein Abkommen unterzeichnet, das dem Netzwerk vermehrte Kompetenzen bei der Selektion von Projekten der Erhaltung des „Patrimoine“ zugesteht und somit eine bessere Koordination unter den Unternehmenseinheiten garantiert.
- Weitere Synergiepotentiale, die jedoch noch bearbeitet werden müssen, bestehen bei der „massiven“ Digitalisierung (Kassetten Beta); dem Online-Austausch mit externen Partnern; der Rechteverwaltung; der Musikdatenbank; dem normalisierten Austauschformat (MXF); der Backup Lösung; bei den passiven Langzeitmagazinen; beim „know-how“ und der beruflichen Weiterbildung sowie bei einer gemeinsamen technischen Lösung für die nächste Generation.

Eine Studie „Plate-forme d'échange“ soll das Einsparpotential bei der gemeinsamen Öffnung der Archive für gemeinsame Partner untersuchen. Grosses Potential liegt insbesondere bei der Digitalisierung von Kassetten (Projekt „Beta Suisse“). Zu Beginn lagen die Offerten in der Höhe von ca. 30-40 Euro/Stunde. Durch das gemeinsame Auftreten konnte der externe Preis auf 19 Euro/Stunde gesenkt werden. Bei ca. 200'000 Stunden zu digitalisierenden Kassetten und einer Preisdifferenz von 10 - 20 Franken kann von einem Sparpotential von über 2 Millionen Franken gesprochen werden. Die Ersparnis gegenüber einer gemeinsamen internen Lösung (sie muss bei Vollkosten billiger sein als die externe Lösung) kann noch nicht beziffert werden.

Zusammenfassung und Beurteilung

Der Bereich D+A liegt heute in der Kompetenz der Unternehmenseinheiten. Durch eine gemeinsame Infrastruktur und Prozesse können wesentliche Synergien realisiert werden. Das Problem der UE-übergreifenden Koordinierung wurde erkannt, verschiedene Massnahmen sind eingeleitet.

Nach Einschätzung der EFK bleiben diese Massnahmen aber zu zaghaft. Im Statut des Netzwerks D+A wird den Unternehmenseinheiten explizit die „Respektierung der Autonomie“ zugestanden. Diese Autonomie ist kostspielig: Aus der Sicht der einzelnen Unternehmenseinheit gibt es immer viele gute Gründe für eine UE-spezifische Sonderlösung. Gerade bei technischen Systemen mit einer längeren Lebensdauer, was die Archivierungssysteme typischerweise sind, gibt es aus Sicht der einzelnen Unternehmenseinheit kaum je den idealen Zeitpunkt für eine gemeinsame Lösung einzutreten. Wenn nämlich das System in der eigenen Unternehmenseinheit abgelöst werden muss, entsprechen die Systeme der anderen Unternehmenseinheiten wahrscheinlich nicht mehr der auf dem Markt erhältlichen neuesten Technologie. Ein Ausweg aus dieser Blockade ist nach Ansicht der EFK nur möglich, wenn die Zentrale den Unternehmenseinheiten eine klare zeitliche Vorgabe macht, in der sich diese auf ein gemeinsames System und gemeinsame Prozesse einigen müssen (im Sinn von Empfehlung 10.2.B). Auch bei diesem Prozess ist es möglich, dass UE-spezifische Lösungen als notwendig erachtet werden. Sie haben dann aber den Charakter eines Ausnahmefalls, der auch laufend darauf hin zu kontrollieren ist, ob eine Überführung in den unternehmensweit gültigen Standard möglich ist.

8.2 Immobilien- und Mietmanagement

Von den verschiedenen möglichen Aufwandbereichen neben dem Programm- und Produktionsaufwand wählte die EFK den Immobilienbereich für eine vertiefende Analyse aus. Bestimmt wurde dieser Entscheid durch die Überlegung, dass sich in diesem Bereich Fragen der sparsamen Mittelverwendung und des effizienten Managements in besonderem Mass stellen. Betroffen sind folgende Kostenbereiche:

- Die Mietkosten machten 2004 gesamthaft einen Betrag von rund 40 Mio. Franken aus. Davon entfielen 7 Mio. Franken auf Mieten von Dritten, 33 Mio. Franken waren intern verrechnete Mieten gegenüber anderen Einheiten der SRG SSR.
- Die Immobilien im Besitz der SRG SSR zogen 2004 Unterhaltsarbeiten von rund 15 Mio. Franken nach sich.
- Die Investitionen in Gebäude und Grundstücke betragen 2004 13 Mio. Franken. In den nächsten Jahren werden die Investitionen höher ausfallen. Die Investitionsplanung von SC Immo für die Periode bis 2013 geht von jährlichen Investitionen von rund 50 Millionen Franken aus.

Akteure und Abläufe

Im Februar 2006 verabschiedete der Verwaltungsrat SRG SSR eine neue „Immobilienstrategie.08“, die die bisherige, sehr allgemein gehaltene Immobilienstrategie aus dem Jahr 2000 ablöst. Die Immobilienstrategie.08 klärt folgende Bereiche: Zielsetzung („Sicherstellen von Standort und Raum“), Grundlagen („Nutzungs- und Betriebskonzept, Masterplan und Mehrjahresplan“), Rahmenbedingungen („Werterhaltung und Entwicklung der Immobilien“), Finanzierung („Sicherheit, Rentabilität und Wertentwicklung“) und Organisation („professionelle und klare Strukturen“).

Die Immobiliengeschäfte der SRG SSR durchlaufen alle Hierarchiestufen des Unternehmens. Folgende Stellen und Gremien sind als Entscheid-, Genehmigungs- oder Ausführungsinstanz in den Prozessen involviert:

- Verwaltungsrat: Aufsichtsorgan und Genehmigungsinstanz für Finanzplan, Investitionsplan und Einzelinvestitionen ab 2 Millionen Franken (Projekte bis 2 Millionen Franken werden von SC Immobilien autonom durchgeführt);
- Geschäftsleitung: Genehmigung von Investitionen ab 2 Millionen Franken zuhanden des VR; Immobilienstrategie als Teil der Gesamtstrategie;
- Regionale Verwaltungsräte: Vorentscheid aus UE-Sicht zu Investitionen;
- Leiter Finanzen und Controlling: Investor, verantwortlich für den Gesamtvermögensbestand der SRG SSR; Auftraggeber an SC Immobilien und SC Logistik;
- Unternehmens- und Organisationseinheiten: Benutzer / Betreiber / Mieter; Verantwortlich für die Hauswartung sowie den Gebäudekleinunterhalt;
- Steuerungsausschuss Immobilien: Überwachung und Koordination von Projekten ab 2 Millionen Franken, Projektreporting, Kostenkontrolle;
- MSC: Service Center Immobilien: Durch SLA mandatierte Vertretung der Gebäudeeigentümerin; nimmt die Rollen der Bauherrschaft und der Ausführungsinstanz wahr; verantwortlich für die Umsetzung der Immobilienstrategie und für das Immobilienportfolio (Werterhalt, Entwicklung des Bestandes und der Projektsteuerung);
- MSC: Service Center Logistik: Durch SLA mandatierte Vertretung der Gebäudeeigentümerin für die Liegenschaftsverwaltung (verantwortlich für das Miet- und Versicherungswesen sowie die Flächenbewirtschaftung).

Wie das Audit Committee im September 2005 diskutierte, ergibt sich bei einzelnen Bauprojekten ein Spannungsverhältnis zwischen der betroffenen Region und der SRG-Zentrale. Die Unternehmenseinheit und der regionale Verwaltungsrat konzentrieren sich bei grossen Projekten auf die technischen Einrichtungen, der Verwaltungsrat SRG SSR auf den Bau, eine Gesamtsicht fehlt. Die Unternehmenseinheiten können entsprechend ihrer „Mieterstellung“ Wünsche zum Innenausbau anmelden und durchsetzen. Der wesentliche Vorentscheid zur Investition fällt heute auf der Ebene des regionalen Verwaltungsrates. In diesem Zusammenhang stellte das Audit Committee fest, dass ein Projekt im allgemeinen nur gestoppt werden kann, wenn der regionale Verwaltungsrat den Vorschlag der Geschäftsleitung der UE ablehnt. Zwar hat der zentrale Verwaltungsrat die Kompetenz, ein regional genehmigtes Investitionsprojekt seinerseits nachher abzulehnen, faktisch kann er aber im Zugzwang stehen, den regionalen Entscheid abzusegnen. Im Audit Committee wurde andiskutiert, ob der Entscheidprozess allfällig umgekehrt werden müsste, indem zuerst zentral, d.h. im Verwaltungsrat SRG SSR, ein Entscheid zum Gesamtprojekt gefällt werden sollte. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die jetzigen Abläufe den ersten Entscheid im Rahmen der Genehmigung des Investitionsplans durchaus beim zentralen Verwaltungsrat vorsehen. Möglicherweise müssten die im Investitionsplan enthaltenen Projekte für diesen ersten Entscheid schon stärker ausgearbeitet und konkretisiert werden. Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang auch die Bildung eines Investitionsausschusses des Verwaltungsrates.

Immobilienobjekte und Investitionen

Die 26 Immobilienobjekte im Eigentum der SRG SSR weisen per 31.12.2002 einen gesamten Verkehrswert von 542 Mio. Franken mit einem Buchwert von 515 Mio. Franken auf. Die Werte

basieren auf Verkehrswertschätzungen, die eine externe Firma durchführte. Gemäss Gutachten befinden sich die Liegenschaften der SRG SSR im allgemeinen in einem guten Zustand. Aufgrund der Schätzungen ist festzustellen, dass in den Liegenschaften keine stillen Reserven stecken.

In der Periode 1999 bis 2004 wurden 17 Investitionen in Grundstücke und Gebäude im jeweiligen Umfang von über 2 Mio. Franken getätigt. Eine Kurzanalyse der EFK von zufällig ausgewählten Investitionen führte nur in einem Fall zur Einschätzung, dass die Kosten über dem durchschnittlichen Rahmen liegen: Beim Bau „Eingang und Personalrestaurant“ in Genf sind die Kosten von 12 Mio. Franken im Vergleich zu anderen repräsentativen Gebäuden in Genf als hoch zu betrachten. Die hohen Kosten erklären sich durch den Typ des Baus, es handelt sich um ein repräsentatives Gebäude mit bedeutender Infrastruktur und Innenausstattung. In der Periode 1999 bis 2004 waren keine wesentlichen Abgänge (Devestitionen) von Immobilien zu verzeichnen.

Der grösste Teil der Investitionen fliesst in Umbauten sowie in den investiven Unterhalt. Viele der Liegenschaften stammen aus den 1980er Jahren und mussten oder müssen noch saniert werden (z.B. Turm in Genf [Asbest], Hochhaus SR DRS, Zürich, Generaldirektion Bern). Zudem ziehen neue Produktionstechniken oder der Programmausbau oftmals auch bauliche Massnahmen nach sich (z.B. Jugendradio VIRUS in Basel, 3.3 Mio. Franken).

Erwähnenswert sind die Investitionen in neue Medienzentren in den Regionen Tessin und Graubünden (9.4 resp. 26.4 Mio. Franken). Diese Investitionen sind typische Beispiele für die von der SRG SSR *idée suisse* gelebte „föderalistische Schweiz“ und stehen in einem Spannungsverhältnis zur sparsamen Mittelverwendung. Die Antwort des Direktors RTR auf eine entsprechende Frage der EFK illustriert dies eindrücklich: *„Die Minderheiten sollen sich nicht am Rand der Stadt verstecken, sondern öffentlich Präsenz zeigen. Das neue Medienzentrum wird deshalb an bester Lage im Zentrum von Chur gebaut. Das entsprechende Land wurde von der Stadt im Baurecht zur Verfügung gestellt. Im gleichen Gebäude befindet sich das neue Stadthaus von Chur.“*

Nach Einschätzung der EFK auch mit föderalistischen Argumenten nicht zurechtfertigen ist eine in den Finanzperspektiven aufgeführte Investition der Business Unit Sport (BUS) von 2 Mio. Franken in die Sanierung des Zielgebäudes der Lauberhornabfahrt in Wengen. Bei dieser Investition hat das Audit Committee des Verwaltungsrats SRG SSR auch bereits seine Bedenken angemeldet.

Das Audit Committee beurteilt auch verschiedene von externen Fachleuten geforderte sicherheitstechnische Baumassnahmen im Umfang von total 46 Mio. Franken in den nächsten 10 Jahren kritisch und empfiehlt dem Verwaltungsrat, diese nochmals neu zu beurteilen.

Es gibt andere Hinweise, dass die SRG SSR sich nicht zuletzt wegen der sich abzeichnenden Finanzierungslücke auf absolut notwendige Sanierungsprojekte beschränkt und auf „wünschenswerte“ Aus- oder Umbauprojekte verzichtet. Beispielsweise wurde die Sanierung des Personalrestaurant TSI erheblich redimensioniert. Bei der Sanierung der Gebäude an der Giacomettistrasse 1/3 in Bern (Sitz von GD, MSC und swissinfo) wurde das Budget von über 30 Mio. auf noch rund 3 Mio. Franken (gemäss Finanzperspektiven 2006-2010) gesenkt. Unklar ist, ob es sich dabei um definitive Investitionsverzichte handelt, oder ob die Sanierungen lediglich aufgeschoben sind. Gemäss Auskunft von Immo SC ist der Sanierungsbedarf nämlich ausgewiesen und für den Wertehalt der Gebäude unabdingbar. „Pinselrenovationen“ seien keine dauerhafte Lösungen.

Mietobjekte

Mietobjekte werden sowohl von SC Immo (Büros, Lager) also auch von den Unternehmenseinheiten (Produktionsräume) zugemietet. Der Mietaufwand (ohne konzernintern verrechnete Mieten) belief sich 2005 auf 6.2 Millionen Franken. Davon betrifft knapp ein Drittel die Anmietung der Ersatzlokalitäten „Charmilles“ für die während der Asbest-Sanierung des im Eigentum der SRG SSR befindlichen „Tour“ in Genf nicht benützbaaren Räumlichkeiten.

Die EFK stellt fest, dass sich die bezahlten Mieten in den Zentren Basel / Bern und Zürich im Durchschnitt der marktüblichen Preise bewegen. Hingegen liegen die Mieten in den Randregionen (z.B. Délémont, Disentis, Moutier) über den Referenzpreisen des Immobilienmonitorings der Firma Wüest + Partner. Da es sich dabei lediglich um kleinere Flächen handelt, ist jedoch der finanzielle Einfluss gering.

Für das Facility Management sind die Benutzer, d.h. Unternehmenseinheiten verantwortlich. Dies gilt z.B. für den Kleinunterhalt, Reinigungsleistungen, Sicherheitsdiensten. Die Reinigung ist an sämtlichen Standorten ausgelagert. Die Auswahl der Leistungserbringer erfolgt aufgrund von Ausschreibungen. Gemäss Auskunft der SRG SSR ist der Einkauf von Energie (Strom) seit längerer Zeit unternehmensweit mittels Rahmenverträgen geregelt.

Bezüglich Bündelung der „Einkaufskraft der SRG SSR“ besteht eine Schnittstelle zum Projekt „Netzwerk Einkauf“. Im Rahmen dieses Projektes konnten bisher folgende Einsparungen, die mit dem Immobilienmanagement in Verbindung stehen, realisiert werden:

- Telefonie, Einsparung rund 1 Million Franken;
- Mobiliar (Konditionen-Vereinbarungen). Bei einem Einkaufsvolumen von ca. 3 Millionen / Jahr werden Einsparungen von rund 300'000 Franken jährlich erzielt;
- Wasserstationen, Einsparung ca. 5'000 Franken jährlich.

Projekte im fortgeschrittenen Zustand sind:

- Sicherheitsdienste (Ausschreibung geplant);
- Postdienste.

Weiter bestehen terminierte Vorstudien bezüglich:

- Service-Verträge Brandmeldeanlagen/Feuerlöscher;
- Service-Verträge Lifte, Kälte/Klima;
- Benzin, Heizöl;
- Telefonie (2. Stufe - Internetprovider).

Anspruchskonzept

Die Geschäftsleitung hat keine Weisungen erlassen, welche Raumansprüche den Mitarbeitenden je nach Stufe und Funktion zur Verfügung stehen. Jede Unternehmens-, respektive Teileinheit (Abteilung, Redaktion) definiert die benötigten Flächen und deren Ausstattung am vorgegebenen Standort je nach Aufgabenstellung selber.

Aufgrund der Beobachtungen anlässlich von Sitzungen und Interviews kommt die EFK zum Schluss, dass die Ansprüche (auch diejenigen des Top-Kaders) bezüglich Grösse und Ausstattung der Büroräume zu keinen Bemerkungen Anlass geben.

Die Ausstattung von mit der Produktion zusammenhängenden Räumlichkeiten hat die EFK nicht untersucht.

Zusammenfassung und Beurteilung

Die EFK erachtet das Immobilien- und Mietmanagement der SRG SSR gesamthaft als gezielt und wirtschaftlich. Allerdings sind in einzelnen Bereichen Kosten der dezentralen Organisation zu vermuten. Dies betrifft zum einen den Entscheidablauf bei Investitionen (vgl. dazu Empfehlung 10.2). Zum anderen erschweren die dezentralen Anmietungen von Räumlichkeiten durch die verschiedenen Unternehmenseinheiten eine optimale Raumbewirtschaftung. Zudem sollten auch unter Beachtung der Programmautonomie der Unternehmenseinheiten Synergien genutzt werden können. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise folgende Fragen zu stellen: Wieso nutzen RSR/TSR nicht Räumlichkeiten von SF/SR DRS in Zürich? Wieso nutzen Radio und Fernsehen keine gemeinsamen Räumlichkeiten in den Regionen (z.B. RSR: Moutier, TSR: Délemont)? Sind die Mietaufwendungen an den einzelnen regionalen Standorten in jedem Falle gerechtfertigt oder gäbe es nicht wirtschaftlichere Lösungen?

Empfehlung 8.2

- A. Der Verwaltungsrat der SRG SSR soll einen Investitionsausschuss bilden.
- B. Die SRG SSR soll ihre Strategie bezüglich „Anmietungen von Dritten“ in Bezug auf Synergie-möglichkeiten überprüfen und das Portefeuille der Anmietungen zentral koordinieren und verwalten.

9 Online-Tätigkeiten und Multimedia-Strategie

Technologische Entwicklungen sind mit dem Aufkommen neuer Medienformen verbunden. Die Grenzen bisher segmentierter Märkte werden durchlässig. Dies zeigt sich insbesondere im Bereich der Online-Aktivitäten, wo die SRG SSR und die privaten Verleger als Anbieter von Online-Medien in unmittelbare Konkurrenz treten. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die Verleger die Online-Aktivitäten der SRG SSR und insbesondere deren Gebührenfinanzierung in letzter Zeit stark kritisieren. So wolle das UVEK, dass die EFK die Online-Aktivitäten der SRG SSR in die Prüfung mit einbezog und dabei insbesondere die mit der Gebührenfinanzierung verbundenen Aspekte untersuchte. Zudem sollte die EFK erörtern, in wie weit vergleichbare Fragen bei aktuellen oder zukünftigen Angeboten aus dem Multimediabereich entstehen können.

Die EFK vergab in diesem Zusammenhang ein Mandat an IPMZ transfer, auf dessen Ergebnisse sich die folgende Darstellung insbesondere abstützt. In Abschnitt 9.1 wird der Umfang der Multimedia-Aktivitäten der SRG SSR im Quervergleich dargestellt. Hintergrund und Perspektiven der Online-Tätigkeiten der SRG SSR werden in Abschnitt 9.2 diskutiert.

9.1 Umfang der Multimedia-Aktivitäten der SRG SSR im Quervergleich

Bei den Multimedia-Aktivitäten der SRG SSR stehen im Folgenden die programmlichen Nebenleistungen an das Publikum (Online-Tätigkeiten) im Vordergrund. Einleitend wird zudem kurz auf die nicht programmlichen Nebenleistungen eingegangen.

9.1.1 Nicht programmliche Nebenleistungen

Kommerzielle Nebenleistungen

Die kommerziellen Nebenleistungen umfassen eine grosse Zahl möglicher Angebote auf den Ebenen Business-to-Business (B2B) wie auch Business-to-Consumer (B2C). Im besonderen lassen sich drei Arten unterscheiden:

- Digital TV und Mehrfachverwertung von Inhalten: Ihre eigenproduzierten Inhalte kann die SRG SSR an interessierte Dritte weiterverkaufen, wenn sie über die erforderlichen Rechte verfügt. An die Zuschauerinnen und Zuschauer im Inland kann ein solcher Verkauf nur im Sinne einer Aufwandsabgeltung erfolgen, da diese Inhalte ja aus den Mitteln der Empfangsgebühren bezahlt wurden. Hingegen könnte auf der B2B-Ebene durchaus Interesse z.B. von Mobilfunkunternehmen an den Produkten der SRG SSR bestehen.
- Mobile Content: Der Verkauf von Mobile Inhalten (für Download auf Mobiltelefone) gilt generell als schwieriges Geschäft. Den grössten Anteil macht bei SwissTXT Sport aus. Schon News, als zweitwichtigste Kategorie, spielen kaum mehr eine Rolle. Bei mobilen Inhalten ist der Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzer nicht so hoch anzusetzen wie für mobile Kommunikation. Bisher erzielen die grossen Telekommunikationsanbieter den Löwenanteil ihres Geschäftes mit Sprachtelefonie.
- Mobile Services: Mit der Krise auf dem Werbemarkt suchen kommerzielle TV-Sender zunehmend nach neuen Einnahmequellen. Daraus ist das stark gestiegene Interesse an so genannten Call Media Services oder Mehrwertdiensten in Radio und Fernsehen zu erklären. Call Media bezeichnet die Verbindung von Medienangeboten in Radio und Fernsehen mit telefonbasierten

Mehrwertdiensten, wobei entweder die kostenpflichtige Interaktionsmöglichkeit für den Mediennutzer oder die (meist einmalige) Bereitstellung und Abrechnung zusätzlicher Inhalte im Mittelpunkt steht. Call Media umfasst dabei insbesondere Gewinnspiele, Votings und Umfragen, Kandidaten-Hotlines, Info-Hotlines, Faxabrufdienste und Teletext-Chats.

Insgesamt stellen die kommerziellen Nebenleistungen ein gemischtes Geschäftsfeld dar, das Radio- und Fernsehveranstalter nur in Zusammenarbeit mit Dritten realisieren können. Bisher hat die SRG SSR sowohl faktisch als auch strategisch diese Nebenleistungen nur punktuell und pilotartig entwickelt. Eine spürbare Budget-Entlastung durch solche Dienste ist auch für die kommenden Jahre nicht in Sicht (von einiger Bedeutung sind derzeit einzig die Erträge aus Mehrwertdiensten von SF, vgl. Abschnitt 3.6.5). Aufgrund dieser Einschätzung werden die kommerziellen Nebenleistungen im folgenden nicht vertieft analysiert. Die Entwicklung sollte aber im Auge behalten werden.

Empfehlung 9.1.1

Die SRG SSR soll die Entwicklung der kommerziellen Nebenleistungen bezüglich Aufwand und Ertrag buchhalterisch eindeutig abgrenzen und dokumentieren.

Weitere Nebenleistungen

Im Rahmen des Auslandsauftrags stellte swissinfo Auslandschweizern und an der Schweiz interessierte Ausländern freie E-Mail-Accounts unter der Adressierung x.x@swissinfo.org zur Verfügung. Dies war als Marketing-Instrument gedacht und sollte die Kundenbindung zur swissinfo-Webseite stärken. Im Jahre 2004 betragen die Kosten für diese Mail-Accounts rund 120'000 Franken, bestehend aus Lizenzen für das Mailserver-Programm, Antivirenschutzsoftware, Wartungskosten und Hardware-Abschreibungen. Diese Freemail-Dienstleistung ereilte das Schicksal, das sie mit vielen anderen Free-mail-Providern teilt, nämlich der Missbrauch der Accounts für Spam und andere unerwünschte Aktivitäten. Zusätzliche Sicherheitsmassnahmen sind weder sachlich noch mit Blick auf die personellen Ressourcen vertretbar. So werden seit Mai 2005 keine neuen Accounts eingerichtet (Stand Mai 2005: 67'300). Nach Einschätzung der EFK sollte der Freemail-Dienst eingestellt werden. Die Kosten sind zwar relativ gering, ein Nutzen ist aber kaum feststellbar (die Wirkung als des Freemail-Dienstes als Kundenbindungsinstrument ist zweifelhaft).⁴³

9.1.2 Die Online-Aktivitäten der Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften

Alle Unternehmenseinheiten und einzelne Tochtergesellschaften der SRG SSR verfügen über Online-Angebote im Sinne von programmbezogenen Leistungen (Online-Medien).

SwissTXT steht vor einer Reorganisation im Rahmen des Projektes „Move“. Heute bietet SwissTXT die Inhalte des Teletexts integral auch im Internet an. Mit der Digitalisierung des Fernsehsignals wird die technische Basis des Teletexts (Austastlücke) grundlegend verändert, so dass eine Weiterführung des heutigen Dienstes nicht mehr möglich bzw. sinnvoll ist. Für SwissTXT

⁴³ Eine ausführlichere Darstellung und Würdigung des Freemail-Dienstes von swissinfo findet sich im Bericht von Becker, Gechter & Partner (S. 28f.).

eröffnet die Chancen eines „Super Teletextes“ wie ihn das Digitale Fernsehen bieten wird eine Zukunftsperspektive, die auf den heutigen Stärken dieser Tochtergesellschaft aufbaut.

Swissinfo war pionierhaft für die SRG SSR idée suisse tätig und hatte in der Strategie 2003 bis 2008 den Auftrag erhalten, als Kompetenz- und Know-how-Zentrum zu wirken. Aufgrund der Sparbeschlüsse des Parlaments geriet Swissinfo unter finanziellen Druck, der erst im Herbst 2005 mit der Ankündigung des Gesetzgebers, weiterhin einen Anteil der Kosten zu bezahlen, etwas gelindert wurde. Obwohl bei swissinfo die Online-Aktivitäten zum Kerngeschäft gehören, hat unter den Sparmassnahmen die beispielhaft ausgebaute Website www.Swissinfo.org stark gelitten und die Budgetrestriktionen erschweren die Aufrechterhaltung der Serviceleistungen. Insgesamt nutzt das Projekt „Move“ das Know-how von Swissinfo nicht zur Gänze. Höhere Gesamtkosten sind wahrscheinlich, konnten aber im Rahmen der vorliegenden Prüfung nicht berechnet werden. Inhaltlich wendet sich Swissinfo an Auslandschweizerinnen und -schweizer sowie an Personen im Ausland, die sich für die Schweiz interessieren.

SR DRS konzentriert sein Online-Angebot auf die Verfügbarmachung der Radiosendungen in allen erforderlichen Technologien. Neuerdings sind die „Echo der Zeit“-Sendungen auch als Podcasts (aus dem Internet abrufbare Audiodatei) verfügbar. SR DRS wird das Multimedia-Zentrum, das räumlich beim Fernsehen angesiedelt sein wird, nur ergänzend nutzen und stellt weiterhin die von den Radio-Nachrichtenstudios produzierten Inhalte ins World Wide Web. Besonders erfolgreich ist die Website von DRS3. Die konsequent programmbegleitende Produktstrategie von SR DRS Online begrenzt die Reichweite auf Radiohörerinnen und Hörer, andere Internet-Nutzer können kaum gewonnen werden.

SF hat Anfang Dezember 2005 einen Relaunch der Website vorgenommen, die jetzt unter der URL www.sf.tv abrufbar ist. Der Nachrichtenbereich wurde etwas aufgewertet, stellt aber auch weiterhin kein volles Nachrichtenportal dar. Die Online-Strategie orientiert sich an den Sendungen, was die Anzahl der User beschränkt. Populäre Fernseh-Sendungen können allerdings für temporär starke Online-Nachfrage sorgen (z.B. „Music Star“). Das Online-Budget soll in den nächsten Jahren stark erhöht werden. Das Multimedia-Zentrum der Deutschschweiz wird für die Erhöhung des Infoanteils und somit einen inhaltlichen Schub sorgen.

RSR plant einen Ausbau des Online-News-Bereichs, sobald der Basisnachrichtendienst (Flux de Base) seinen Betrieb aufnimmt. Weiterhin bleiben aber die Sendungs-Websites im Mittelpunkt des Online-Auftritts. Gegenwärtig sind alle Eigenproduktionen als Streaming verfügbar. Die neue Multimedia-Strategie 2006-2008 wird den Schwerpunkt auf die Archivöffnung RSR, die Rolle der Interaktivität und das Verhältnis TSR/RSR legen. RSR profitiert stark vom Projekt „Move“ das den Newsbereich von RSR aufwerten wird.

TSR gilt hausintern als Zukunftslabor. Die TSR-Website nutzt das gesamte Instrumentarium des Online-Mediums: Video Streaming („Video à la carte“), Wetter, Archiv, Forum, Gewinnspiele, Blogs, Dossiers zu aktuellen Themen usw. Zusätzlich liefert „TSR.ch mobile“ einen Tickerdienst für Nachrichten, Sport, Wetter und das Fernsehprogramm. Weniger Wert legt TSR auf den Unterhaltungsbereich. Insgesamt bietet tsr.ch den Service public online, der die Nutzer und Nutzerinnen überzeugt. Schwächen zeigen sich bei jüngeren Zielgruppen und bei den Sendungswebsites.

RTSI konzentriert seine Multimedia-Aktivitäten auf sendungsbegleitende Dienste. Das Nachrichtenangebot ist kaum konkurrenzfähig. Vertiefungen bietet RTSI Online auch bei Projekten, die über einzelne Sendungen hinausgehen, etwa mit dem ko-finanzierten Projekt „Navigastoria“. Von „Mo-

ve“ wird RTSI Online stark profitieren, weil die Kräfte im Nachrichtenbereich gebündelt werden. Die organisatorischen Probleme sind kleiner als in der Suisse romande und der Deutschschweiz.

RTR versteht seine Online-Tätigkeit als Dienstleistung für alle Menschen mit rätoromanischer Muttersprache. RTR.ch ist das einzige Online-Angebot in dieser Sprache. Mit minimalen finanziellen Mitteln stellt RTR die Inhalte der Radio- und Fernsehsendungen online und arbeitet mit anderen Medien der Region zusammen (auch mit dem dominierenden Churer Verlagshaus Südostschweiz). Die Einrichtung eines Multimedia-Zentrums in Chur könnte wegweisend für andere Unternehmenseinheiten werden, weil nur dort die Nachrichtenredaktionen aller drei Medien – Radio, Fernsehen, Online – integriert arbeiten werden.

Die Websites der einzelnen Unternehmenseinheiten unterscheiden sich stark voneinander. Während Swissinfo und TSR einen hohen Anteil an aktuellen Nachrichten anbieten, war dieses Angebot beispielsweise auf der Website SF DRS (bis zum Relaunch am 5. Dezember 2005) sehr klein. Dementsprechend unterschiedlich ist auch die Nutzung. Aufgrund des bisher noch nicht international verbindlich standardisierten Erhebungsverfahrens können kaum Vergleiche zwischen den Online-Angeboten untereinander und mit Dritten angestellt werden. Die verfügbaren Zahlen zeigen jedoch, dass die Website von SF (vor dem Relaunch im Dezember 2005) relativ hohe Nutzungszahlen aufwies, dass die User aber nur während eines kurzen Zeitraums auf der Website blieben. Eine hohe Marktakzeptanz weist auch das Online-Angebot von TSR auf. Der Aufwand für die Online-Präsenz der Unternehmenseinheiten beläuft sich auf durchschnittlich 1.1 Prozent des Gesamtaufwandes. Lediglich Swissinfo weist aufgrund des Online-Mandates (= Kerngeschäft) einen höheren Anteil auf, ist aber mit den anderen Unternehmenseinheiten nicht zu vergleichen. Für die nächsten Jahre ist eine Ausweitung des Budgets für Online-Angebote vorgesehen, was aber in Relation zu den angestrebten Effizienzgewinnen zu setzen ist, die durch den Aufbau regionaler Multimedia-Zentren (Projekt „Move“) entstehen sollen.

9.1.3 Online-Dienste öffentlicher Veranstalter im Ausland

IPMZ transfer untersuchte den Stand der Online-Dienste von öffentlichen Veranstaltern in den drei Ländern Österreich, Frankreich und Grossbritannien. In allen drei Ländern sind die untersuchten Online-Dienste erheblich stärker entwickelt als das Online-Angebot der SRG SSR (vgl. Abschnitt 9.2.3).

Österreich

Der ORF hat früh die Zeichen der Zeit erkannt und mit ORF ON einen umfassenden Online-Dienst eingerichtet. Neben den zentralen Dienstleistungen, die in einer eigenen Online-Redaktion erbracht werden (auch räumlich getrennt von Radio und Fernsehen), liefern die einzelnen Sendungen und Landesstudios Inhalte für ORF ON zu. Die Debatte um die rechtliche Zulässigkeit der Online-Tätigkeit in Österreich ist unterdessen verebbt, nicht zuletzt weil der ORF zu einigen Zugeständnissen an die private Konkurrenz bereit war (Online-Spiele von der Website entfernt). ORF ON ist unbestrittener Online-Marktführer in Österreich.

Frankreich

In Frankreich wurde mit „France Télévisions Interactive“ (FTVI) ein eigenes Unternehmen für die Multimedia-Dienste eingerichtet. FTVI fungiert dabei als Interessensgemeinschaft der einzelnen Sender respektive der gesamten Gruppe und verantwortet die Produktion und Pflege der Websites

der einzelnen Sender sowie deren Angebote in den Bereichen mobiles Internet, Teletext, Audiotel, SMS und interaktives Fernsehen. Die Tätigkeit von FTVI wird durch einen Anteil an den Rundfunkgebühren und durch Erlöse aus der Online-Werbung finanziert.

Grossbritannien

Die umfassende Website bbc.co.uk gilt international als beispielhaft für die Integration des neuen Mediums Online in das gesamte Produkteangebot eines öffentlichen Veranstalters. Mit grosser Tiefe und Breite deckt das Online-Angebot sowohl den aktuellen Nachrichtenbereich als auch einzelne Sendungen ab. Die BBC sieht in der Verbindung von Fernsehen und Internet die Zukunft des Unternehmens. Mit der Strategie des „Building Public Value“ ist die Bestrebung verbunden, die Service-public-Werte in einer digitalen Welt von grenzenloser Konsumentenwahlfreiheit zu erhalten. Die BBC sieht sich als eine Art Gegengewicht, die das öffentliche Interesse vor die Marktinteressen stellt.

9.2 Hintergrund und Perspektiven der Online-Tätigkeiten der SRG SSR

9.2.1 Normative Grundlagen

Mit ihren Online-Tätigkeiten geht die SRG SSR über den Buchstaben ihres Mandat hinaus, das im Bundesgesetz über Radio und Fernsehen (RTVG) und der Konzession festgelegt ist. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als Online-Dienste zum Zeitpunkt der Beschlussfassung des geltenden RTVG (1991) schlicht noch nicht bekannt waren. IPMZ transfer kommt in diesem Zusammenhang zur Einschätzung, dass eine Bewertung der normativen Grundlagen aufgrund der Neuheit des Online-Angebotes nur allgemein im Zusammenhang mit den Zielbestimmungen von Radio und Fernsehen vorgenommen werden kann. Dabei ist festzustellen, dass die Präsenz von Radio und Fernsehen im Internet zur Erreichung der Leistungsziele der SRG SSR insgesamt und damit zur Erfüllung ihres Service-public-Auftrages ganz allgemein beiträgt. Die Online-Aktivitäten der Radio- und Fernsehveranstalter können aus dieser Perspektive als zusätzliche Massnahmen interpretiert werden, die zur gesetzlich normierten Zielerreichung insgesamt beizutragen haben. Die SRG-Konzession setzt jedoch den Online-Aktivitäten Grenzen. Art. 10 hält nämlich fest, dass die SRG SSR den ihr zugewiesenen Gebührenanteil zur Deckung des Aufwandes, der sich aus der Veranstaltung ihrer Programme ergibt, zu verwenden hat. Da im Gesetz aber nicht von Online-Diensten, sondern nur von Radio- und Fernsehprogrammen die Rede ist, können Gebührenmittel zunächst nur zur Begleitung dieser Programme eingesetzt werden.

Das neue RTVG erweitert das Tätigkeitsspektrum der SRG SSR. Art. 25 des revidierten RTVG ermächtigt die SRG SSR zur Herstellung und Verbreitung von Radio und Fernsehen und überträgt die Definition des „übrigen publizistischen Angebots“ an die Konzessionsbehörde. Damit sind gemäss der Botschaft des Bundesrates u.a. die Online-Angebote gemeint. Die SRG SSR kann ihren Anteil aus den Empfangsgebühren für dieses Angebot einsetzen.

Die Online-Tätigkeit der SRG SSR scheint somit dann zukunftsfähig abgesichert, wenn die Konzessionsbehörde in der neuen Konzession diese Tätigkeit als zulässig betrachtet. Die gesetzlichen Grundlagen dafür sind mit dem neuen RTVG gegeben.

9.2.2 Online-Dienste aus der Sicht der Europäischen Union

In der Europäischen Union wird gegenwärtig über die Zulässigkeit der Gebührenfinanzierung von Online-Diensten von öffentlichen Radio- und Fernsehveranstaltern diskutiert. Grundsätzlich zeichnet sich ab, dass für Online die gleichen EU-Regeln bezüglich staatlicher Beihilfe gelten wie für das Fernsehen. Die Gebührenfinanzierung gilt zwar als staatliche Beihilfe, ist aber zulässig, solange

- der Auftrag klar definiert ist;
- nur Tätigkeiten ausgeübt werden, die den „demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnissen jeder Gesellschaft“ entsprechen;
- die Erfüllung des öffentlichen Auftrags von einer unabhängigen Instanz überprüft wird;
- die Verhältnismässigkeit der eingesetzten Finanzmittel zum Programmauftrag gegeben ist;
- eine getrennte Buchführung gegeben ist, so dass zwischen den öffentlichen und sonstigen Tätigkeiten unterschieden werden kann, und geeignete Mechanismen in Kraft sind, die eine Überkompensation der öffentlichen Tätigkeiten verhindern.

Die EU-Kommission, die sowohl Anliegen der Wettbewerbspolitik als auch der Kulturpolitik zu vertreten hat, wird auch in Zukunft Online-Aktivitäten zulassen, sofern diese nicht weit über den Service-public-Auftrag hinausgehen.

Für die davon nicht direkt betroffene Schweiz bedeutet dies eine zusätzliche politische Absicherung des im revidierten RTVG eingeführten Prinzips, wonach die SRG SSR Zusatzleistungen („übriges publizistisches Angebot“) erbringen darf und dafür auch Gebührengelder einsetzen kann.

9.2.3 Added-Value-Strategie der SRG SSR

Die SRG SSR hat sich 2003 in der Strategie bis 2008 grundsätzlich dafür entschieden, im Internet redaktionelle Inhalte anzubieten. Sie erweitert dadurch ihr Angebot über Radio und Fernsehen (einschliesslich Teletext) hinaus. Im internationalen Vergleich weist die SRG SSR einen Entwicklungsrückstand auf. Anders als etwa die BBC und der ORF zielt die Online- und Multimediastrategie der SRG SSR auf die Erbringung eines „Mehrwerts“ (added value) im Internet. BBC und ORF haben sich für ein umfassendes Online-Angebot entschieden, das weit mehr bietet, als nur einen Zusatznutzen zu Radio und Fernsehen.

Die Multimedia-Added-Value-Gesamtstrategie der SRG SSR soll das spezifische Potential des Internets zur zeitgemässen und kundenorientierten Erfüllung des Leistungsauftrages nutzen und die Radio- und Fernsehprogramme inhaltlich ergänzen und entlasten. Als zentrales Service- und Kompetenzzentrum wurde in der Strategie 2003 bis 2008 die Webfactory Swissinfo/SRI konstituiert. Bezogen auf die Online-Inhalte schliesst die Added-Value-Strategie vieles ein, aber fast nichts aus. In den von IPMZ geführten Fachgesprächen konnten von Seiten der SRG SSR viele Beispiele für Added-Value-kompatible Inhalte genannt werden, eine Ausgrenzung hingegen fiel schwer. Nur rein kommerzielle Angebote fallen nach einstimmiger Einschätzung nicht unter diesen Begriff.

Die EFK stellt fest, dass die SRG SSR im Vergleich mit den Service-public-Anbietern in anderen europäischen Ländern eine eher zaghafte Online-Strategie verfolgt. Zugleich hat sie die Einschätzung, dass der Online- und Multimedia-Bereich für die Entwicklungsperspektiven der SRG SSR in den nächsten Jahren zentral sein werden. Auch im Interesse der Gebührenzahlenden ist es wichtig, dass die SRG SSR die entsprechenden Entwicklungsperspektiven nutzen kann.

Empfehlung 9.2.3

Der SRG SSR sollte ein genügender Freiraum für ihre Entwicklung im Online- und Multimedia-Bereich zugestanden werden. Das UVEK sollte mit entsprechenden flankierenden Massnahmen Klarheit für die SRG SSR schaffen.

Dezentrale Lösung mit vielen Mehrgleisigkeiten

Mit der Added-Value-Grundsatzentscheidung gegen den Aufbau eines eigenständigen Online-Mediums delegierte die SRG SSR idée suisse die Verantwortung für den Online-Aufbau implizit an die Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften. Programmbezogene Online-Dienste können nur von den Einheiten hergestellt werden, die auch für die Programme selbst zuständig sind. Als Konsequenz betreibt jede Unternehmenseinheit und Tochtergesellschaft ihren eigenen Online-Auftritt, der sich in Gestaltung, Form, Inhalt, Tiefe und Qualität stark voneinander unterscheidet. Als Pionier hat sich SRI/Swissinfo betätigt, das auch technologische und Know-how-Führerschaft im Gesamtkonzern innehatte. Fast alle Unternehmenseinheiten haben in der einen oder anderen Form vom Know-how der „Webfactory“ profitiert.

Der Preis für die Anerkennung der Autonomie der Unternehmenseinheiten im Bereich Multimedia ist hoch. Mehrgleisigkeiten sind kaum zu vermeiden, was sich beispielsweise in der Nutzung bzw. Nicht-Nutzung von der Content Management-Software XOBIX niederschlägt. Bisher konnte selbst auf der technischen Ebene die Verwendung eines gemeinsamen Standards nicht durchgesetzt werden, von einem einheitlichen Erscheinungsbild für die Nutzerinnen und Nutzer ganz zu schweigen. Aus der Sicht des gebührendzahlenden Publikums liefert die SRG SSR einen Online-Zusatznutzen zu den einzelnen Radio- und Fernseh-Programmen. Ein umfassendes Online-Angebot in jeder Landessprache, das die vielfältigen Möglichkeiten des neuen Mediums angemessen nutzt, besteht nicht. Im Vergleich zu den drei hier untersuchten Ländern erhalten die Gebührendzahlenden in der Schweiz ein deutlich kleineres Online-Angebot. Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt aufgrund eines langen internen Prozesses, der schliesslich in dem Projekt „Move“ mündete. Um Mehrgleisigkeiten bei der Bearbeitung des Nachrichtensstoffes zu vermeiden, sollen ab Frühjahr 2006 bei den Fernsehredaktionen der Sprachregionen Multimedia-Zentren aufgebaut werden, die sich im Wesentlichen aus dem heutigen SwissTXT Personal zusammensetzen. Dort wird der Basisnachrichtenstrom erzeugt, der auf den einzelnen Radio- und Fernsehwebsites sowie auf anderen digitalen Plattformen in veredelter Form verfügbar sein wird. Eine über den Nachrichtbereich hinausgehende, weiterführende Zusammenarbeit sieht „Move“ nicht vor, ebenso wenig eine Verpflichtung zum ressourcenschonenden Einsatz einer einheitlichen Content Management Software.⁴⁴

9.2.4 Fazit

Das Online-Engagement der SRG SSR mit der Added-value-Prämisse stellt im internationalen Vergleich eine eher defensive Strategie dar. Die Online-Marktführerschaft ist weder erreicht noch ein strategisches Ziel. Die Gebührendzahlenden erhalten einen – im internationalen Vergleich – bisher unterdurchschnittlichen Online-Service. Gleichzeitig entspricht die Added-Value-Strategie den föderalen Grundsätzen der SRG SSR, was sich in der ungebrochenen Autonomie der Unter-

⁴⁴ Die Projektmandate „move“ vom 25.10.2005 resp. „Analyse Kernsysteme Multimedia“ vom 6.01.2006 sprechen diesbezüglich über „Aufnahme der aktuellen Situation“ und das „Erarbeiten von Umsetzungsvorschläge in den Bereichen Content Management Software, Streaming und Hosting“.

nehmenseinheiten niederschlägt. Das Projekt „Move“ koordiniert und verbessert nur einen kleinen Teil des gesamten Online-Angebots. Mehrgleisigkeiten, vor allem auch im Bereich der Technik, sind auch in Zukunft nicht auszuschliessen. Das bei Swissinfo aufgebaute Know-how kommt in der gewählten Strategie bzw. der Umsetzung nicht optimal zum Tragen. Die Organisation des Online-Angebots ist somit ein weiteres Beispiel für dezentrale Lösungen mit starken regionalen Unterschieden und einem nicht ausgeschöpften Synergiepotential (vgl. ausführlicher Kapitel 10).

Mit dem neuen RTVG wird die rechtliche Grundlage für die Online-Aktivitäten der SRG SSR und für deren Finanzierung mit Gebühren geschaffen.

Empfehlung 9.2.4

Die SRG SSR soll die finanzielle Berichterstattung über die Online-Angebote in vergleichbarer Weise wie für das Radio- und Fernsehangebot vornehmen.

10 Entscheidungsstrukturen und Synergiepotential

In den bisherigen Kapitel hat die EFK verschiedene Bereiche analysiert. Immer wieder zeigte sich dabei ein Grundproblem, das der Generaldirektor die vier grossen A der SRG SSR nennt. Die Unternehmenseinheiten der SRG SSR funktionieren primär nach dem Motto „Anders Als Alle Andern“. Im vorliegenden Kapitel wird dieses schon mehrfach angesprochene Problem vertieft und analysiert, in welchen Bereichen eine Logik der zentralen Entscheidungen nötig ist, um Synergien zu nutzen. In Abschnitt 10.1 wird die heutige Entscheidungslogik „von unten nach oben“ kritisch analysiert. Warum im technisch-administrativen Bereich eine umgekehrte Entscheidungslogik „von oben nach unten“ nötig ist, wird in Abschnitt 10.2 entwickelt.

10.1 Heutige Entscheidungslogik

Die Entscheidungslogik der SRG SSR ist heute weitgehend „von unten nach oben ausgestaltet“. Das Managementprinzip der SRG ist darauf ausgerichtet, so viel wie möglich dezentral und so wenig wie nötig zentral zu entscheiden. Das Prinzip erklärt sich durch die Einschätzung, dass die Entscheidungen über das Leistungsangebot möglichst nahe am Markt gefällt werden sollten. Diese Einschätzung ist im programmlichen Bereich auch durchaus sinnvoll. Im technisch-administrativen Bereich führt sie aber dazu, dass es zu einer Vielzahl von regional unterschiedlichen Lösungen und kostspieligen Doppelspurigkeiten kommt (vgl. nachfolgende Beispiele). In der Folge werden potentielle Synergien zwangsläufig viel zu wenig genutzt.

Beispiele für die vier grossen A (Anders Als Alle Andern) im technisch-administrativen Bereich

- Informatik/Rechnungswesen: generell wird SAP verwendet, jede Unternehmenseinheit hat aber eine eigene Lösung entwickelt. In der Folge sind rund 70 Schnittstellen zu betreuen (vgl. Abschnitt 5.4.6).
- Archivierung und Dokumentation: Jede Unternehmenseinheit hat ein anderes System (vgl. Abschnitt 8.1.2).
- Online-Auftritte: Bisher bestand völlige Autonomie der Unternehmenseinheiten, mit dem Projekt „Move“ gibt es eine minimale Koordination, eine Angleichung der Standards wird geprüft (vgl. Abschnitt 9.1).
- Beispiel Mieten: Anmietungen von Dritten können, sofern programmbezogen, durch jede Unternehmenseinheit selbst vorgenommen werden (vgl. Abschnitt 8.2).
- Beispiel Spesen: Es gab bisher rund 60 Dokumente zur Regelung der Spesen (10 Grundreglemente mit zahlreichen Zusatzreglementen) (vgl. Abschnitt 7.6).
- Beispiel Lohnbenchmarks: In den vergangenen Jahren wurden in den meisten Unternehmenseinheiten Lohnbenchmarks durchgeführt, die unterschiedlich konzipiert und abgegrenzt und untereinander nicht vergleichbar sind (vgl. Kapitel 7).

Der SRG SSR ist das Problem der mangelnden Nutzung von Synergien bewusst. So hat sie eine Vielzahl von Projekten für die Nutzung von Synergien aufgelegt. Insbesondere richtete sie verschiedene Netzwerke zur Koordination zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten ein (z.B.

Netzwerk D+A, Netzwerk Einkauf, Netzwerk IT). Diese sind aber durchwegs auf Konsens ausgerichtet. Kommt er nicht zustande, so hat das Netzwerk keine direktiven Kompetenzen.

Generell ist festzuhalten, dass die Zentrale (Generaldirektion) selbst in den zentralen technisch-administrativen Führungsbereichen (Finanzen & Controlling, Technologie, Human Resources, Informatik) zwar direktive Kompetenzen besitzt, diese jedoch faktisch nicht gegen den Willen der Unternehmenseinheit durchsetzen kann. Die Logik, so viel wie möglich dezentral zu entscheiden, wird durch die dezentrale Trägerschaftsstruktur gestärkt. In diesem Zusammenhang erweist sich der in Kapitel 4.3.1 schon angesprochene Umstand, dass die Leiter/innen der Unternehmenseinheiten neben dem Generaldirektor auch dem regionalen Verwaltungsrat unterstellt sind und die regionalen Verwaltungsratspräsidenten wiederum Einsitz im zentralen Verwaltungsrat nehmen, als Hindernis für eine verstärkte Direktivkompetenz der Generaldirektion in den zentralen technisch-administrativen Führungsbereichen. Da jeder der regionalen VR-Präsidenten bei eigenen regionalen Sonderinteressen froh ist, wenn die anderen VR-Mitglieder diese respektieren, wird er sich auch kaum gegen Sonderinteressen der anderen Regionen stark machen. In der Folge kann es zu einer Blockade gegen nötige zentrale Führungsvorgaben kommen. Die daraus folgende Empfehlung an das UVEK, dieses Problem zu analysieren, wurde in Abschnitt 5.2.3 formuliert.

10.2 Nötige Entscheidlogik

Die EFK erachtet es als nötig, die Entscheidlogik im technisch-administrativen Bereich neu zu ordnen: so viel zentrale Entscheidung wie möglich, so wenig dezentrale Entscheidung wie nötig. Dabei sind drei Arten der zentralen Entscheidung zu unterscheiden:

- Direkte zentrale Direktiven. Dies stellt in den zentralen technisch-administrativen Führungsbereichen (Finanzen & Controlling, Technologie, Human Resources, Informatik) den Normalfall dar. Als Beispiel dafür kann die harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung dienen, die eine zentrale Vorgabe bezüglich Erfassung, Infrastruktur und Abläufen in den Unternehmenseinheiten erfordert.
- Zentrale Vorgabe von Rahmenbedingungen. Wenn in technisch-administrativen Fragen den regionalen oder programmlichen Gegebenheiten ein besonderes Gewicht zukommt, so kann sich die zentrale Führung darauf beschränken, den Unternehmenseinheiten klare Rahmenbedingungen für gemeinsame Lösungen vorzugeben, während die gemeinsamen Lösungen durch die Unternehmenseinheiten entwickelt werden. Als Beispiel dafür kann der Bereich Dokumentation & Archivierung dienen. Die zentrale Vorgabe könnte lauten, dass sich die Unternehmenseinheiten innert einer bestimmten Frist auf ein gemeinsames System einigen müssen.⁴⁵
- Zentrale Steuerung von Investitionsentscheiden. Bei grösseren Investitionsentscheiden muss zuerst zentral (durch den Verwaltungsrat SRG SSR) ein Entscheid zum Gesamtprojekt gefällt werden. Danach kommt das Projekt in die Regionen zur Weiterbearbeitung und Ausführung. An sich nimmt der Verwaltungsrat bei der Genehmigung des Investitionsplanes heute schon einen ersten Entscheid zu grösseren Investitionsprojekten vor, ohne sich aber bei dieser Gelegenheit inhaltlich eingehend mit den Projekten zu beschäftigen.

⁴⁵ Bei der Harmonisierung der Dispositionssysteme (Projekt New Dispo 2007) wurde auch weitgehend so vorgegangen (vgl. Abschnitt 5.4.6).

Im Programmbereich ist die weitgehend dezentrale Entscheidung aufgrund der Ausrichtung auf sehr unterschiedliche Märkte sinnvoll. Allerdings erachtet die EFK eine Verstärkung der zentralen Kontrolle und Steuerung auch in diesem Bereich als möglich, ohne dass die Programmautonomie der Unternehmenseinheiten deswegen bedroht wird:

- Überall dort, wo programmliche Entscheidungen zu technisch-administrativen Folgen führen, ist mit den zentralen Diensten zu prüfen, ob Synergiepotentiale vorhanden sind. Beispielsweise werden extern benötigte zusätzliche Räumlichkeiten unter anderem durch programmliche Entschiede (welche Korrespondentenstellen sollen wo eingerichtet werden) beeinflusst. Bei Führen eines Gesamtmeterspiegels wäre ersichtlich, wo mögliche Synergiepotentiale bestehen (wo könnten beispielsweise mehrere Unternehmenseinheiten durch Zusammenlegung von Räumlichkeiten Einsparungen erzielen?).
- Bei der Diskussion und Entscheidung über die Mittelzuweisung (vgl. Abschnitt 3.1) sind verstärkt Elemente eines internen Leistungsauftrags aufzunehmen. Dabei wären auf der Ebene der Programmsparten für jede Unternehmenseinheit angestrebte Input- und Output-Werte zu vereinbaren. Beim Input könnten beispielsweise die Werte für Investitionen, Mitarbeitende und Finanzmittel festgelegt werden, beim Output Werte für Service-public-Ausprägung, Reputation, Marktanteil und Kosten für einen Prozentpunkt Marktanteil. Diese systematisierte Diskussion der einzelnen Leistungsaufträge würde es erlauben, die Entscheidung über die Verwendung der knappen Mittel auf unterschiedliche Verwendungszwecke im Sinn des erfolgreichen Service public zu optimieren und durch den laufend vorzunehmenden Soll-Ist-Vergleich immer wieder neu anzupassen.

Empfehlung 10.2

A. Die SRG SSR soll in den zentralen Führungsbereichen (Finanzen & Controlling, Technologie, Human Resources, IT) die Direktivkompetenzen uneingeschränkt durchsetzen.

B. Bei Fragen, in denen regionalen oder programmlichen Gegebenheiten ein besonderes Gewicht zukommt, soll die SRG SSR den Unternehmenseinheiten klare Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Lösung vorgeben, während die gemeinsame Lösung durch die Unternehmenseinheiten entwickelt wird.

C. Bei grösseren Investitionsentscheiden soll die SRG SSR zuerst zentral (durch den SRG-Verwaltungsrat oder seinen Investitionsausschuss, vgl. Empfehlung 8.2.A) einen Entscheid zum Gesamtprojekt fällen, das danach in den Regionen zur Weiterbearbeitung und Ausführung kommt.

D. Die SRG SSR soll bei der Diskussion und Entscheidung über die Mittelzuweisung verstärkt Elemente eines internen Leistungsauftrags aufnehmen.

11 Finanzaufsicht

Im vorliegenden Kapitel wird die Finanzaufsicht über die SRG SSR diskutiert. In Abschnitt 11.1 wird skizziert, wie die Finanzaufsicht heute geregelt ist und welche Regelung der Entwurf für das neue RTVG vorsieht. Die daraus folgende Praxis der Finanzaufsicht wird in Abschnitt 11.2 dargestellt und gewürdigt.

11.1 Regelung der Finanzaufsicht

11.1.1 Heutige Regelung

Das geltende RTVG regelt die Finanzaufsicht über die SRG SSR im Rahmen der allgemeinen Aufsicht über Radio und Fernsehen (vgl. nachfolgende Auszüge). Dabei wird im Wesentlichen bestimmt, dass jährlich der Voranschlag, die Rechnung und der Finanzplan der Aufsichtsbehörde zur Genehmigung vorzulegen sind. Weiter hat die Aufsichtsbehörde zu prüfen, ob der Finanzhaushalt nach den Grundsätzen einer wirtschaftlichen Betriebsführung geführt wird. Zudem kann die EFK auf besonderen Antrag des UVEK hin die Rechnungsführung der SRG SSR überprüfen (RTVG Art. 56). Das RTVV benennt das UVEK als Finanzaufsichtsbehörde der SRG SSR. Das UVEK lässt die konkrete Aufsicht weitgehend durch das Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) ausüben. In der SRG-Konzession werden die Termine für das Unterbreiten der zu genehmigenden Dokumente vorgegeben.

Heutige gesetzliche Regelung der Finanzaufsicht über die SRG SSR

Geltendes RTVG (vom 21.06.1991)

Art. 56 Allgemeine Aufsicht

...

² Veranstalter, die Gebührenanteile oder Finanzhilfen erhalten, müssen der Aufsichtsbehörde jährlich den Voranschlag und die Rechnung zur Genehmigung vorlegen und die Finanzplanung zur Kenntnis bringen. Der Finanzplan der SRG ist von der Aufsichtsbehörde zu genehmigen.

³ Die Aufsichtsbehörde prüft, ob der Finanzhaushalt nach den Grundsätzen einer wirtschaftlichen Betriebsführung geführt wird. Sie berücksichtigt dabei branchenübliche Vergleichswerte.

⁴ Die Aufsichtsbehörde kann die Eidgenössische Finanzkontrolle mit der Überprüfung der Rechnungsführung beauftragen. Das Bundesgesetz vom 28. Juni 1967 über die Eidgenössische Finanzkontrolle ist nicht anwendbar.

Geltendes RTVV (vom 06.10.1997, Stand 09.11.2004)

Art. 51 Zuständigkeit (allgemeine Aufsicht)

...

² Die Finanzaufsicht nach Artikel 56 Absätze 2–4 des Gesetzes üben aus:

- a. das Departement über die SRG;
- b. das Bundesamt über die Veranstalter, die Gebührenanteile und Finanzhilfen erhalten;
- c. das Bundesamt über die SRG bezüglich der internationalen Programmtätigkeit.

Konzession SRG SSR (Stand 25. Juni 2003)**Art. 13 Finanzaufsicht und Finanzkontrolle**

¹ Die SRG SSR unterbreitet dem Departement jährlich zur Genehmigung:

- a. bis zum 30. Juni die Jahresrechnung;
- b. bis zum 30. November den Voranschlag und die Finanzplanung.

² Auf besonderen Auftrag des Departements hin überprüft die Eidgenössische Finanzkontrolle die Rechnungsführung und erstattet ausschliesslich dem Departement Bericht. Bevor der Auftrag zur Überprüfung der Rechnungsführung erteilt wird, hört das Departement in der Regel die SRG SSR an.

Bericht der ständerätlichen GPK

Die Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Ständerats befasste sich 1997 mit der Frage der Finanzaufsicht über die SRG SSR (GPK Ständerat 1997). Inbezug auf den Begriff der „wirtschaftlichen Betriebsführung“ und das Ausmass der Wirtschaftlichkeitsprüfung kam die GPK zu folgenden Erkenntnissen:

- Mit dem Massstab der wirtschaftlichen Betriebsführung gemäss Artikel 56 Abs. 3 des RTVG sind nach Ansicht der GPK nicht zu unterschätzende Schwierigkeiten für die Aufsichtsbehörde verbunden. Die Wirtschaftlichkeit lässt sich im Gegensatz zur Ordnungsmässigkeit nicht anhand formaler Massstäbe beurteilen. Der Begriff der „wirtschaftlichen Betriebsführung“ ist im RTVG nicht definiert. Das Gesetz weist lediglich darauf hin, dass diese Prüfung unter Berücksichtigung branchenüblicher Vergleichswerte vorzunehmen ist. Die Materialien des RTVG geben keine Auslegungshilfe. Der unbestimmte Begriff ist denn auch in der Praxis weitgehend ungeklärt geblieben.
- Das UVEK (damals noch EVED) hielt in seinem Bericht an die GPK fest, dass die Finanzaufsicht über die SRG „*anhand der Prüfung der Jahresrechnung, des Budgets und des Finanzplans eine wirtschaftliche Betriebsführung und damit die sparsame Verwendung öffentlicher Mittel (Empfangsgebühren) gewährleisten*“ soll. Es stellt sich nach Einschätzung der GPK die Frage, wie die Aufsichtsbehörde prüfen kann, ob die Gebühren sorgfältig, sparsam und effizient eingesetzt werden, ohne dass sie gleichzeitig Programme beurteilt. Diese stellen nämlich die Produkte dar, die sich zu den Produktionsmitteln (Gebühren und andere Finanzmittel) in einem angemessenen Verhältnis verhalten sollen. Je nach Begriffsdefinition spielt sich die Aufsicht mehr oder weniger im Programmbereich ab. Eine extensive Interpretation und eine allfällige Kritik trifft sehr rasch den programmlichen Bereich, in dem der Veranstalter über Autonomie verfügen muss.
- Die begriffliche Offenheit verträgt sich nach Auffassung der GPK schlecht mit dem Umstand, dass das Kriterium der „Wirtschaftlichkeit“ in einem mehr oder weniger deutlichen Spannungsverhältnis zur Programmautonomie steht. Die GPK stellte fest, dass das UVEK den Wirtschaftlichkeitsbegriff spezifisch politisch interpretiert, so dass die wirtschaftliche Betriebsführung bereits dann gegeben ist, wenn nicht ohne Not eine Gebührenerhöhung notwendig wird. Diese Interpretation teilte die GPK nicht.
- Die GPK empfahl dem Bundesrat, verbindlich festzulegen, wie die Wirtschaftlichkeitsprüfung wahrgenommen werden soll. Zudem erachtete sie es als erforderlich, dass die Aufsichtsbehörde Systemkontrollen betreffend die Wirksamkeit der SRG-internen Kontrollorgane von der Funktion der Staatsaufsicht her durchführt und gestützt darauf die Anforderungen und die Finanzaufsicht der Verwaltung festlegt. Weiter empfahl die GPK, den Kontrollaufwand der Verwaltung zu intensivieren, falls die erwähnten Systemkontrollen ergeben, dass die internen Kontroll-

organe der SRG SSR die Bedürfnisse der Finanzaufsicht des Bundes nur unzureichend abdecken.

In seiner Antwort (Bundesrat 1998) erachtete es der Bundesrat als sinnvoll, wenn die Aufsichtsbehörde bestrebt ist, in Zusammenarbeit mit der SRG SSR den gesetzlichen Begriff „Grundsätze einer wirtschaftlichen Betriebsführung“ näher zu konkretisieren. Er hielt aber fest, dass die Offenheit des Begriffs der wirtschaftlichen Betriebsführung in keinem Fall die Aufsichtsbehörde dazu verleitet hat, in die Programmautonomie der SRG SSR einzugreifen. Der Bundesrat pflichtete der GPK zudem bei, dass eine verbindlichere Regelung der Zusammenarbeit zwischen der Aufsichtsbehörde und den Organen der SRG SSR die Position der Aufsichtsbehörde stärken würde. Schliesslich stimmte der Bundesrat der GPK auch zu, dass eine Neuorientierung der Bundesaufsicht unumgänglich wäre, wenn die Ergebnisse der Systemkontrollen negativ ausfallen würden.

Wie die folgende Darstellung der derzeit gültigen Vereinbarung zwischen UVEK und SRG SSR zur Konkretisierung der Finanzaufsicht zeigt, wurden die Anliegen der GPK darin nur unvollständig umgesetzt.

Vereinbarung zwischen UVEK und SRG SSR

In einer „Vereinbarung über die Finanzaufsicht zwischen dem UVEK und der SRG SSR“ vom 9. April 2003 werden die in Gesetz, Verordnung und Konzession rudimentär festgelegten Informations- und Aufsichtspflichten konkretisiert. Unter dem Titel „Durchführung“ (Ziffer 2) werden folgende Regelungen vereinbart:

2.1 Rechnung, Budget, Finanzplan

- Die mehrjährige Finanzstrategie der SRG SSR gilt als Grundlage. Diese ist über einen Mehrjahreszyklus ausgeglichen zu gestalten. In einzelnen Jahren sind Defizite zulässig.
- UVEK und SRG SSR legen gemeinsam aufsichtsrelevante Steuerungsgrössen (wie Eigenfinanzierungsgrad, Verschuldungslimite) fest.
- Die SRG SSR legt die entsprechenden Zielwerte in Absprache mit dem UVEK fest.
- Wesentliche Abweichungen von den Zielwerten müssen zu einer Überprüfung der Finanzstrategie durch die SRG SSR führen; das Abstimmungsverfahren mit dem UVEK beginnt neu.
- Kontrolliert werden die Einhaltung der für die aufsichtsrelevanten Steuerungsgrössen festgelegten Zielwerte und die bestimmungsgemässe Gebührenverwendung.

2.2 Systemkontrollen

- Die SRG SSR lässt regelmässig durch die Interne Revision und bei Bedarf durch externe Beratungsunternehmen Systemkontrollen durchführen.
- Das UVEK kann bei Mängeln der Selbstkontrolle durch Beratungsunternehmen Systemkontrollen durchführen lassen.
- Das UVEK und die SRG SSR kommunizieren die wesentlichen Ergebnisse gegenseitig.
- Die SRG SSR ordnet die Empfehlungen der Kontrollberichte nach Prioritäten; das UVEK hat Mitspracherecht (Empfehlungen).
- Die SRG SSR setzt Empfehlungen in Optimierungsprojekten innert nützlicher Frist um.
- Die SRG SSR kommuniziert dem UVEK die Projektberichte / Ergebnisse von Erfolgskontrollen.

2.3 Wirtschaftlichkeitsprüfungen

- Grundsätzlich liegt die Pflicht zu wirtschaftlichem Verhalten und die Überprüfung von deren Einhaltung in der Eigenverantwortung der SRG SSR.
- Das UVEK basiert bei seinen Prüfungen in erster Linie auf der Berichterstattung der SRG SSR. Dazu gehören auch die Antworten, die das UVEK von der SRG SSR auf Ergänzungsfragen hin erhält.
- Zusätzliche Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch das UVEK setzen einen begründeten Verdacht über unwirtschaftliches Verhalten der SRG SSR voraus.
- Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch das UVEK dürfen sich nicht auf Produktion und Vorbereitung von Programmen beziehen. Reine Zweckmässigkeitskontrollen sind nicht statthaft.
- Die Beweislast für unwirtschaftliches Verhalten liegt beim UVEK.
- Das Verwaltungsverfahrensgesetz findet Anwendung.

11.1.2 Regelung im neuem RTVG

Das neue RTVG regelt die Finanzaufsicht neu und konkreter als das bisherige Recht (vgl. nachfolgende Auszüge). Das UVEK prüft, ob die SRG SSR und ihre Tochtergesellschaften die in Art. 35 festgelegten Grundsätze über die Verwendung der finanziellen Mittel einhalten. In erster Linie stützt es sich dabei auf die Berichterstattung des Verwaltungsrates. Darüber hinaus kann das UVEK ergänzende Auskünfte verlangen. Massgebend ist dafür Art. 17 RTVG, wonach Programmveranstalter Auskünfte zu erteilen und Akten herauszugeben haben, die für die Ausübung der Aufsichtstätigkeit nötig sind. Prüfungen vor Ort sind aus Respekt vor der grundrechtssensiblen Stellung der SRG SSR nur möglich, wenn ein begründeter Verdacht besteht, die SRG SSR habe Finanzvorschriften verletzt, oder wenn die SRG SSR die eingeforderten Angaben nicht liefert. Unter diesen Voraussetzungen ist auch der Beizug der EFK möglich. Zweckmässigkeitskontrollen sind weiterhin ausgeschlossen.

Zukünftige gesetzliche Regelung der Finanzaufsicht über die SRG SSR

Neues RTVG (vom 24. März 2006)

Art. 35 Verwendung der finanziellen Mittel

¹ Die SRG und die von ihr beherrschten Unternehmen führen ihren Finanzhaushalt nach den anerkannten Grundsätzen der besten Praxis. Sie verhalten sich wirtschaftlich, verwenden ihre Mittel bestimmungsgemäss und sorgen für die langfristige Substanzerhaltung des Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung ihres Auftrages.

...

Art. 36 Finanzaufsicht

¹ Die SRG und die von ihr beherrschten Unternehmen führen ihre Bücher nach den Vorschriften, die für Aktiengesellschaften gelten, und nach den von den Schweizer Börsen anerkannten Standards der Rechnungslegung.

² Sie führen getrennte Rechnungen für ihre Tätigkeiten, die der Erfüllung des konzessionsrechtlichen Leistungsauftrages dienen und für übrige Tätigkeiten.

³ Der Verwaltungsrat der SRG bringt dem Departement jährlich zur Kenntnis:

a. die Konzernrechnung;

b. die Jahresrechnung, den Voranschlag, die Finanzplanung und den Jahresbericht der SRG und der von ihr beherrschten Unternehmen.

⁴ Auf Grund der Berichterstattung des Verwaltungsrates prüft das Departement den Finanzhaushalt der SRG. Es kann ergänzende Auskünfte verlangen. Insbesondere kann das Departement vom Verwaltungsrat der SRG bzw. von den mit

der Oberleitung betrauten Organen beherrschter Unternehmen Angaben darüber verlangen, wie sie ihre Verantwortung wahrgenommen haben.

⁵ Das Departement kann bei der SRG und den von ihr beherrschten Unternehmen vor Ort Nachprüfungen vornehmen, sofern:

- a. die Berichterstattung ungenügend ist und die SRG trotz Aufforderung des Departements innerhalb der gewährten Frist keine ausreichenden Angaben liefert; oder
- b. begründeter Verdacht besteht, dass die SRG oder ein von ihr beherrschtes Unternehmen die Pflichten gemäss Artikel 38 Absatz 1 nicht erfüllt hat.

⁶ Das Departement kann unter den Voraussetzungen von Absatz 4 die Eidgenössische Finanzkontrolle oder andere Sachverständige mit der Finanzprüfung beauftragen. Das Finanzkontrollgesetz vom 28. Juni 1967 ist nicht anwendbar.

⁷ Reine Zweckmässigkeitskontrollen sind nicht zulässig.

11.2 Würdigung und Handlungsbedarf

Aufgrund einer Analyse der letzten Prüfberichte des BAKOM kommt die EFK zum Schluss, dass die staatliche Finanzaufsicht über die SRG SSR in der heutigen Form wenig wirksam ist. Dies ist primär auf den Umstand zurückzuführen, dass das heute geltende RTVG die Überprüfung der wirtschaftlichen Betriebsführung zwar postuliert, diese mit den gegebenen Mitteln aber kaum möglich ist. Im Normalfall kann sich die Finanzaufsicht nur auf die Jahresrechnung, den Voranschlag und die Finanzplanung stützen. Anhand dieser Unterlagen kann die Wirtschaftlichkeit aber nicht wirklich beurteilt werden. In der Vereinbarung zwischen UVEK und SRG SSR werden zusätzliche Wirtschaftlichkeitsprüfungen vom begründeten Verdacht über ein unwirtschaftliches Verhalten abhängig gemacht. Um einen Verdacht zu begründen, wären im Allgemeinen aber weitere Unterlagen (zum Beispiel aus der Kosten-/Leistungsrechnung) nötig.

Die ungenügende rechtliche Regelungsdichte hat zudem zu Unklarheiten hinsichtlich der wünschbaren Prüfungstiefe und zu Abstimmungs- und Auffassungsdifferenzen zwischen UVEK und BAKOM geführt. Einzelne Passagen in den Prüfungsberichten des BAKOM weisen auf eine gewisse Frustration, respektive Resignation hin.

Nach Einschätzung der EFK ist die geltende Vereinbarung zwischen UVEK und BAKOM mit der Verabschiedung des neuen RTVG obsolet geworden und sollte aufgehoben werden. Auf der Basis des neuen RTVG sollten die konkreten Spielregeln neu definiert werden.

Um den Prüfungsarbeiten der EFK nicht vorzugreifen bzw. Widersprüche in den Prüfungsergebnissen zu vermeiden, hat das UVEK mit der Abnahme der Jahresrechnungen 2003 und 2004 sowie des Budgets 2005 zugewartet. Dies ist nicht unproblematisch. Einerseits kann die SRG SSR in der Aussenwahrnehmung (z.B. durch die Banken) dadurch Schaden erleiden, andererseits kann die Finanzaufsicht ihre Aufgabe, korrigierend einzugreifen, bei derartigen zeitlichen Verzögerungen nicht erreichen. Angesicht der Verzögerungen stellt sich die grundsätzliche Frage, welche Funktion die Abnahme von Rechnung und Budget überhaupt haben soll.

Fazit

Die Finanzaufsicht durch das UVEK und BAKOM ist nach Einschätzung der EFK wenig wirksam. Die im RTVG grundsätzlich vorgesehene Prüfung der wirtschaftlichen Betriebsführung ist anhand der in Gesetz, Konzession und Vereinbarung restriktiv ausgestalteten Informations- und Aufsichtspflichten nicht möglich, solange nicht ein begründeter Verdacht über unwirtschaftliches Verhalten eine zusätzliche Wirtschaftlichkeitsprüfung auslöst. Wenn sich die Finanzaufsicht wie in den letzten

Jahren lediglich auf Jahresrechnung, Budget und Finanzperspektiven stützen kann, bringt sie namentlich hinsichtlich der wirtschaftlichen Betriebsführung kaum zusätzliche Erkenntnisse gegenüber der Prüfung der externen Kontrollstelle (vgl. Abschnitt 5.2.6).

Nach Einschätzung der EFK könnte das UVEK das bisher kaum genutzte Instrument von zusätzlichen Wirtschaftlichkeitsprüfungen vermehrt einsetzen. Der nach der geltenden Vereinbarung notwendige „begründete Verdacht über unwirtschaftliches Verhalten der SRG SSR“ ergibt sich aufgrund des vorliegenden Berichts der EFK im Bereich der ungenügenden Nutzung von Synergien. Das UVEK hat nach Meinung der EFK hier die Möglichkeit zu zusätzlichen Wirtschaftlichkeitsprüfungen, insbesondere wenn die SRG SSR nicht klare Fortschritte zur verstärkten Nutzung von Synergien belegen kann. Zudem kann sich allenfalls in Zukunft auch aus den Ergänzungsauskünften nach Art. 36 Abs. 4 des neuen RTVG ein begründeter Verdacht auf ein ungenügendes wirtschaftliches Verhalten ergeben.

Die konkreten Spielregeln der Finanzaufsicht sind auf der Basis des neuen RTVG neu zu definieren, die geltende Vereinbarung ist mit der neuen gesetzlichen Basis obsolet geworden.

Empfehlung 11.2

Im Rahmen der Finanzaufsicht soll das UVEK die Möglichkeit von Wirtschaftlichkeitsprüfungen vermehrt nutzen. Ein Verdacht über unwirtschaftliches Verhalten ergibt sich insbesondere dann, wenn die SRG SSR keine klaren Fortschritte zur verstärkten Nutzung von Synergien vorweisen kann.

12 Verfahren zur Beurteilung des Finanzbedarfs der SRG SSR

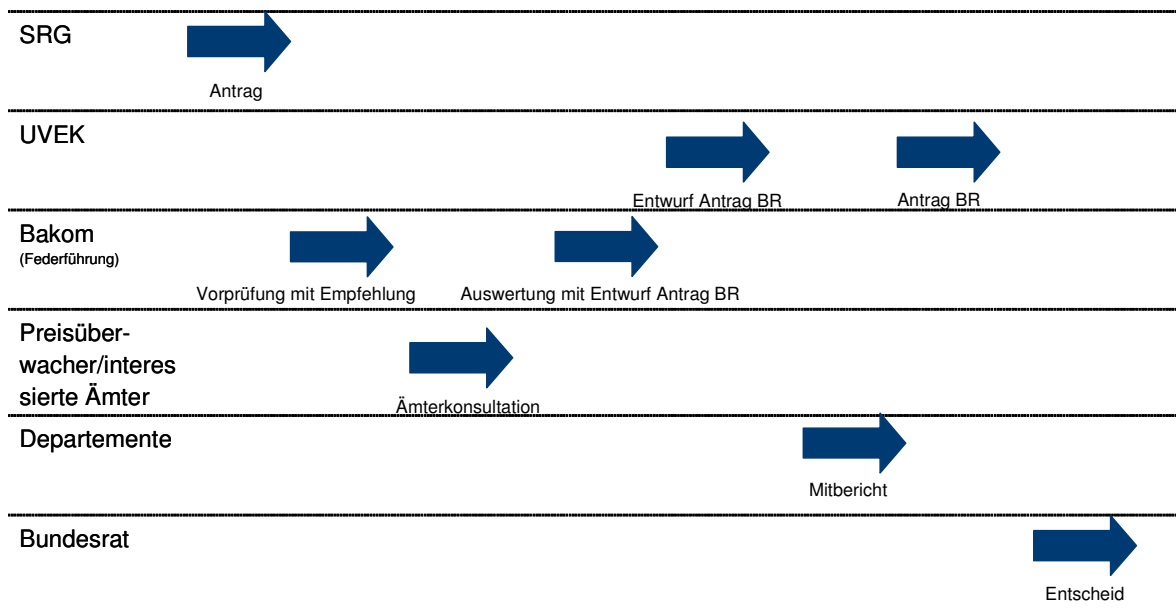
Im Hinblick auf die künftigen Verfahren zur Beurteilung des Finanzbedarfs der SRG SSR war das UVEK daran interessiert, dass die EFK in ihrem Bericht auch die Frage prüft, welche Instrumente und Kriterien für eine solche Beurteilung geeignet sind. Es sollten Elemente eines Instrumentenkastens geliefert werden, der in Diskussion zwischen UVEK und SRG SSR zu einem eigentlichen Verfahren entwickelt werden kann. Die EFK vergab in diesem Zusammenhang ein Mandat an die Ernst & Young AG, auf deren Ergebnisse sich die Darstellung abstützt.

In Abschnitt 12.1 wird das bestehende Gebührenverfahren dargestellt und kritisch gewürdigt. Ein Überblick zu Methoden und Ansätzen für die Bestimmung des Gebühren- oder Finanzbedarfs folgt in Abschnitt 12.2. Wie der Ausweis der SRG SSR über ihren Finanzbedarf erfolgen könnte, wird in Abschnitt 12.3 diskutiert. In Abschnitt 12.4 werden Folgerungen für das weitere Vorgehen gezogen.

12.1 Bestehendes Gebührenverfahren

Das Verfahren zur Anpassung der Radio- und Fernsehempfangsgebühren ist in **Abbildung 54** in den wesentlichen Zügen ersichtlich. Das Verfahren dauert vom Zeitpunkt des Antrags bis zum Entscheid des Bundesrates rund ein halbes Jahr.

Abbildung 54: Verfahren zur Gebührenanpassung



Das Verfahren wird durch die SRG SSR initiiert. Sie bestimmt nach finanzieller Notwendigkeit und politischen Überlegungen den Zeitpunkt, zu dem sie ihren Gebührenantrag stellt (die Konzession der SRG SSR sieht vor, dass in der Regel alle zwei Jahre ein Antrag auf Gebührenanpassung gestellt wird, in den letzten Jahren waren die Abstände zwischen den Anträgen aber erheblich grösser). Der Gebührenantrag wird vom UVEK entgegen genommen und ans BAKOM als federführende Amtsstelle weitergeleitet. Das BAKOM konsultiert zuerst den Preisüberwacher und führt dann eine bundesinterne Ämterkonsultation durch. Die Stellungnahme des Preisüberwachers hat

im Verfahren eine grosse Bedeutung. Er setzt nach eigener Schätzung rund 20 Personentage zur Prüfung des Gebührenantrages ein. Zum Bericht des Preisüberwachers kann die SRG SSR nicht Stellung nehmen.

Das BAKOM wertet in der Folge die Ämterkonsultation aus. Zusammen mit dem UVEK wird ein Antrag an den Bundesrat ausgearbeitet. Dieser Antrag wird dem Mitberichtsverfahren unterzogen, bevor der Bundesrat schliesslich entscheidet.

Bei der SRG SSR ist das Gebührenverfahren mit verschiedenen Vor- und Nachbereitungsschritten verbunden, die standardisiert wie folgt aussehen:

- Schritt 1 (erstes Trimester): Strategieüberprüfung: Anpassung generelle Zielsetzungen, Analyse der Finanzlage, Überprüfung von speziellen Massnahmen und Projekten, Prüfung und Anpassung der Parameter, Diskussion über Strategie in Geschäftsleitung, Aktualisierung der rollenden Finanzplanung
- Schritt 2: Vorentscheid der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats SRG SSR über Einreichung eines Gesuchs um Gebührenanpassung
- Schritt 3: Information UVEK/BAKOM über geplante Erhöhung; Machbarkeitsprüfung
- Schritt 4 (Juni): Budgetweisungen und Richtlinien zur Finanzplanung; Entscheid auf Stufe Verwaltungsrat SRG SSR
- Schritt 5 (Juni/September): Auslösung des Budgetprozesses und Finanzplanung (detaillierte Planung basierend auf der rollenden Finanzplanung und den Weisungen des Verwaltungsrats); Budgetbericht und Finanzplan an das UVEK und an das BAKOM bis Ende November
- Schritt 6 (Frühjahr des nachfolgenden Jahres): Erstellung des formellen Gesuchs inkl. Unterlagen
- Schritt 7 (April): Genehmigung des Berichts zum Gesuch um Gebührenanpassung durch den Zentralrat SRG SSR
- Schritt 8 (April): Gesuchseinreichung beim UVEK
- Schritt 9: Verwaltungsinternes Verfahren (GS UVEK, BAKOM, Preisüberwacher, Ämter, Mitberichte Departemente, Bundesratsentscheid; Dauer ca. 6 Monate)
- Schritt 10: Eröffnung des Bundesratsentscheides (Ende September)
- Schritt 11: Verfahrens Anpassung durch Billag (Dauer: 2 Monate)
- Schritt 12 (1. Januar): Inkraftsetzung der Gebührenanpassung

Das bestehende Verfahren zur Überprüfung der Gebührenhöhe hat verschiedene Schwachstellen. Der Gebührenantrag der SRG SSR beschränkt sich auf die Darstellung der Kostenarten. Die Kostenstellen (Unternehmenseinheiten, Sendeketten) sowie die Kostenträger (Programmsparten) sind nicht ersichtlich. Die Entwicklung des Leistungsangebots der SRG SSR sowie Einsparungen durch Produktivitätssteigerungen seit der letzten Gebührenerhöhung sind nur teilweise dargestellt. Ihre Auswirkungen auf den Gebührenbedarf lassen sich aus den Anträgen der SRG SSR nicht oder nur teilweise ableiten. Die wirtschaftliche Verwendung der Gebührenerträge durch die SRG SSR lässt sich aufgrund der gelieferten Informationen nicht beurteilen. Die Stellungnahmen des Preisüberwachers, des BAKOM und der anderen konsultierten Amtsstellen beschränkt sich deshalb auf die Überprüfung der Plausibilität der Annahmen der SRG SSR zur Kostenentwicklung (nach Kostenarten) sowie der Ertragsschätzungen der SRG SSR aus Gebühren und Werbung sowie Sponsoring. Eine genaue Analyse der Entwicklung des Leistungsangebots, der Kosten der

Produkte lässt sich aufgrund der bisherigen Unterlagen zu den Gebührenanpassungen nicht durchführen.

12.2 Überblick zu Methoden und Ansätzen

12.2.1 Theoretische Ansätze

Für die Bestimmung der Radio- und Fernsehgebühren gibt es verschiedene theoretische Annäherungen, die fast alle mit grossen praktischen Problemen verbunden sind.

Abgeltung Service Public

Die Gebühreneinnahmen entschädigen den Rundfunkbetreiber für Programminhalte, die sie aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags (Service Public) erstellt, in einem freien, nicht regulierten Markt aber nicht erstellen würde. Die Kosten dieser Programminhalte bestimmen die Höhe der Gebühren. Die Schwierigkeit dieses Ansatzes besteht darin, dass eine allgemeingültige Definition des Service public nicht existiert.

Benchmarking

Die Höhe der Gebühren richtet sich nach den Preisen von vergleichbaren Produkten. Als Benchmark in Frage kommen vor allem die Gebühren ausländischer Radio- und Fernsehsender. Hier besteht die Schwierigkeit bei der Anwendung darin, dass aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern auch unterschiedliche Gebühren gerechtfertigt sein können.

Normkosten

Aufgrund von Untersuchungen bei Fernseh- und Radiosendern wird ein Normwert pro Produktionseinheit, beispielsweise pro gesendete Radio- oder Fernsehstunde, ermittelt. Die Zahl der Produktionseinheiten mal den Normwert ergibt die Normkosten. Davon werden Normerträge abgezogen. Die Differenz bestimmt die Gebührenhöhe. Die Problematik dieses Ansatzes besteht darin, dass sich die Kosten je nach Programmtyp extrem unterscheiden.

Plankosten

Aufgrund von Marktüberlegungen und Finanzperspektiven wird prognostiziert, welche Kosten und Erträge anfallen werden. Die prognostizierte Differenz, die ungedeckten Kosten, bestimmen die Gebührenhöhe. Bei diesem Ansatz besteht das Problem, wie die Kosten und Erträge adäquat prognostiziert werden können.

Defizitdeckung vergangenheitsbezogen

Die Rechnungsergebnisse der Vergangenheit werden analysiert. Die Gebührenhöhe bestimmt sich aus der Differenz der Kosten und Erträge (ohne Gebühren) der letzten Jahre. Wenn einfach die effektiven Kosten und Erträge genommen werden, ist die Methode wenig aussagekräftig. Wenn die Kosten und Erträge korrigiert werden, ergibt sich das Problem, wie diese Korrekturen adäquat vorgenommen werden können.

Nachfrageorientierung

Die oben beschriebenen methodischen Ansätze befassen sich alle mit der Angebotsseite im Radio- und Fernsehmarkt und den entsprechenden Kosten für die Erstellung des Angebots. Denkbar wäre auch, die Gebührenhöhe aufgrund der effektiven Nachfrage des Publikums zu bestimmen. Als Nachfrageindikator könnte beispielsweise der Marktanteil benutzt werden. Ein steigender Marktanteil hätte dann eine Gebührenerhöhung zur Folge und umgekehrt. Ein solcher Ansatz steht zum Gedanken des Service public im Widerspruch.

Fortschreibung über die Zeit (Indexierung)

Ausgehend von einem Basisjahr wird die Kostenentwicklung der Ressourcen (Personal, Programminhalte, Infrastruktur etc.) im Fernseh- und Radiomarkt beobachtet. Die bestehenden Kosten werden mit diesem Index fortgeschrieben. Die Schwierigkeit besteht hier darin, den richtigen Index zu identifizieren und diesen richtig in die Zukunft hinein zu projizieren.

12.2.2 Verfahren zur Gebührenanpassung im Ausland

Der Bericht von Ernst & Young stellt die Verfahren zur Gebührenanpassung in verschiedenen Ländern dar. Von besonderem Interesse sind dabei die Verfahren in Grossbritannien und Deutschland.

Grossbritannien

Das Verfahren zur Gebührenanpassung in Grossbritannien geht auf den Vorschlag der Peacock-Kommission zurück, die 1986 von der Thatcher-Regierung eingesetzt wurde. Das Verfahren ist sehr einfach und geht davon aus, dass die inhaltlichen Leistungen der BBC nicht überprüft werden können. Die Gebühr wird vielmehr an den Einzelhandelspreis (Retail Price Index RPI) gekoppelt. Im Grundsatz steigt die Gebühr jährlich entsprechend dieser Preisentwicklung. Zusätzlich bestimmt die Regierung einen Korrekturfaktor X. Tatsächlich steigt bzw. sinkt die Gebühr jährlich um den Prozentsatz RPI minus den Korrekturfaktor X. Dieser gibt die Einschätzung der Regierung über die Möglichkeiten der BBC zur Produktivitätssteigerung wieder. X wird jeweils für eine mehrjährige Periode festgelegt. Die Regierung stützt sich dabei meist auf eine Wirtschaftlichkeitsprüfung, die von einer externen Unternehmung bei der BBC durchgeführt wird. Das britische Verfahren ist pauschaler Natur. Es schafft, für die BBC Planungssicherheit, indem diese schon mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf weiss, wie sich die Gebührenhöhe über die nächste Zeitperiode entwickeln wird.

Deutschland

Das ausgefeilteste Vorgehen besteht in Deutschland, wo ein dreistufiges Verfahren zur Ermittlung der Gebührenhöhe praktiziert wird. Zunächst melden die Rundfunkanstalten (ARD und ZDF) ihre Gebührenforderungen bei der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) an. Diese besteht aus 16 Mitgliedern, die von den Bundesländern aus den Bereichen Wirtschaft, Technik, Medien und der Rechnungshöfe berufen werden. Auf der zweiten Stufe prüft die KEF, ob sich die Forderungen im Rahmen des Rundfunkauftrags halten, ob die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit eingehalten wurden und nimmt zur Höhe des angemeldeten Gebührenbedarfs Stellung. Auf Grundlage dieser Stellungnahme wird auf der dritten Stufe schliesslich die Höhe der Rundfunkgebühr durch einen Staatsvertrag der Länder festgesetzt, wobei

allfällige Abweichungen vom Gebührenvorschlag begründet und mit den Rundfunkanstalten und der KEF erörtert werden müssen. Die KEF legt alle vier Jahre einen Gebührenbericht (letztmals KEF 2003a) und alle zwei Jahre nach dem Gebührenbericht einen Zwischenbericht vor (letztmals KEF 2005).

Die KEF hat gemeinsam mit den in der ARD zusammengeschlossenen Rundfunkanstalten und dem Zweiten Deutschen Fernsehen ein spezifisches Verfahren zur Beurteilung der Gebührenanpassungen entwickelt, das so genannte Indexgestützte Integrierte Prüf- und Berechnungsverfahren (IIVF, vgl. KEF 2003b). Dieses stellt eine Mischung aus Indexierung und Plankosten dar. Kern der Methode ist die Ermittlung des Finanzbedarfs in drei systematisch klar voneinander getrennten, jedoch aufeinander abgestimmten methodischen Hauptschritten:

- Hauptschritt A: Feststellung des Finanzbedarfs für die Bestandesaufwendungen. Dafür wird im Wesentlichen auf ein speziell hierfür entwickeltes indexgestütztes Verfahren abgestellt.
- Hauptschritt B: Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung. Dieser wird in Form von spezifischen Projektanmeldungen in einem eigenständigen Verfahren festgestellt.
- Hauptschritt C: Feststellung der Minderung des Finanzbedarfs aufgrund von Potentialen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Dabei werden die Potentiale der Produktivitätssteigerung quantitativ dargestellt und bewertet.

Neben diesen drei Hauptschritten sind weitere Zusatzschritte im Verfahren vorgesehen. Die Integration der Ergebnisse sämtlicher Prüfschritte in ihrer systematisch bestimmten Abfolge ergibt eine objektivierte (transparente) und damit für Dritte nachvollziehbare Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten.

Im Grundsatz versucht die Methode der KEF, verschiedene Grössen und Entwicklungen in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und auf die drei wesentlichen Dimensionen zurückzuführen:

- Fortschreiben eines bestehenden Leistungsumfangs,
- Entwicklung neuer Projekte (Erhöhung des Leistungsumfangs),
- Produktivitätsfortschritte (Verminderung der Aufwendungen für gleichen Leistungsumfang).

12.2.3 Gestaltungselemente für Organisation des Verfahrens

Der Bericht von Ernst & Young diskutiert verschiedene Gestaltungselemente für die Organisation des Verfahrens. Im Folgenden werden daraus nur diejenigen aufgeführt, die für das Verfahren der Festsetzung des SRG-Finanzbedarfs im Vordergrund stehen.

Fixierung der Periodizität

Es wird vorgeschlagen, eine Periodizität von 4 Jahren für die Gebührenanpassung zu fixieren. Dies bringt Sicherheit und Überprüfbarkeit in das Verfahren (die im Voraus bekannte Zeitperiode erlaubt, Auswertungen und Vergleiche zwischen prognostizierten und effektiven Entwicklungen vorzunehmen). Die Periode von vier Jahren korrespondiert mit der im politischen System der Schweiz für viele weitere Festlegungen üblichen Zeitdauer, zudem entspricht sie auch dem Zyklus der vier sportlichen Grossveranstaltungen, die für die Aufwendungen der SRG SSR von Bedeutung sind. Angesichts des hohen Eigenkapitalanteils der SRG SSR (vgl. Abschnitt 3.2.3) ist eine Periode von 4 Jahren zumutbar.

Einführung einer Vorlaufszeit

Der Entscheid des Bundesrats über die Gebührenhöhe könnte mit einer gewissen Vorlaufszeit, also beispielsweise ein Jahr vor dem eigentlichen Inkrafttreten, gefällt werden. Dies würde es der SRG SSR erlauben, ihre unternehmerischen Entscheide auf die verfügbaren Mittel auszurichten. Nachteilig wäre, dass die Informationen, die dem Gebührenentscheid des Bundesrates zugrunde liegen, durch die Vorlaufszeit an Aktualität im Bezug auf die Gebührenperiode verlieren. Diesem Nachteil kann vorgebeugt werden, wenn sich die jährliche Finanzaufsicht des Bundes auf dieselben Grundlagen stützen würde.

12.3 Ausweis der SRG SSR und Art der Analyse

Der Bericht von Ernst & Young arbeitet drei Varianten aus, welche Informationen die SRG SSR bei der Darstellung ihres Finanzbedarfs bereitzustellen hat. Dieser Ausweis dient als Beurteilungsgrundlage für die Entscheide der Bundesbehörden sowie als Grundlage für die Ausübung der Aufsichtspflichten. Es wird empfohlen, dass der Inhalt des Ausweises zwischen dem UVEK und der SRG SSR definiert wird.⁴⁶ Die drei Szenarien werden in Abschnitt 14.5 (im Anhang) eingehender dargestellt.

Die vertiefte Analyse und die Diskussion zwischen der EFK und Ernst & Young ergab, dass es im heutigen Stadium nicht möglich ist, eine der im Anhang beschriebenen Varianten integral umzusetzen. In der Folge entwickelte Ernst & Young ein Anwendungskonzept, das Elemente des in Deutschland angewendeten IIVF-Verfahrens mit Elementen des auf die Managementinformationen abgestützten Verfahrens kombiniert.

Der Vorschlag des Anwendungskonzepts basiert weitgehend auf den bestehenden Informationen, die die SRG SSR heute zur Steuerung des Unternehmens einsetzt. Es handelt sich dabei um Informationen aus der Finanzrechnung und dem Eckwertcontrolling des Stammhauses sowie den Unternehmenseinheiten. Für einzelne Informationen, vor allem für den Ausweis der Kostenträger (Programmsparten) ist eine unter den Unternehmenseinheiten harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung notwendig, die zur Zeit entwickelt wird.

Als neues Element wird die Bildung von Szenarien, abhängig vom bewilligten Finanzbedarf, vorgeschlagen. Damit wird für den Bundesrat transparent, welche Auswirkungen sein Gebührentscheid hat. Die Bildung der Szenarien ermöglicht es dem Bundesrat auch, der Begründungspflicht, wie sie das revidierte RTVG für Entscheide über Gebührenanpassungen vorsieht, besser nachzukommen.

12.3.1 Organisation des Verfahrens

Die Überprüfung der Gebührenhöhe soll alle vier Jahre vorgenommen werden. Sie ist mit einem Rechenschaftsbericht der SRG SSR über die Kosten- und Leistungsentwicklung beim Radio und Fernsehen in der vergangenen Periode verbunden. Die SRG SSR stellt die notwendigen Informationen jeweils anderthalb Jahre vor dem eigentlichen Inkrafttreten der Gebührenanpassung bereit. Den Bundesbehörden bleibt ein halbes Jahr, um die Informationen zu analysieren und den Ent-

⁴⁶ Im neuen RTVG ist vorgesehen, dass die Art der Berichterstattung in der noch zu erlassenden Verordnung festgelegt wird.

scheid über die Gebührenanpassung zu fällen. Dieser erfolgt ein Jahr vor dem eigentlichen Inkrafttreten der neuen Gebühren. Damit hat die SRG SSR mehr Zeit als bisher, die erforderlichen strategischen Massnahmen zu treffen, um auf den Gebührenentscheid zu reagieren. Da je eine Empfangsgebühr für das Fernsehen und das Radio erhoben wird, ist ein getrennter Ausweis zu erstellen.

12.3.2 Ausweis der SRG zur Periode vor Gebührenanpassung

Die SRG SSR legt in ihrem Ausweis die Informationen zur Kosten- und Ertragsentwicklung der sechs Jahren vor dem Inkrafttreten der Gebührenanpassung dar. Es handelt sich um Ist-Zahlen aus vier Jahren und Planzahlen aus den zwei Jahren vor der vorgesehenen Gebührenanpassung. Die Kosten werden aufgeschlüsselt nach den Dimensionen Kostenarten (Personalaufwand, Programm- und Produktionsaufwand, Weiterer Aufwand), Kostenstellen (Unternehmenseinheiten) und Kostenträger (Programmsparten). Der Detaillierungsgrad der Kostenarten entspricht der heutigen Finanzberichterstattung. Die Kostenstellen sind die Unternehmenseinheiten und die Sender, wie sie in den entsprechenden Rechnungsabschlüssen vorliegen. Die Gliederung der Kostenträger basiert auf dem Konzept der einzuführenden Kosten-/Leistungsrechnung. Die Informationen zu den Leistungen bestehen in einer Übersicht über die Leistungsdaten der SRG SSR, die die Struktur und die Entwicklung des umfangreichen Leistungsangebots der vergangenen Periode dokumentieren. Diese Informationen sind wichtig für die Beurteilung der Entwicklung des Leistungsangebots, aus der sich der Finanzbedarf der SRG SSR hauptsächlich ergibt. Die durch die SRG SSR zu erhebenden Informationen entsprechen weitgehend dem Leistungsbericht des IIVF-Verfahrens in Deutschland.

Die rapportierten Daten erlauben es, jährliche Kostensteigerungsraten für die einzelnen Kostenarten, Unternehmenseinheiten und Programmsparten zu berechnen. Diese können anschliessend mit verschiedenen Preisindizes verglichen werden, beispielsweise Personalaufwendungen mit dem Lohnindex oder Programmaufwendungen mit dem Konsumentenpreisindex.

12.3.3 Ausweis der SRG zur Periode nach der Gebührenanpassung

Für die zukünftige Gebührenperiode bildet die SRG SSR mehrere Szenarien je nach bewilligter Gebührenhöhe. Es sollen ein Szenario ohne Gebührenerhöhung sowie beispielsweise zwei Szenarien mit verschiedenen hohen Gebührenanpassungen gebildet werden. Die SRG SSR soll je nach Szenario darlegen, welche Auswirkungen auf die Struktur und die Entwicklung des Leistungsangebots die unterschiedliche Gebührenhöhe hat. Die Darstellung von Szenarien dient den Bundesbehörden zur Information und zur Beurteilungshilfe für den Entscheid über die Gebührenanpassung.

Es ist allerdings nicht Sache der Behörden festzulegen, wieviele Mittel für einzelne Programmsparten oder einzelne Senderketten ausgegeben werden sollen. Für die entsprechenden Entscheidungen bleibt weiterhin die SRG SSR zuständig.

Die Prognosen für die Erträge aus Werbung und Sponsoring sollen in der bisherigen Form, aufgrund der Marktabschätzung der publisuisse vorgenommen und beurteilt werden.

12.3.4 Analyse und Prüfungsschritte

Die Analyse des Ausweises der SRG SSR durch die Bundesbehörden erfolgt in fünf modulartigen Schritten.

Modul 1: Vergangenheitsbeurteilung

Die Kosten- und Leistungsausweise des Radios und des Fernsehens der vergangenen Vergleichsperiode werden analysiert. Es wird geprüft, wie die Finanzierung der Leistungen in der Vergleichsperiode erfolgte, und ob Überschüsse oder Unterdeckungen bestehen. Im weiteren ist die Ausstattung der SRG SSR mit Eigenkapital zur Abdeckung allfälliger Risiken und Kostensteigerungen zu prüfen. Die ausgewiesenen Leistungsdaten bilden die Grundlage für die Feststellung der Entwicklung des Leistungsniveaus. Darzustellen sind die Sendeminutenentwicklung, die Entwicklung der Zusammensetzung nach Programmsparten, die Entwicklung der Erstsendeanteile sowie die Vollkosten im Verhältnis zu den Erstsendeanteilen. Wichtig sind die Erläuterungen von Abweichungen zu Prognosen zu den Leistungsdaten während der Vergleichsperiode.

Modul 2: Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortführung des bestehenden Leistungsangebots

Dieses Modul lehnt sich an den Hauptschritt A des deutschen IIVF-Verfahrens an. Der Personal- und der Programm- und Produktionsaufwand sowie der sonstige Sachaufwand wird für Radio und Fernsehen mit dem Lohnindex des Bundesamtes für Statistik und dem Konsumentenpreisindex verglichen. Für die Prüfung rundfunkspezifischer Kostensteigerungen beim Programm- und Produktionsaufwand, die vom Konsumentenpreisindex in erheblicher Weise abweichen, ist auf die Managementinformationen des Eckwertcontrollings zurückzugreifen.

Modul 3: Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung

Es geht dabei um innovatorische Entwicklungen im Rundfunkbereich, die über die Fortschreibung des bestehenden Leistungsniveaus hinausgehen. Die entsprechenden Projekte sind für das Radio und das Fernsehen speziell auszuweisen und die daraus entstehenden Kosten darzustellen. Im Rahmen der Prüfung der Gebührenanpassung setzen die Bundesbehörden den anrechenbaren Finanzbedarf für die Entwicklungsprojekte fest. Das Vorgehen richtet sich nach dem Hauptschritt B des deutschen IIVF-Verfahrens.

Modul 4: Wirtschaftlichkeitsprüfung

Von der SRG SSR wird erwartet, dass sie laufend Anstrengungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit unternimmt und dadurch ihre Produktivität erhöht. Die dazu erforderlichen Nachweise werden durch die SRG SSR, getrennt nach Radio und Fernsehen, für die Gebührenperiode quantifiziert. Anhand der Ausweise der SRG SSR und den Vergleichen über die Zeit, dem internen bzw. externen Benchmarking und dem Vergleich mit allgemeinen Preisindices wird untersucht, ob es Anzeichen dafür gibt, dass die SRG SSR ihre Mittel in der Vergangenheit nicht effizient eingesetzt hat und deshalb für die Zukunft ein Potential für Produktivitätssteigerungen besteht. Ernst & Young erachten die Kosten pro erstausgestrahlte Stunde nach Programmsparte als geeignete Grösse für die Messung der Produktivität der Radio- und Fernsehanstalten.

Die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist anspruchsvoll. Die Prüfenden brauchen grosses Wissen und Erfahrung in der Produktion von Radio- und Fernsehsendungen. Eine solche Prüfung kann sehr aufwändig sein und sollte deshalb nur vorgenommen werden, wenn klare Anzeichen vorhanden sind, dass Potentiale für Effizienzsteigerungen bestehen. In diesem Fall ist es auch möglich, dass die Bundesbehörden externe Spezialisten beiziehen, um bestimmte Sachverhalte vertieft zu überprüfen. Solche Wirtschaftlichkeitsprüfungen werden sowohl in Grossbritannien als auch in Deutschland vorgenommen.

Aus der Wirtschaftlichkeitsprüfung durch die Bundesbehörden ergibt sich ein Nettopotential an künftigen Einsparungen, wodurch sich der Finanzbedarf der SRG SSR reduziert. Das anerkannte Einsparungspotential wird von dem in den Modulen 2 und 3 ermittelten Finanzbedarf in Abzug gebracht.

Modul 5: Ertragsbeurteilung

Es wird untersucht, ob die von der SRG SSR vorgenommenen Schätzungen der Erträge plausibel sind. Zur Überprüfung sind verschiedene statistische Verfahren denkbar. Es könnte auf einen langjährigen Durchschnitt abgestellt werden oder ein um Konjunktoreinflüsse bereinigter Trend berechnet werden. Im bisherigen Rahmen kann die Plausibilität der Anzahl der tatsächlichen Gebührenzahler überprüft werden.

Anhand der von der SRG SSR dargestellten Gebührenszenarien können die Bundesbehörden beurteilen, welche Auswirkungen die Wahl des einzelnen Szenarios für die Strukturen, die Finanzen und die Leistungserbringung der SRG SSR haben.

Zusammenspiel der fünf Module

Das vorgeschlagene Prüfverfahren in fünf Modulen deckt alle relevanten Punkte zur Festlegung der Gebührenhöhe ab. Es sind die Grundlageninformationen über Leistungen, Kosten und Erträge seit der letzten Gebührenerhöhung sowie dieselben Informationen für die kommende Gebührenperiode vorhanden. Es besteht zudem die Möglichkeit für vertiefte Wirtschaftlichkeitsprüfungen zu ausgewählten Aspekten. Anhand der fünf Prüfungsschritte kann der von der SRG SSR ausgewiesene ungedeckte Finanzbedarf und somit auch die erforderliche Gebührenanpassung beurteilt werden. Die EFK erachtet es dabei als angebracht, dass Anpassungen beim Finanzbedarf mit Bedingungen zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit verbunden werden (z.B: verstärkte Nutzung von Synergien).

Empfehlung 12.3

A. Die SRG SSR soll zuhänden des UVEK alle vier Jahre einen generellen Rechenschaftsbericht erstellen; darin beschreibt und bilanziert sie die Entwicklung ihrer Leistungen und der damit verbundenen Kosten und Erträge in den letzten vier Jahren und nimmt einen Ausblick auf die angestrebte Entwicklung in den nächsten vier Jahren vor.

B. Das UVEK soll mit der SRG SSR und weiteren beteiligten Akteuren ein Verfahren der Bestimmung des Finanzbedarfs aushandeln, das ab der übernächsten Gebührenanpassung zum Tragen kommen soll. Dieses soll die Module 1. Vergangenheitsbeurteilung, 2. Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortführung des bestehenden Leistungsangebots, 3. Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung, 4. Wirtschaftlichkeitsprüfung und 5. Ertragsbeurteilung enthalten.

12.4 Weiteres Vorgehen

Das umschriebene Anwendungskonzept ist als Lösungsansatz skizziert. Die EFK erachtet es als notwendig, dass die beteiligten Akteure aufgrund der vorhandenen Elemente weitere Abklärungen vornehmen und gemeinsam ein Vorgehen entwickeln. Dabei wird es auch nötig sein, Vorgehen und Details der einzelnen Module zu klären. Die Entwicklung eines solchen Verfahrens braucht entsprechend Zeit. Die Umsetzung wird mit Sicherheit erst bei einem übernächsten Verfahren zur Gebührenanpassung erfolgen können. Dann werden auch Informationen aus der harmonisierten Kostenleistungsrechnung einbezogen werden können.

Nachdem das neue RTVG im März 2006 vom Parlament verabschiedet wurde und voraussichtlich auf Anfang 2007 in Kraft treten wird, wird der Bundesrat in der nächsten Zeit über Anpassungen bei den Gebühren zu entscheiden haben. Dazu wird die SRG SSR eine Finanzbedarfsschätzung vorlegen müssen. Im Sinn einer Annäherung an das deutsche Verfahren sollte die SRG SSR nach Möglichkeit eine Zusammenstellung der Entwicklung über die Periode 2000-2004 (retrospektiv) und über die Periode 2006-2010 (prospektiv) nach Leistungsfortschreibung, Leistungsveränderung und Produktivitätsfortschritt erstellen.

13 Beurteilung und Empfehlungen

Im vorliegenden Kapitel werden die Beurteilung (Abschnitt 13.1) und die Empfehlungen (Abschnitt 13.2) im Überblick zusammengestellt.

13.1 Beurteilung

Gesamthaft lassen sich die Erkenntnisse der EFK zur Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR in folgenden Hauptpunkten zusammenfassen:

- Aus den dezentralen Strukturen der SRG SSR resultiert ein Wirtschaftlichkeitsdefizit. Die Entscheidungslogik der SRG SSR ist darauf ausgerichtet, möglichst viel dezentral zu entscheiden. Dies ist zwangsläufig mit einer Vernachlässigung von Synergien verbunden.
- Die komplexen Strukturen der SRG SSR genügen den Anforderungen von Corporate Governance nicht durchwegs. Im Zusammenspiel von Trägerschaft, Gesamtunternehmen, Unternehmenseinheiten und Beteiligungen kommt es teilweise zu problematischen Vermischungen von Vollzugs- und Aufsichtsfunktionen.
- Bei der Personal- und Kaderpolitik stellen sich in Einzelbereichen Fragen der Marktgerechtigkeit. Gesamthaft sind die Lohn- und Arbeitsbedingungen der SRG SSR unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt adäquat. In Einzelbereichen ist Anpassungsbedarf vertieft abzuklären.
- Die Finanzaufsicht ist wenig wirksam und das Gebührenverfahren ist unbefriedigend geregelt. Mit den heute angewendeten Verfahren kann die Finanzaufsicht die wirtschaftliche Gebührenverwendung nicht genügend überprüfen. Die Gebührensatzung trägt der vergangenen und zukünftigen Leistungsentwicklung der SRG SSR nicht genügend Rechnung.

Im Übrigen stellt die EFK fest, dass die SRG SSR unter Berücksichtigung der gegebenen Strukturen mit ihren Mitteln sorgfältig und zielgerichtet umgeht. Die Führungsinstrumente und -prozesse sind mit einigen Ausnahmen (insbesondere Kosten-/Leistungsrechnung) auf einem mit der Privatwirtschaft zu vergleichenden Stand. Die Instrumente werden im Allgemeinen sorgfältig angewendet und es besteht eine gute Übereinstimmung zwischen Planung und effektiver Entwicklung. Die sich im Aufbau befindliche Balanced Scorecard (BSC) wird eine sinnvolle Klammer um alle bestehenden Führungsinstrumente geben. Die SRG SSR ist sich zudem verschiedener aufgezeigter Probleme bewusst und hat entsprechende Schritte eingeleitet (z.B. Harmonisierung der Kosten-/Leistungsrechnung, Projekte zur Nutzung von Synergien).

13.2 Empfehlungen

Die im vorliegenden Bericht über die verschiedenen Kapitel verstreuten Empfehlungen der EFK werden im Folgenden in fünf thematischen Bereichen zusammengefasst. Adressat des Berichts und damit auch der Empfehlungen ist das UVEK. Deren Umsetzung liegt in der Verantwortung des UVEK als Aufsichtsbehörde. Unterschieden wird jeweils zwischen Empfehlungen erster Priorität und zweiter Priorität. Für die Zuordnung zur ersten Priorität hat sich die EFK auf drei Kriterien gestützt: Grundsätzlichkeit des Anliegens, Dringlichkeit der Umsetzung und politische Realisierbarkeit. Wenn eines oder mehrere dieser Kriterien nicht erfüllt sind, erfolgt eine Einstufung bei der zweiten Priorität.

13.2.1 Zentralisierung der Entscheidungen im technisch-administrativen Bereich

Die zentrale Stossrichtung der Empfehlungen betrifft die vermehrte Nutzung von Synergien, indem die Entscheidungen im technisch-administrativen Bereich auf die Logik „so viel zentrale Entscheidung wie möglich, so wenig dezentrale Entscheidung wie nötig“ ausgerichtet werden. Je nach Fragestellung sind dabei direkte zentrale Direktiven, zentrale Vorgaben von Rahmenbedingungen oder eine zentrale Steuerung vorzusehen. Prioritär ist in nächster Zeit das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung.

Empfehlungen mit 1. Priorität

Empfehlung 10.2

A. Die SRG SSR soll in den zentralen Führungsbereichen (Finanzen & Controlling, Technologie, Human Resources, IT) die Direktivkompetenz uneingeschränkt durchsetzen.

B. Bei Fragen, in denen regionalen oder programmlichen Gegebenheiten ein besonderes Gewicht zukommt, soll die SRG SSR den Unternehmenseinheiten klare Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Lösung vorgeben, während die gemeinsame Lösung durch die Unternehmenseinheiten entwickelt wird.

C. Bei grösseren Investitionsentscheiden soll die SRG SSR zuerst zentral (durch den SRG-Verwaltungsrat oder seinen Investitionsausschuss, vgl. Empfehlung 8.2.A) einen Entscheid zum Gesamtprojekt fällen, das danach in den Regionen zur Weiterbearbeitung und Ausführung kommt.

D. Die SRG SSR soll bei der Diskussion und Entscheidung über die Mittelzuweisung verstärkt Elemente eines internen Leistungsauftrags aufnehmen.

Empfehlung 5.4.6

Die SRG SSR soll das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung so rasch wie möglich realisieren.

Empfehlungen mit 2. Priorität

Empfehlung 5.4.8

Die SRG SSR soll einen Informationsaustausch über die von den einzelnen Unternehmens- und Organisationseinheiten vergebenen Beratungsmandate aufbauen (Informationsplattform) und eine konzernübergreifende Politik zur Rolle von externen Beratungsdienstleistungen entwickeln.

Empfehlung 8.1.1

Die SRG SSR soll die Wiedereingliederung von tpc in SF prüfen.

Empfehlung 8.2

A. Der Verwaltungsrat der SRG SSR soll einen Investitionsausschuss bilden.

B. Die SRG SSR soll ihre Strategie bezüglich „Anmietungen von Dritten“ in Bezug auf Synergiemöglichkeiten überprüfen und das Portefeuille der Anmietungen zentral koordinieren und verwalten.

13.2.2 Anpassungen an die Anforderungen der Corporate Governance

Die teilweise Vermischung von Entscheidungsebenen sowie Vollzugs- und Aufsichtsfunktionen ist den bestehenden Strukturen inhärent. Die EFK empfiehlt in diesem Sinne einerseits Massnahmen zur Verbesserung des Bewusstseins der möglichen Konflikte und andererseits Massnahmen in Einzelbereichen, die in der jetzigen Struktur möglich sind.

Empfehlungen mit 1. Priorität

Empfehlung 5.2.3

Der Verwaltungsrat der SRG SSR oder ein durch ihn eingesetzter Nominierungsausschuss sollte die Grundsätze für die Auswahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats, inklusive die fachlichen Anforderungen, ausarbeiten. Dabei ist auch sicher zu stellen, dass die Gesamtinteressen (z.B. Nutzung von Synergien) vor die regionalen Interessen gestellt werden.

Empfehlung 5.4.3

Die SRG SSR soll einzelne Führungsinstrumente und –prozesse stärker objektivieren. Beispielsweise ist die Verknüpfung der Zielerreichung mit der Bestimmung des variablen Entschädigungsanteils der GL-Mitglieder in den Zielvereinbarungen transparent und nachvollziehbar festzuhalten (Messung der Zielerreichung, Gewichtung der einzelnen Ziele).

Empfehlung mit 2. Priorität

Empfehlung 5.2.5

Die SRG SSR soll die Interne Revision mit einer Prüfungskompetenz für alle Tochtergesellschaften ausstatten (Konzernrevision).

Empfehlung 5.3.2

Die SRG SSR sollte eine Bestandesaufnahme von möglichen Problemen bei der Besetzung der Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften (Doppelmandate von SRG-Kaderleuten, kritische Distanz zu Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft) und im gegebenen Fall Massnahmen zur Bereinigung dieser Probleme vornehmen.

13.2.3 Anpassungen und Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik

Bei der Personalpolitik empfiehlt die EFK der SRG SSR, die Informationslage zu vereinheitlichen und zu verbessern, sowie in verschiedenen Bereichen vertiefende Abklärungen vorzunehmen.

Empfehlungen mit 1. Priorität

Empfehlung 7.1.2

Die SRG SSR soll ihr Lohnsystem unternehmensweit harmonisieren. Dabei ist zu prüfen, wie weit für wichtige Ankerfunktionen Funktionsbewertungen und Lohnkurven für alle Unternehmenseinheiten in gleicher Weise zu definieren sind.

Empfehlung 7.3.7

Die SRG SSR soll den variablen Anteil (zulasten des fixen Anteils) bei den Löhnen des Kadern auf ein vergleichbares Niveau wie bei den anderen UVEK-nahen Unternehmen erhöhen.

Empfehlungen mit 2. Priorität

Empfehlung 7.2.2

A. Die SRG SSR soll die Salärbenchmarks (inklusive Kaderlöhne) methodisch möglichst standardisieren und unternehmensweit koordinieren, damit periodisch ein konsistenter Überblick über die Marktgerechtigkeit sämtlicher Unternehmenseinheiten entsteht.

B. Die SRG SSR soll die Löhne bei SF und RTSI aufgrund der Benchmark-Ergebnisse in Bezug auf die Funktionen vertieft darauf hin überprüfen, in welchem Ausmass sie über dem Markt liegen.

Empfehlung 7.2.4

Die SRG SSR soll die Frage eines Primatwechsels bei der Pensionskasse periodisch überprüfen.

13.2.4 Anpassungen bei Finanzaufsicht und Verfahren zur Bestimmung des Finanzbedarfs

Die EFK empfiehlt dem UVEK, im Rahmen der Finanzaufsicht die Möglichkeit von Wirtschaftlichkeitsprüfungen vermehrt zu nutzen. Das Verfahren zur Bestimmung des Finanzbedarfs der SRG SSR sollte mit einem alle vier Jahre zu erstellenden Rechenschaftsbericht der SRG SSR verbunden werden. Zwischen den beteiligten Akteuren soll ein Verfahren zur Beurteilung des Finanzbedarfs entwickelt werden, das sich auf die Informationen des Rechenschaftsberichts abstützt und Elemente des in Deutschland gebräuchlichen Verfahrens aufnimmt.

Empfehlungen mit 1. Priorität

Empfehlung 11.2

Im Rahmen der Finanzaufsicht soll das UVEK die Möglichkeit von Wirtschaftlichkeitsprüfungen vermehrt nutzen. Ein Verdacht über unwirtschaftliches Verhalten ergibt sich insbesondere dann, wenn die SRG SSR nicht klare Fortschritte zur verstärkten Nutzung von Synergien belegen kann.

Empfehlung 12.3

A. Die SRG SSR soll zuhänden des UVEK alle vier Jahre einen generellen Rechenschaftsbericht erstellen; darin beschreibt und bilanziert sie die Entwicklung ihrer Leistungen und der damit verbundenen Kosten und Erträge in den letzten vier Jahren und nimmt einen Ausblick auf die angestrebte Entwicklung in den nächsten vier Jahren vor.

B. Das UVEK soll mit der SRG SSR und weiteren beteiligten Akteuren ein Verfahren der Bestimmung des Finanzbedarfs aushandeln, das ab der übernächsten Gebührenanpassung zum Tragen kommen soll. Dieses soll die Module 1. Vergangenheitsbeurteilung, 2. Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortführung des bestehenden Leistungsangebots, 3. Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung, 4. Wirtschaftlichkeitsprüfung und 5. Ertragsbeurteilung enthalten.

13.2.5 Diverse weitere Empfehlungen

Mit verschiedenen weiteren Empfehlungen werden diverse Punkte angesprochen.

Verbesserung der Transparenz

Ein grosser Teil der weiteren Empfehlungen betrifft Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz, einerseits innerhalb der SRG SSR, andererseits auch gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit.

Empfehlungen mit 1. Priorität

Empfehlung 2.3.2

Die SRG SSR soll bei der Berichterstattung über ihr Leistungsangebot (und den damit verbundenen Aufwand und Ertrag) Tätigkeiten für Dritte und kommerzielle Angebote vom eigentlichen Programmangebot abgrenzen. Der Ausweis des Programmangebots soll so erfolgen, dass nach Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen unterschieden werden kann.

Empfehlung 9.2.4

Die SRG SSR soll die finanzielle Berichterstattung über die Online-Angebote in vergleichbarer Weise wie für das Radio- und Fernsehangebot vornehmen.

Empfehlungen mit 2. Priorität

Empfehlung 3.1.7

A. Die SRG SSR soll die Transparenz der Mittelzuweisung verbessern. Dazu ist zum einen die Entwicklung des Schlüssels laufend zu dokumentieren. Zum andern ist die Zuweisung einzelner Projekte zur Stufe der strategischen Projekte wie auch deren allfällige Überführung zur Mandatsstufe offen zu legen.

Empfehlung 4.3.4

Die SRG SSR soll eine systematische, stufengerechte und übergreifende Auswertung von Kennzahlen unter Einbezug aller Management-Ebenen entwickeln. Die Einführung der Balanced Scorecard bietet sich an, die Kultur der Transparenz zu fördern und die Werkzeuge für Quervergleiche über alle Management-Ebenen hinweg aufeinander abzustimmen.

Empfehlung 4.3.5

Die SRG SSR soll Betriebsvergleiche auf Ebene einzelner Sendungen, Sendegefässe und Prozesse in Ergänzung zu den systematischen Kennzahlen-Auswertungen fördern.

Empfehlung 9.1.1

Die SRG SSR soll die Entwicklung der kommerziellen Nebenleistungen bezüglich Aufwand und Ertrag buchhalterisch eindeutig abgrenzen und dokumentieren.

Nicht sachgerechte Finanzierungen

In verschiedenen Bereichen hat die EFK Finanzierungsregeln festgestellt, die ihr nicht sachgerecht erscheinen. Die EFK ist sich bewusst, dass hinter diesen Regelungen kürzliche politische Diskussionen und Entscheidungen stehen und es nicht in der Kompetenz des UVEK liegt, unmittelbar

Änderungen vorzunehmen. Trotzdem empfiehlt die EFK dem UVEK, entsprechende Abklärungen vorzunehmen und Schritte einzuleiten, damit es mittelfristig zu Änderungen in Richtung einer sachgerechten Finanzierung kommt.

Empfehlungen mit 2. Priorität

Empfehlung 3.6.2

A. Das UVEK soll die nötigen Schritte einleiten, damit die Radio- und Fernsehgebühren von EL-Beziehenden über das Budget der Ergänzungsleistungen finanziert werden.

B. Das UVEK soll die nötigen Schritte einleiten, damit die Leistungen des Online-Auftritts von swissinfo gänzlich über Bundesbeiträge finanziert werden. In diesem Zusammenhang sind auch Integrationslösungen mit anderen Instrumenten der Landeswerbung zu prüfen.

C. Das UVEK soll die Angemessenheit und Finanzierung der Kosten der internationalen Kooperationen der SRG SSR abklären und die nötigen Schritte einleiten, damit es zu einer adäquaten Finanzierung der Auslandswirkung dieser Kooperationen über direkte Bundesbeiträge kommt.

D. Die SRG SSR soll berechnen, welche direkten und indirekten Kosten ihr durch die Sendefenster von PTV im Vergleich zur eigenen Belegung dieser Sendezeit entstehen. Das UVEK soll in der Folge bei der Beurteilung des Kooperationsvertrags besorgt sein, dass PTV mindestens die entsprechende Kostendifferenz trägt.

Rahmenbedingungen für SRG SSR

Einzelne Empfehlungen betreffen die Rahmenbedingungen, die für die SRG SSR gelten.

Empfehlung mit 1. Priorität

Empfehlung 9.2.3

Der SRG SSR sollte ein genügender Freiraum für ihre Entwicklung im Online- und Multimedia-Bereich zugestanden werden. Das UVEK sollte mit entsprechenden flankierenden Massnahmen Klarheit für die SRG SSR schaffen.

Empfehlung mit 2. Priorität

Empfehlung 3.1.7

B. Die SRG SSR soll das Programmangebot in den Regionen darauf hin überprüfen, ob auf einzelne Elemente verzichtet werden könnte, ohne dass die Gleichwertigkeit des Angebots gefährdet wird.

Anhang

14 Anhang A: Vertiefende Information zu den einzelnen Kapiteln

14.1 Vertiefende Informationen zu Kapitel 2

14.1.1 Personelle Zusammensetzung der SRG-Gremien

Die folgenden Angaben beziehen sich auf Ende 2005.

Präsidenten der vier Regionalgesellschaften und von Swissinfo/SRI

- SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D): Hans Fünfschilling
- SSR idée suisse Romande (RTSR): Jean Cavadini
- Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI): Claudio Generali
- Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR): Luregn Mathias Cavetty
- Swissinfo/SRI: Renzo Respini

Mitglieder des Zentralrats

Vom Bundesrat gewählte Mitglieder

- Jean-Bernard Münch, Avenches (Präsident)
- Max Friedli, Gümligen (Vizepräsident)
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Bern
- Chantal Balet Emery, Genf

Von den Regionalgesellschaften gewählte Mitglieder:

- Hans Ulrich Büschi, Bern
- Jean Cavadini, Neuenburg
- Luregn Mathias Cavetty, Chur
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Claudio Generali, Lugano
- Walter Joos, Schaffhausen
- Pierre Lavanchy, Köniz
- Dieter J. Niedermann, St. Gallen
- Jacques Pittet, Nyon
- Jean-Pierre Simmen, Feldbrunnen
- Viktor Baumeler, Wolhusen
- Fabrizio Keller, Castaneda

Vom Zentralrat gewählte Mitglieder:

- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Kathrin Matter, Zofingen

- Niklaus Ullrich, Arlesheim
- Hans Höhener, Teufen

Personalvertretung im Zentralrat (mit beratender Stimme):

- Jürg Schäffler, Bern
- Barbara Büttner, Bern

Mitglieder des Verwaltungsrats

- Jean-Bernard Münch, Avenches (Präsident)
- Max Friedli, Bern (Vizepräsident)
- Claudio Generali, Lugano (Vizepräsident)
- Jean Cavadini, Hauterive
- Luregn Mathias Cavelti, Chur
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Bern

Mitglieder des Audit Committeees

- Claudio Generali (Präsident)
- Jean-Bernard Münch
- Elisabeth Veya

14.1.2 Kurzporträts der Organisationseinheiten

Die folgenden Angaben beziehen sich auf 2004 (Angaben aus Geschäftsbericht 2004).

Generaldirektion	
Aufgabe	Die Generaldirektion ist das primäre Führungsorgan der SRG SSR, zudem unterstützt sie Geschäftsleitung der SRG SSR in ihren Management-, Koordinations- und Kommunikationsaufgaben.
Standort	Bern
Leitung	Armin Walpen (Generaldirektor) Daniel Eckmann (Stellvertretender Generaldirektor) für Stabsbereiche
Bereiche	Die Generaldirektion umfasst - Funktionsbereiche: Finanzen und Controlling (F+C), Human Resources (HR), Technik und Informatik (T+I) - Stabsbereiche: Stab Strategie und Planung (S+P), Unternehmenskommunikation, Rechtsdienst
Betriebsaufwand	150.0 Mio. Fr.
Personalbestand	62 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

Media Services (MSC)	
Aufgabe	Die Media Services umfassen 10 Service-Center, die zum Teil in die Führungsprozesse der SRG -Gruppe involviert sind und ihre Dienstleistungen innerhalb der SRG -Gruppe zu marktfähigen Konditionen erbringen und verrechnen sollen.
Standort	Bern und Zürich
Leitung	Silvio Studer
Bereiche	Die 10 Service-Center sind: Forschungsdienst, Radio / Fernsehen Bundeshaus, SAP Customer Competence Center, Information Technology Services, Finanzbuchhaltung, Sozialwesen, Logistik, Immobilien, Programmkoordination, Technical Operations, Distribution
Betriebsaufwand	114.8 Mio. Fr.
Personalbestand	256 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

Business Unit Sport (BUS)	
Aufgabe	Koordination der nationalen programmlichen, kommerziellen und kommunikativen Sport-Aktivitäten aller Radio- und Fernsehunternehmen der SRG SSR.
Gründungsjahr	1997
Standort	Zürich
Leitung	Urs Leutert
Betriebsaufwand	89.1 Mio. Fr.
Personalbestand	9 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

14.1.3 Kurzporträts der Unternehmenseinheiten (Stand 2004)

Die folgenden Angaben beziehen sich auf 2004 (Angaben aus Geschäftsberichten 2004).

Schweizer Radio DRS (SR DRS)	
Gründungsjahr	1931
Standorte	Zürich, Bern, Basel (Hauptstudios)
Programme	5 Programme : DRS 1, DRS 2, DRS 3, Musigwälle 531, Virus
Direktor	Walter Rüegg
Ombudsstelle	Otto Schoch
Betriebsaufwand	181.8 Mio. Fr.
Betriebsertrag	187.8 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	61.6 % (deutsche Schweiz)
Personalbestand	652 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	45'500 Stunden

Schweizer Fernsehen (SF)	
Gründungsjahr	1953 Versuchsbetrieb, 1958 offizieller Betrieb
Standort	Zürich (Hauptstudio)
Programme	3 Programme : SF 1, SF 2, SF info
Direktorin	Ingrid Deltenre
Ombudsstelle	Otto Schoch
Betriebsaufwand	499.4 Mio. Fr.
Betriebsertrag	504.2 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	34.5 % (deutsche Schweiz)
Personalbestand	801 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	19'938 Stunden

Radio Suisse Romande (RSR)	
Gründungsjahr	1922
Standort	Lausanne (Hauptstudio)
Programme	4 Programme : La Première, Espace 2, Couleur 3, Option Musique
Direktor	Gérard Tschopp
Ombudsstelle	Emmanuel Schmutz
Betriebsaufwand	123.6 Mio. Fr.
Betriebsertrag	124.7 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	55.9 % (Suisse romande)
Personalbestand	487 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	43'920 Stunden

Télévision Suisse Romande (TSR)	
Gründungsjahr	1958
Standort	Genf (Hauptstudio)
Programme	2 Programme : TSR 1, TSR 2
Direktor	Gilles Marchand
Ombudsstelle	Emmanuel Schmutz
Betriebsaufwand	321.1 Mio. Fr.
Betriebsertrag	314.7 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	30.3 % (Suisse romande)
Personalbestand	1'057 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	22'294 Stunden

Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI)	
Besonderheit	Umfasst Radio svizzera di lingua italiana (RSI) und Televisione di svizzera italiana (TSI)
Gründungsjahr	1931 (RSI), 1961 (RTI)
Standort	Lugano (Hauptstudio)
Programme	3 Radioprogramme : Rete Uno, Rete Due, Rete Tre 2 Fernsehprogramme: TSI 1, TSI 2
Direktor	Remigio Ratti
Ombudsstelle	Mauro von Siebenthal
Betriebsaufwand	RSI 79.7 Mio. Fr., TSI 205.7 Mio. Fr.
Betriebsertrag	RSI 80.6 Mio. Fr., TSI 203.8 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	RSI 70.8 %, TSI 34.1 % (Svizzera italiana)
Personalbestand	RSI 299, TSI 726 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	RSI 26'352 Stunden, TSI 17'075 Stunden

Radio e Televisiun Rumantscha (RTR)	
Besonderheit	Umfasst Radio Rumantsch (RR) und Televisiun Rumantsch (TvR)
Gründungsjahr	1992
Standort	Chur (Hauptstudio)
Programme	1 Radioprogramm Programmfenster in SF 1
Direktor	Bernard Cathomas
Ombudsstelle	Toni Hess
Betriebsaufwand	21.4 Mio. Fr.
Betriebsertrag	21.3 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	RR 14.4%
Personalbestand	RR 76, TvR 20 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	RR 5'195 Stunden, TvR 76 Stunden

Swissinfo/Schweizer Radio International (SRI)	
Besonderheit	swissinfo/SRI nimmt das SRG-Auslandmandat wahr und informiert über die Ereignisse in der Schweiz. Nach der Einstellung des Kurzwellendienstes Ende Oktober 2004 bietet sie auf der Internet-Informationsplattform www.swissinfo.org News über die Schweiz an. Zusätzlich betreibt die Unternehmenseinheit eine Webfactory und die Sparte Swiss Satellite Radio (SSatR).
Gründungsjahr	1935 (Schweizer Radio International)
Standort	Bern
Programme	Multimediaplattform www.swissinfo.org Swiss Satellite Radio (S Sat R) mit 3 Musik-Spartenprogrammen: Swiss Classic, Swiss Jazz und Swiss Pop
Direktor	Beat Witschi
Ombudsstelle	Pier-Luigi Roncoroni
Betriebsaufwand	38.5 Mio. Fr.
Betriebsertrag	38.9 Mio. Fr.
24-Stunden-Marktanteil	..
Personalbestand	swissinfo/sri: 142, SSatR: 14, Webfactory: 14 (umgerechnet in Vollzeitstellen)
Programmproduktion	26'352 (SSatR), 17'151 (SRI)

14.1.4 Kurzporträts der Tochtergesellschaften

Die folgenden Angaben beziehen sich auf 2004 (Angaben aus Geschäftsberichten 2004).

Publica Data	
Aufgabe	Publica Data verkauft Daten der Publikums- und Medienforschung der SRG SSR und der publisuisse. Nebst diesen Nutzungsdaten aus Telecontrol, Radiocontrol und aus dem MMXI-Internetpanel bietet Publica Data ihren Kunden eigene Forschungsprojekte an.
Gründungsjahr	1993
Anteil SRG SSR	100%
Standort	Bern
Geschäftsführer	Rolf Müller
Betriebsaufwand	5.4 Mio. Fr.
Betriebsertrag	6.0 Mio. Fr.
Personalbestand	9 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

Publisuisse	
Aufgabe	publisuisse vermarktet exklusiv die Werbezeit aller TV-Programme der SRG SSR und ist für das Sponsoring der Radioprogramme der SRG SSR zuständig.
Gründungsjahr	1964 (AG für das Werbefernsehen)
Anteil SRG SSR	99.8%
Standort	Bern
Direktor	Martin Schneider
Betriebsaufwand	304.7 Mio. Fr.
Betriebsertrag	310.4 Mio. Fr.
Personalbestand	93 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

Schweizerische Teletext AG (Swiss TXT)	
Aufgabe	SWISS TXT bietet rund um die Uhr mehrsprachige Kurzinformationen via Teletext und via Internet an, ist News-Provider diverser Schweizer Internet-Portale und Lieferantin von SMS Info-Diensten für Swisscom, Orange und Sunrise. Zudem untertitelt SwissTXT Fernsehsendungen für Hörgeschädigte und für jene, die die Sprache der Sendung (noch) nicht gut beherrschen.
Gründungsjahr	1983
Anteil SRG SSR	97%
Standort	Biel
Direktor	Max Frei
Betriebsaufwand	20.2 Mio. Fr.
Betriebsertrag	19.8 Mio. Fr.
Personalbestand	106 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

Telvetia SA	
Aufgabe	Telvetia beteiligt sich an der Società di doppiaggio ed edizione (S.E.D.E.) in Mailand, die primär Filmsynchronisationen für den italienischen Markt und die TSI herstellt, und an der Virage S.à.r.l. in Lyon, die Couleur 3 mit lokalen Programmergänzungen im französisch-sprachigen Ausland verbreitet.
Gründungsjahr	1995
Anteil SRG SSR	100%
Standort	Bern
Verwaltungsratspräsident	Remigio Ratti (VR-Präsident mit Geschäftsführungsaufgaben)
Geschäftsergebnis	0.1 Mio. Fr.
Personalbestand	-

tv production center zürich AG (tpc)	
Aufgabe	Das tpc ist die grösste Schweizer Produktionsfirma im audiovisuellen Bereich und produziert Sendungen für SF und weitere Fernsehveranstalter im In- und Ausland. Zudem realisiert das tpc Videoproduktion für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Verwaltungen. Das Angebot umfasst Studio- und Aussenproduktionen, Postproduction, Ausstattung, Engineering und technischen Unterhalt..
Gründungsjahr	2000
Anteil SRG	100%
Standort	Zürich
Geschäftsführer	Roger Sidler
Betriebsaufwand	132.5 Mio. Fr.
Betriebsertrag	139.2 Mio. Fr.
Personalbestand	587 (umgerechnet in Vollzeitstellen)

14.1.5 Beteiligungen

Inventar der Beteiligungen

Per März 2005 verfügte die SRG SSR direkt über folgende Drittbeteiligungen (Anteil von weniger als 50%):

Bereich Medien

- TV 5 Monde (11.1 %)
- EuroNews Editrice [SECEMIE] (9.2%)
- WRG (40%)

- Radio X (20%)
- Sonal/Radio Lac (2.5%)

Bereich Zulieferer / Verwerter

- SDA (10%)
- SMD (33,3%)
- Telepool (26%)
- Viasuisse (42%)
- Romandie FM (28%)

Als Beteiligungen von Tochtergesellschaften kamen hinzu:

- Virage S.a.r.l (20% der 100%igen Tochter Telvetia SA)
- S.E.D.E. S.p.A. (49% der 100%igen Tochter Telvetia SA)
- TXT Communications AG (100% SwissTxt AG - nur Mantel)

Gemäss Bilanz Stammhaus konsolidiert vom 31.12.2004 werden diese Drittbeteiligungen mit 10.4 Millionen Franken bewertet. Im Jahre 2001 waren sie noch mit 5.9 Millionen Franken bewertet. Die Zunahme von 4.5 Millionen Franken ist vollständig auf Bewertungsveränderungen aus Equity zurückzuführen, d.h. sie sind auf die Rechnungslegungsvorschriften FER zurückzuführen.

Transaktionen im Beteiligungsbereich 1999-2004

Investitionen

Jahr	Firma	Zweck	Investition Franken
1999	EPS Programm Service AG (SwissTxt)	Programmdienste im Bereich Teletext und Online	200'000
1999	Twister Interactive AG (SwissTxt)	Erbringung von interaktiven Dienstleistungen	49'000
2000	TXT Communications AG (Swiss Txt)	Aktienmantel	100'000
2000	Radio X	Verbreitung Jugendsender „Virus“	50'000
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Symbolische Beteiligung im Rahmen programmlicher Zusammenarbeit.	76'500
2001	Viasuisse AG (FE)	Verkehrsinformationen	143'300
2003	RadioEvents GmbH (FE)	Veranstaltung des Radiotages	10'000
2003	tpc international gmbh tv productioncenter (tpc)	TV Produktion	1'257'000
2004	Romandie FM S.A.	Dienstleistungen, Beratungen und Unterstützung im Radio-bereich	35'000
		Total Investitionen	1'920'800

Investitionen, die ohne Verlust liquidiert wurden

Jahr	Firma	Zweck	Abschreibung Franken
2003	AGRAP - AG für Radiopublikationen	Programmzeitschrift	--
2003	Twister Interactive AG (SwissTxt)	Erbringung von interaktiven Dienstleistungen	--

Investitionen, die mit Verlust liquidiert wurden

Jahr	Firma	Zweck	Abschreibung Franken
2003	Fonds Media	nicht bekannt	10'000
2003	Stiftung Medialex	nicht bekannt	30'000
2003	Fondazione della Orchestra Svizzera Italiana (FOSI)	Stiftung RSI (ehemaliges Radioorchester)	50'000
2003	EPS Programm Service AG (SwissTxt)	Programmdienste im Bereich Teletext und Online	200'000
2003	tpc international gmbh tv productionscenter	TV Produktion (tpc)	1'257'000
		Total Devistitionen	1'547'000

Wertberichtigungen / Rückstellungen auf Beteiligungen

Jahr	Firma	Zweck	Abschreibung Franken
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Wertberichtigung	76'500
2003	EuroNews (SECEMIE)	Rückstellung Liquidationskosten	3'000'000
2003	WRG	Rückstellung Restrukturierung	650'000
2004	Radio X	Wertberichtigung	50'000
		Total	3'776'500

Beteiligung an Defiziten Drittbeteiligungen

Jahr	Firma	Zweck	Abschreibung Franken
2001	WRG	Verlustbeteiligung 2001	809'460
2002	WRG	Verlustbeteiligung 2002	576'000
2003	WRG	Verlustbeteiligung 2003	650'000
2004	WRG	Verlustbeteiligung 2004	587'204
		Total	2'622'664

Verluste auf an Beteiligungsgesellschaften gewährten Darlehen

Jahr	Firma	Zweck	Abschreibung Franken
2003	AGRAP	Forderungsverzicht	1'200'000
2003	tpc international gmbh tv productionscenter	Forderungsverzicht	687'000
2004	tpc international gmbh tv productionscenter	Forderungsverzicht	100'000
		Total	1'987'000

Wichtigste Entwicklungen der letzten Jahre

In den letzten fünf Jahren beteiligte sich die SRG SSR an acht Gesellschaften. Die Investitionen betragen gut 1.9 Millionen Franken. Zwei der in dieser Periode gekauften Beteiligungen wurden ohne Verlust wieder abgestossen. Die Nettoinvestition betrug also rund 1.7 Millionen Franken.

In der gleichen Periode mussten Beteiligungen im Wert von 1.5 Millionen Franken mit Verlust abgestossen werden. Der grösste Verlust entstand bei tpc international gmbh TV productionscenter in Deutschland (1.3 Millionen Franken). Interessant ist hier, dass Kauf und Liquidation in den Geschäftsbüchern im gleichen Jahr erscheinen (2003).

Zu erwähnen ist, dass in zwei Fällen (tpc international gmbh und AGRAP) zusätzliche Verluste von rund 2 Millionen Franken durch Abschreibung von Darlehensforderungen entstanden sind.

Bemerkenswert ist der aus der Beteiligungen WRG regelmässig entstehende Mittelabfluss. Gemäss einer Auswertung relevanter SAP-Konti (Konti 55000, 55110) entstanden für die SRG SSR Aufwendungen von über 2.6 Millionen Franken. Zusätzlich mussten noch Rückstellungen für zukünftige Restrukturierungsmassnahmen von 0.6 Millionen Franken gebildet werden. Eine noch höhere Rückstellung (3 Millionen Franken) wurde für EuroNews (SECEMIE), Lyon gebildet. Diese Firma ist die Verlagsgesellschaft der operativen Gesellschaft EuroNews, die europäische Nachrichten-TV in sieben Sprachen ausstrahlt.

Beteiligungsstrategie 2005-2009

Gemäss den Aussagen in den Interviews mit den Verantwortlichen der SRG SSR sind zurzeit keine Akquisitionen im Beteiligungsbereich geplant. Der Leiter Strategie und Planung drückt es so aus: „Es ist kein strategisches Ziel der SRG, weitere Beteiligungen zu erwerben. Ausgeschlossen ist es aber nicht. Beteiligungen müssen von strategischer Relevanz sein. Im Programmbereich sind im Übrigen in der Regel nur Partnerschaften möglich.“

Beurteilung

- Die Beteiligungsaktivitäten der SRG SSR waren in den letzten fünf Jahren nicht sehr expansiv. Die SRG SSR verfolgt keine aggressive Beteiligungsstrategie.
- Nach erhaltenen Informationen sind gegenwärtig keine weiteren Akquisitionen geplant.
- Bis auf zwei „verunglückte“ Beteiligungstransaktionen (EPS [von SwissTxt], sowie tpc international gmbh [von tpc Zürich]), die zu finanziellen Verlusten führten, sowie der zwei Altlasten EuroNews und WRG, die in den letzten Jahren zu Rückstellungsbedarf resp. Verlustbeiträgen führten, zeichnen sich keine grösseren finanziellen Risiken oder Probleme bei den Beteiligungen ab. Mit der vom BAKOM neu erteilten Konzession von WRG per 1. Januar 2005 kommt ein neues Finanzierungsmodell mit Beteiligung des BAKOM zur Anwendung, was sich auf das finanzielle Engagement der SRG SSR positiv auswirken dürfte.
- Die Wertberichtigungen der betragsmässig kleineren Beteiligungen lassen sich vertreten. Die Bewertung wird zudem durch die Konzernprüfer jährlich geprüft und müssen dem Grundsatz „true and fair“ entsprechen.
- Der GL und anschliessend dem VR wird jährlich über den Stand der Beteiligungen rapportiert.

14.1.6 Kooperationen

Die folgenden Angaben beziehen sich auf 2004.

PresseTV	
Zweck	Nationales Fernsehfenster der Schweizer Verleger.
Gründungsjahr	1995
SRG-Beteiligung	Die Zusammenarbeit mit PresseTV ist in einem Kooperationsvertrag geregelt, der die der PresseTV zur Verfügung stehende Sendezeit und die Dauer der Programme sowie die finanziellen Modalitäten festlegt.

3sat	
Zweck	Ausstrahlung eines deutschsprachigen Satellitenprogramms von ZDF, ARD, ORF und SRG.
Gründungsjahr	1984
SRG-Beteiligung	Lieferung von Kulturprogrammen und redaktionelle Zusammenarbeit im Umfang von rund 10 Prozent des Gesamtprogramms.

Arte (Association relative à la télévision européenne)	
Zweck	Europäischer Kulturkanal.
Gründungsjahr	1991
SRG-Beteiligung	Es besteht eine Kooperationsvereinbarung zwischen Arte und der SRG, der die Durchführung von Koproduktionen regelt.

Schweizerische Landesphonothek	
Zweck	Die Schweizerische Landesphonothek hat den Auftrag, Tonträger zu sammeln, zu erschliessen und für die Benutzung bereitzustellen, deren Inhalt einen Bezug zur Geschichte und Kultur der Schweiz hat.
Gründungsjahr	1987
SRG-Beteiligung	Die SRG SSR ist Gründungs- und somit Stiftungsmitglied.

Glückskette	
Zweck	Die Glückskette ist der karitative Arm der SRG SSR. Sie sammelt für Katastrophen - verursacht durch Mensch oder Natur - und beteiligt sich an der Finanzierung von Hilfsprogrammen ihrer Partner, den Schweizer Hilfswerken.
Gründungsjahr	1946
SRG-Beteiligung	Die SRG SSR ist Gründungs- und somit Stiftungsmitglied.

Memoriav	
Zweck	Verein zur Erhaltung des audiovisuellen Kulturgutes der Schweiz
Gründungsjahr	1995
SRG-Beteiligung	Die SRG SSR ist Gründungs- und somit Vereinsmitglied.

Medienausbildungszentrum	
Zweck	Das Medienzentrum (MAZ) ist die führende Journalistenschule der Deutschschweiz.
Gründungsjahr	1984
SRG-Beteiligung	Die SRG SSR unterstützt das MAZ mit einem jährlichen Beitrag von 250'000 Franken. Ausserdem geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SRG SSR ihr Wissen und Können in Kursen des MAZ weiter, und die Ausbildungsabteilungen von Schweizer Fernsehen und Schweizer Radio DRS führen mit dem MAZ gemeinsame Kurse durch.

14.1.7 Hintergrundtabellen

Tabelle 20: Radio-Programmstunden (Kernleistungen) nach Produktionsarten, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SRG SSR gesamt										
In Std. pro Jahr										
Eigenproduktion	25'326	25'697	26'308	27'547	28'108	27'930	27'657	28'096	29'034	29'419
Fremdproduktion	52'088	54'753	59'630	63'695	66'500	74'634	74'055	73'518	72'203	70'449
Wiederholung	6'053	6'819	6'929	11'088	14'593	16'425	18'917	19'105	19'482	21'141
Total	83'468	87'269	92'867	102'330	109'201	118'989	120'629	120'719	120'719	121'009
in %										
Eigenproduktion	30%	29%	28%	27%	26%	23%	23%	23%	24%	24%
Fremdproduktion	62%	63%	64%	62%	61%	63%	61%	61%	60%	58%
Wiederholung	7%	8%	7%	11%	13%	14%	16%	16%	16%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SR DRS										
In Std. pro Jahr										
Eigenproduktion	8'102	8'200	8'500	8'700	8'620	9'288	9'412	10'070	10'093	10'102
Fremdproduktion	16'998	17'900	20'400	22'600	25'040	32'086	31'994	31'597	31'611	31'100
Wiederholung	2'600	2'600	2'400	2'300	3'740	4'089	3'948	3'746	3'709	4'331
Total	27'700	28'700	31'300	33'600	37'400	45'463	45'354	45'413	45'413	45'533
in %										
Eigenproduktion	29%	29%	27%	26%	23%	20%	21%	22%	22%	22%
Fremdproduktion	61%	62%	65%	67%	67%	71%	71%	70%	70%	68%
Wiederholung	9%	9%	8%	7%	10%	9%	9%	8%	8%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RSR										
In Std. pro Jahr										
Eigenproduktion	8'004	7'899	8'121	8'909	9'722	9'035	8'537	8'634	9'758	10'257
Fremdproduktion	17'709	18'482	20'745	22'443	22'240	22'808	22'983	22'704	21'623	20'193
Wiederholung	1'254	1'483	2'007	6'510	8'635	10'129	12'279	12'461	12'419	13'471
Total	26'968	27'864	30'873	37'862	40'597	41'972	43'799	43'799	43'800	43'920
in %										
Eigenproduktion	30%	28%	26%	24%	24%	22%	19%	20%	22%	23%
Fremdproduktion	66%	66%	67%	59%	55%	54%	52%	52%	49%	46%
Wiederholung	5%	5%	7%	17%	21%	24%	28%	28%	28%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSR										
In Std. pro Jahr										
Eigenproduktion	7'741	8'049	8'024	8'006	8'037	8'023	8'068	7'735	7'557	7'638
Fremdproduktion	15'044	15'993	16'103	16'169	16'236	16'382	15'765	15'894	15'564	15'569
Wiederholung	1'890	2'324	2'167	2'105	2'026	2'055	2'537	2'748	3'208	3'154
Total	24'674	26'366	26'294	26'280	26'299	26'460	26'370	26'377	26'329	26'361
in %										
Eigenproduktion	31%	31%	31%	30%	31%	30%	31%	29%	29%	29%
Fremdproduktion	61%	61%	61%	62%	62%	62%	60%	60%	59%	59%
Wiederholung	8%	9%	8%	8%	8%	8%	10%	10%	12%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 21: Radio-Programmstunden (Kernleistungen) nach Inhalten, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
E-Musik	17'643	18'031	18'168	15'937	18'407	18'874	18'513	17'671	17'244	17'404
U-Musik	38'041	40'733	45'384	53'821	59'397	66'769	67'627	67'369	66'016	64'525
Information	11'378	11'357	11'540	13'957	12'537	13'354	13'422	13'902	14'226	14'187
Übr. Wort	16'406	17'148	17'775	18'615	18'860	19'993	21'066	21'776	23'233	24'893
Total	83'468	87'269	92'867	102'330	109'201	118'990	120'629	120'718	120'719	121'009

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 22: Nutzung Radio in Minuten pro Tag, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschschweiz										
Total Radio	199.0	194.0	194.0	198.0	200.0	193.0	114.9	110.9	111.0	106.2
SRG SSR	100.0	96.0	99.0	96.0	94.0	97.0	72.2	70.7	73.4	69.5
SR DRS							68.2	66.6	69.2	65.4
DRS1	76.0	73.0	73.0	72.0	70.0	66.0	46.7	46.2	47.2	42.7
Musigwälle 531							3.7	3.5	3.2	3.7
DRS2	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.3	4.7	5.1	5.0
DRS3	18.0	17.0	18.0	18.0	17.0	23.0	12.5	12.1	13.5	13.9
Virus							0.1	0.1	0.2	0.1
RSR La Première							0.5	0.4	0.6	0.4
RSI Rete Uno							0.4	0.4	0.4	0.4
Swiss Satellite Radios							1.5	1.9	2.0	2.2
andere SRG	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	1.6	1.4	1.3	1.1
Total ausländ. Stationen	26.0	26.0	25.0	27.0	27.0	22.0	10.9	10.1	9.1	8.6
Total Privatradios CH	73.0	72.0	71.0	76.0	80.0	73.0	31.8	30.2	28.5	28.1
Suisse romande										
Total Radio	129.0	149.0	140.0	138.0	138.0	142.0	107.4	103.2	104.9	100.8
SRG SSR	66.0	69.0	64.0	58.0	59.0	65.0	63.5	63.7	65.8	63.0
RSR							56.3	56.4	58.1	56.4
La Première	49.0	52.0	47.0	45.0	39.0	39.0	38.4	38.5	41.3	41.2
Option Musique					8.0	11.0	8.7	8.8	9.1	7.9
Espace 2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	4.4	3.9	3.3	3.3
Couleur 3	9.0	9.0	9.0	6.0	6.0	6.0	4.9	5.1	4.4	4.0
SR DRS1							3.1	3.0	3.6	2.5
RSI Rete Uno							0.5	0.5	0.5	0.4
Swiss Satellite Radios							1.4	1.7	1.6	1.7
Autres SSR	5.0	6.0	6.0	4.0	4.0	4.0	2.3	2.1	2.0	2.0
Total stations étrangères	36.0	36.0	30.0	30.0	25.0	25.0	17.5	15.6	15.4	14.0
Radios privées suisses	27.0	44.0	45.0	50.0	55.0	52.0	26.3	23.9	23.8	23.8
Svizzera italiana										
Total Radio	171.0	178.0	153.0	146.0	158.0	148.0	109.1	107.6	105.7	103.4
SRG SSR	116.0	127.0	114.0	106.0	121.0	111.0	87.2	86.5	87.3	85.7
RSI							74.5	74.1	74.9	73.4
Rete Uno	89.0	94.0	86.0	80.0	87.0	81.0	56.5	56.5	55.8	53.2
Rete Due	2.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	8.3	7.8	7.6	7.5
Rete Tre	14.0	21.0	20.0	17.0	24.0	21.0	9.6	9.9	11.5	12.6
SR DRS1							9.2	8.6	8.7	8.3
RSR La Première							0.9	1.1	1.0	0.9
Swiss Satellite Radios2							1.2	1.4	1.5	1.9
Andere SRG	12.0	9.0	6.0	6.0	8.0	5.0	1.4	1.2	1.1	1.2
Total Ausland	39.0	39.0	29.0	29.0	23.0	25.0	15.5	14.9	12.5	11.7
Total Private Schweiz	16.0	12.0	11.0	12.0	14.0	12.0	6.3	6.2	5.9	6.1

Wegen methodischen Unterschieden sind die Werte von 1995-2000 und von 2001-2004 nicht direkt vergleichbar
Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst)

Tabelle 23: Marktanteile im Bereich Radio (in %), 1995-2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Deutschschweiz											
SRG SSR	50.2	49.5	50.5	48.0	46.5	50.8	62.7	63.6	66.1	65.5	66.9
Private Inland	36.7	37.1	36.6	38.4	40.0	37.8	27.7	27.2	25.6	26.3	25.5
Ausländische	13.1	13.4	12.9	13.6	13.5	11.4	9.6	9.2	8.3	8.2	7.6
Suisse romande											
SRG SSR	51.2	46.3	46.5	42.1	42.0	45.8	59.2	61.7	62.7	62.6	63.4
Private Inland	20.9	29.5	32.1	36.2	39.9	36.6	24.3	23.0	22.5	23.5	23.4
Ausländische	27.9	24.2	21.4	21.7	18.1	17.6	16.5	15.3	14.8	13.9	13.3
Svizzera italiana											
SRG SSR	67.8	71.3	74.5	72.6	76.6	75.0	79.8	80.4	82.6	82.9	82.2
Private Inland	9.4	6.7	7.2	8.2	8.9	8.1	5.8	5.7	5.5	5.8	6.8
Ausländische	22.8	21.9	19.0	19.9	14.6	16.9	14.4	13.9	11.9	11.3	11.0

Wegen methodischen Unterschieden sind die Werte von 1995-2000 und von 2001-2004 nicht direkt vergleichbar
Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst)

Tabelle 24: Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen) nach Produktionsarten, 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SRG SSR gesamt							
In Std. pro Jahr							
Eigenproduktion	8'346	8'452	7'914	8'543	9'070	10'881	9'034
Fremdproduktion	24'200	26'928	29'549	22'127	21'837	20'592	21'967
Wiederholungen	18'376	21'367	22'570	28'958	31'413	34'571	35'089
Total	52'920	58'746	62'033	61'629	64'322	68'047	68'094
In %							
Eigenproduktion	16%	14%	13%	14%	14%	16%	13%
Fremdproduktion	46%	46%	48%	36%	34%	30%	32%
Wiederholungen	35%	36%	36%	47%	49%	51%	52%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SF							
In Std. pro Jahr							
Eigenproduktion	3'368	3'439	3'075	3'777	3'219	3'724	2'947
Fremdproduktion	5'828	9'895	12'592	5'773	6'867	7'894	8'899
Wiederholungen	4'064	6'574	7'418	13'095	13'865	13'791	13'533
Total	13'261	19'909	23'086	22'646	23'952	25'410	25'380
In %							
Eigenproduktion	25%	17%	13%	17%	13%	15%	12%
Fremdproduktion	44%	50%	55%	25%	29%	31%	35%
Wiederholungen	31%	33%	32%	58%	58%	54%	53%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSR							
In Std. pro Jahr							
Eigenproduktion	2'783	2'684	2'521	2'368	2'350	2'395	2'422
Fremdproduktion	9'682	8'789	8'678	8'319	8'102	6'807	7'061
Wiederholungen	11'880	12'086	12'175	12'734	12'929	13'924	13'671
Total	24'346	23'560	23'375	23'422	23'382	23'127	23'155
In %							
Eigenproduktion	11%	11%	11%	10%	10%	10%	10%
Fremdproduktion	40%	37%	37%	36%	35%	29%	30%
Wiederholungen	49%	51%	52%	54%	55%	60%	59%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSI							
In Std. pro Jahr							
Eigenproduktion	2'194	2'330	2'318	2'398	3'501	4'762	3'665
Fremdproduktion	8'690	8'244	8'279	8'035	6'868	5'891	6'007
Wiederholungen	2'432	2'707	2'977	3'129	4'607	6'856	7'885
Total	13'317	13'282	13'575	13'563	14'977	17'510	17'558
In %							
Eigenproduktion	16%	18%	17%	18%	23%	27%	21%
Fremdproduktion	65%	62%	61%	59%	46%	34%	34%
Wiederholungen	18%	20%	22%	23%	31%	39%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 25: Fernseh-Programmstunden (Kernleistungen) nach Inhalten, 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Aktualität	3'813	4'395	4'147	3'975	4'154	6'098	4'315
Information	2'114	2'280	2'540	3'331	3'655	4'576	3'620
Kultur und Bildung	2'886	2'897	2'830	2'998	3'175	3'467	2'927
Film + Fernsehspiel	9'628	10'456	11'384	11'937	11'527	11'453	11'810
Unterhaltung	1'682	1'670	1'710	2'154	1'724	2'135	2'415
Sport	5'372	4'545	4'903	4'454	5'623	5'175	5'402
Uebriges	17'752	18'226	17'608	16'887	18'377	19'310	21'915
Total	43'247	44'469	45'122	45'736	48'235	52'214	52'404

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 26: Nutzung Fernsehen in Minuten pro Tag*, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschschweiz										
Total TV	128.0	129.0	127.0	132.0	137.0	137.4	139.2	140.6	141.3	147.6
SRG SSR	44.0	45.0	44.0	46.0	46.0	45.6	46.9	50.6	50.2	52.0
SF1	37.0	36.0	35.0	34.0	36.0	34.4	36.5	37.0	36.6	36.4
SF2	5.0	7.0	7.0	10.0	9.0	10.1	9.2	12.1	11.8	13.5
SFi								0.6	1.0	1.2
SF				44.0	45.0	44.5	45.7	49.7	49.3	51.1
TSR1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
TSI 1	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2
Priv. CH					6.2	10.1	11.5	5.6	5.8	5.7
Andere	16.0	18.0	23.0	28.0	26.4	25.7	25.7	26.4	27.8	30.1
Suisse romande										
TOTAL TV	149.0	150.0	143.0	154.0	161.0	159.0	164.4	166.6	168.1	173.1
SRG SSR	51.0	52.0	51.0	56.0	58.0	56.0	55.6	54.6	55.7	56.1
TSR1	44.0	43.0	41.0	44.0	45.0	43.0	42.8	42.1	42.8	42.6
TSR2	3.0	6.0	6.0	8.0	8.0	9.0	8.4	8.5	8.8	10.0
TSR			47.0	52.0	53.0	51.0	51.2	50.6	51.6	52.6
SF1	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1	2.8	2.9	2.3
TSI 1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.8	0.6	0.6	0.4
Non SRG SSR	98.0	98.0	94.0	98.0	102.0	103.0	108.8	112.0	112.4	117.0
Svizzera italiana										
TOTALE TV	157.0	164.0	157.0	164.0	170.0	171.0	168.7	177.4	174.6	178.1
SRG SSR	49.0	56.0	55.0	57.0	62.0	59.0	57.5	57.6	62.6	66.1
TSI 1	41.0	47.0	46.0	43.0	46.0	44.0	44.1	43.6	48.0	48.3
TSI 2	2.0	3.0	4.0	9.0	10.0	10.0	9.1	9.1	9.8	12.3
TSI				52.0	55.0	54.0	53.2	52.7	57.9	60.6
SF1	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.2	2.5	2.3	2.8
TSR1	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	1.5	1.5	1.4	1.5
Non SRG SSR	108.0	108.0	101.0	105.0	109.0	110.0	109.4	118.1	110.2	110.0
TeleTicino						2.0	1.8	1.7	1.8	2.1

Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst)

Tabelle 27: Marktanteile im Bereich Fernsehen (in %), 1995-2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Deutschschweiz											
SRG SSR	33.9	34.5	33.4	34.6	33.8	33.1	33.6	35.9	35.4	35.2	34.1
Private	4.5	7.3	8.3	4.0	4.2	4.0	4.1
Andere	66.1	65.5	66.6	65.4	61.7	59.6	58.1	60.1	60.4	60.8	61.8
Suisse romande											
SRG SSR	34.7	35.1	35.1	36.4	35.8	34.9	33.7	32.6	33.1	32.3	33.5
Andere	65.3	64.9	64.9	63.6	64.2	65.1	66.3	67.4	66.9	67.7	66.5
Svizzera italiana											
SRG SSR	31.4	33.6	35.6	35.2	36.0	34.0	34.0	32.3	35.7	37.2	36.8
Tele Ticino	0.9	1.1	0.9	1.0	1.2	1.2
Andere	68.6	66.4	64.4	64.8	64.0	65.1	64.9	66.8	63.3	61.6	62.0

Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst)

14.2 Vertiefende Tabellen zu Kapitel 3

Tabelle 28: Mittelzuweisung an die Unternehmenseinheiten, 1996-2004 (in 1'000 Fr.)

	Fernsehen					Radio				TV+ Radio	
	SF	TSR	TSI	TvR	Total	SR DRS	RSR	RSI	RR		Total
Gesamte Mittel											
1996	258'134	208'483	146'891	4'286	617'794	113'042	82'016	53'941	7'894	256'893	874'687
1997	267'100	208'343	146'563	4'364	626'370	111'361	81'119	53'385	8'162	254'027	880'397
1998	299'706	217'945	152'825	4'408	674'884	124'421	88'282	58'627	9'467	280'797	955'681
1999	307'610	225'001	152'417	4'430	689'458	125'769	91'554	59'401	10'225	286'949	976'407
2000	366'513	243'392	168'132	5'486	783'523	131'075	92'077	61'510	10'389	295'051	1'078'574
2001	440'741	294'427	200'767	5'729	941'664	168'932	112'354	73'567	13'879	368'732	1'310'396
2002	429'094	290'293	190'752	6'041	916'180	173'350	115'495	75'167	13'785	377'797	1'293'977
2003	428'532	278'734	191'315	6'086	904'667	176'995	116'629	77'151	13'546	384'321	1'288'988
2004	444'001	284'095	190'980	6'013	925'089	172'849	115'295	76'700	13'917	378'761	1'303'850
Nur Mandat											
1996	234'023	186'926	136'336	4'286	561'571	103'107	75'412	50'558	6'992	236'069	797'640
1997	235'701	188'173	137'267	4'364	565'505	104'415	76'380	51'216	7'737	239'748	805'253
1998	249'849	199'089	144'863	4'408	598'209	116'641	83'273	56'329	8'951	265'194	863'403
1999	249'891	199'196	144'731	4'430	598'248	107'701	78'586	52'458	8'113	246'858	845'106
2000	252'003	200'788	146'580	4'452	603'823	109'202	79'460	53'035	8'405	250'102	853'925
2001	292'646	218'757	151'270	5'464	668'137	117'015	84'880	56'393	9'443	267'731	935'868
2002	278'807	214'470	153'523	5'694	652'494	120'766	87'601	58'107	9'845	276'319	928'813
2003	279'350	211'378	153'481	5'714	649'923	121'984	88'725	59'095	9'855	279'659	929'582
2004	282'305	219'566	153'781	5'734	661'386	121'811	88'636	59'002	10'489	279'938	941'324

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 29: Erfüllung der konkreten Finanzziele, 2001-2004

Z1: Das Umlaufvermögen entspricht mindestens dem kurz- und mittelfristigen Fremdkapital.						
<i>(in Mio. Fr.)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Umlaufvermögen	380	438	373	360	391	420
Kurz-/mittelfristiges FK ¹⁾	201	270	217	213	383	376
<i>Einschätzung EFK:</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>
¹⁾ inklusive Schuldscheindarlehen von 20 Millionen Franken (Zinssatz 5%, Laufzeit 1993 - 2003) und Anleihe von 200 Millionen Franken (Zinssatz 2,5%, Laufzeit 2003 - 2008); Diese Schulden werden in der Bilanz der SRG SSR als langfristiges Fremdkapital ausgewiesen						
Z2: Zielgrösse Eigenfinanzierungsgrad bei 50%.						
<i>(in %)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Eigenfinanzierungsgrad	51	50	52	52	52	52
<i>Einschätzung EFK:</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>
Z3: Anlagevermögen ist zu mindestens 70% durch Eigenkapital (Deckungsgrad 1) und zu 140% durch Eigenkapital plus langfristiges Fremdkapital (Deckungsgrad 2) gedeckt.						
<i>(in %)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Anlagedeckungsgrad 1	78	80	78	77	79	81
<i>Einschätzung EFK:</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>
Anlagedeckungsgrad 2	128	127	124	120	128	133
<i>Einschätzung EFK:</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>
Z4: Anteil von mindestens 5% des Anlagevermögens kann innert Jahresfrist verflüssigt werden.						
<i>(in Millionen Franken)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Anlagevermögen	728	735	765	770	771	750
davon 5%	36	38	38	39	39	38
<i>Einschätzung EFK: Es kann davon ausgegangen werden, dass die Vorgabe erfüllt werden könnte.</i>						
Z5: Die Aufnahme von langfristigem verzinslichem Fremdkapital wird auf maximal 345 Mio. Franken festgelegt.						
<i>(in Millionen Franken)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Geldaufnahmen	29	29	29	9	209	200
<i>Einschätzung EFK:</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>	<i>erfüllt</i>

Z6: Sämtliche Investitionen, mit Ausnahme von Bauten und Beteiligungen, sind im mehrjährigen Durchschnitt aus dem Cashflow zu finanzieren.						
<i>(in Millionen Franken)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Investitionen ²⁾	55	49	50	33	33	36
Cash-flow ³⁾	59	85	- 34	96	130	120
<i>Einschätzung EFK: Im mehrjährigen Durchschnitt wird die Vorgabe erfüllt.</i>						
¹⁾ Zugänge an Grundstücken, Produktionsmitteln, Informatik und übrigen Sachanlagen.						
²⁾ Interpretation EFK: Geldzufluss aus Geschäftstätigkeit						
Z7: Investitionen und Projekte in Zuständigkeit von VR oder GD müssen Rentabilitäts- und/oder Risikoanalyse aufweisen (Ausnahme Ersatzinvestitionen) und werden einer Nachkalkulation unterzogen.						
<i>Einschätzung EFK: Entsprechende Berechnungen und Analysen werden vorgenommen.</i>						
Z8: Bei Rationalisierungsinvestitionen soll in der Regel ein ROI von 6% erwartet werden.						
<i>Einschätzung EFK: Es ergibt sich das Problem, dass nur wenige Investitionen als reine Rationalisierungsinvestitionen angesehen werden.</i>						
Z9: Zwecks Flexibilisierung der finanziellen Handlungsfähigkeit wird der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten regelmässig überprüft.						
<i>Einschätzung EFK: Dazu fehlen entsprechende Informationen.</i>						
Z10: Tätigkeiten ausserhalb des Kerngeschäfts sind im Interesse der Kosten- und Finanzierungstransparenz besonderen Gesellschaften zu übertragen; Dritte können sich daran beteiligen.						
<i>Einschätzung EFK: Dies ist weitgehend der Fall (siehe Organigramm SRG SSR).</i>						
Z11: Die Aktivitäten der Tochtergesellschaften sind auf Gewinn ausgerichtet. Ausnahmsweise können Defizitdeckungen und Betriebszuschüsse gewährt werden, die im Falle einer Gewinnerzielung zurückzuerstatten sind.						
<i>(Gewinne in Mio. Franken)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
tpc zürich ag	1'429	2'154	1'694	2'097	1'527	4'697
publisuisse sa	50	50	50	2'952	3'295	4'363
Publica Data AG	139	169	239	285	295	436
Telvetia S.A.	370	778	299	148	278	125
Viasuisse AG	-	-	-219	566	233	146
Schweiz. Teletext AG	501	-260	-874	-853	-482	-460
<i>Einschätzung EFK: Mit Ausnahme der Schweiz. Teletext AG weisen die Tochtergesellschaften Gewinne aus. Die Vorgabe ist weitgehend erfüllt. Zur Frage von Defizitdeckungen/Betriebszuschüssen fehlen entsprechende Informationen.</i>						
Z12: Ausnahmsweise können à-fonds-perdu Leistungen an Gesellschaften und Pilotprojekte geleistet werden, sofern diese Projekte für die zukünftige Entwicklung von strategischer Bedeutung sind.						
<i>Einschätzung EFK: Der Schweizerischen Teletext AG wurden im Jahr 2000 vier Mio. Franken Darlehen erlassen. Auch verschiedene Defizitübernahmen wie z.B. bei World Radio Geneva (WRG) von rund 1.4 mio. Franken für die Periode 1999-2004 oder das gescheiterte Auslandengagement der tpc in Deutschland (rund 2 Mio. Franken) könnten unter diesem Strategiepunkt begründet werden.</i>						

Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

Tabelle 30: Aufwand Unternehmenseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SR DRS												
Personalaufwand	83	85	90	90	92	90	91	93	92	92	92	92
Programm-/Produktionsaufwand	21	21	50	51	53	50	50	49	44	42	39	38
Übriger Betriebsaufwand	30	32	35	38	37	37	42	39	39	39	36	37
Abschreibungen/Wertberichtigungen	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	6	5
Gesamt	138	142	179	185	188	182	189	186	179	177	173	173
SF												
Personalaufwand	170	109	116	110	113	113	113	116	117	118	119	121
Programm-/Produktionsaufwand	146	273	323	331	316	334	325	347	324	336	310	325
Übriger Betriebsaufwand	53	41	56	53	53	50	51	52	52	50	49	49
Abschreibungen/Wertberichtigungen	14	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	4
Gesamt	383	425	497	495	483	499	490	517	496	508	482	499
RSR												
Personalaufwand	58	59	61	61	63	63	65	65	64	63	63	63
Programm-/Produktionsaufwand	17	16	30	31	32	31	32	32	30	30	29	29
Übriger Betriebsaufwand	19	20	26	29	27	25	25	24	25	24	24	24
Abschreibungen/Wertberichtigungen	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Gesamt	97	98	120	124	125	124	126	124	123	121	119	119
TSR												
Personalaufwand	122	124	133	136	137	138	137	137	136	136	135	135
Programm-/Produktionsaufwand	94	102	129	137	120	132	121	138	130	137	127	136
Übriger Betriebsaufwand	33	30	45	45	43	42	49	45	44	43	42	37
Abschreibungen/Wertberichtigungen	9	8	9	9	9	9	9	10	12	13	13	13
Gesamt	258	264	316	327	309	321	316	331	322	329	316	321
RSI												
Personalaufwand	35	36	37	37	38	37	38	38	38	38	38	38
Programm-/Produktionsaufwand	17	17	25	25	27	26	27	26	24	24	23	23
Übriger Betriebsaufwand	7	12	14	15	15	15	14	14	14	14	13	13
Abschreibungen/Wertberichtigungen	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Gesamt	60	66	77	78	81	80	80	80	78	77	76	76
TSI												
Personalaufwand	83	86	87	88	88	89	88	89	85	85	86	86
Programm-/Produktionsaufwand	59	75	97	86	85	83	83	86	84	89	83	89
Übriger Betriebsaufwand	16	19	26	28	26	27	25	25	25	23	23	23
Abschreibungen/Wertberichtigungen	5	4	5	5	5	7	7	7	8	8	8	7
Gesamt	163	184	215	207	204	206	202	207	203	206	199	205
RTR												
Personalaufwand	9	10	11	11	12	12	12	13	13	13	13	13
Programm-/Produktionsaufwand	4	4	8	6	7	6	6	5	5	5	5	5
Übriger Betriebsaufwand	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Abschreibungen/Wertberichtigungen	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Gesamt	15	16	22	20	22	21	21	23	22	22	22	22
swissinfo												
Personalaufwand	21	22	23	23	29	19	19	20	20	20	20	20
Programm-/Produktionsaufwand	17	19	14	12	12	10	5	7	7	7	7	7
Übriger Betriebsaufwand	7	8	10	8	8	7	7	7	7	7	7	7
Abschreibungen/Wertberichtigungen	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Gesamt	46	50	48	45	51	38	32	35	35	35	35	35

1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Finanzperspektiven 2006-2010)

Tabelle 31: Aufwand Organisationseinheiten (in Mio. Fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GD												
Personalaufwand	12	56	25	21	35	42	16	23	45	33	33	36
Programm-/Produktionsaufwand	14	163	23	29	16	23	30	58	60	66	73	75
Übriger Betriebsaufwand	206	41	40	47	40	41	49	48	49	49	47	41
Abschreibungen/Wertberichtigungen	18	18	21	23	29	45	30	31	31	31	31	31
Gesamt	250	278	109	120	120	150	125	160	185	179	184	184
MSC												
Personalaufwand	29	30	32	32	33	35	36	36	37	37	37	38
Programm-/Produktionsaufwand	223	192	182	47	42	41	38	46	46	46	46	46
Übriger Betriebsaufwand	50	35	38	26	27	29	30	31	32	31	31	31
Abschreibungen/Wertberichtigungen	6	6	7	10	10	10	11	14	14	14	14	14
Gesamt	308	263	259	115	112	115	115	128	128	128	128	129
BUS												
Personalaufwand	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Programm-/Produktionsaufwand	59	77	68	88	75	86	70	104	77	104	75	103
Übriger Betriebsaufwand	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Abschreibungen/Wertberichtigungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	61	79	69	90	78	89	72	107	79	106	77	105
FE												
Personalaufwand	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Programm-/Produktionsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Übriger Betriebsaufwand	2	4	3	6	8	6	3	5	11	14	17	17
Abschreibungen/Wertberichtigungen	1	1	3	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Gesamt	10	12	13	14	8	5	3	5	11	14	17	17

1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Finanzperspektiven 2006-2010)

Tabelle 32: Aufwand grosse Tochtergesellschaften (in Mio. Fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
publisuisse												
Einkauf Werbezeit / Sponsoring	273	304	267	261	253	275	275
Personalaufwand	12	12	12	14	13	14	14
Programm-/Produktionsaufwand	6	6	5	6	6	7	7
Übriger Betriebsaufwand	5	5	7	6	6	6	7
Abschreibungen/Wertberichtigungen	6	4	7	7	5	3	2
Gesamt	302	331	298	294	283	305	305
tpc												
Personalaufwand	..	68	71	69	68	70	68
Programm-/Produktionsaufwand	..	23	27	24	28	27	27
Übriger Betriebsaufwand	..	26	26	22	23	22	24
Abschreibungen/Wertberichtigungen	..	11	18	14	17	14	13
Gesamt	0	128	142	129	136	133	132
SwissTXT												
Personalaufwand	10	11	11	12	12	12	12	12	12
Programm-/Produktionsaufwand	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Übriger Betriebsaufwand	4	4	5	5	5	4	5	5	5
Abschreibungen/Wertberichtigungen	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Gesamt	18	20	21	21	21	20	21	21	21

1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Finanzperspektiven 2006-2010)

Tabelle 33: Rechtekosten Stammhaus SRG SSR und BUS (in Mio. Fr.), 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Stammhaus SRG SSR						
Autoren, Verlage, Agenturen ¹	86	72	65	73	62	79
Urheberrechte national ²	0	31	31	31	35	33
Total Rechtekosten	86	103	96	105	97	112
Business Unit Sport BUS						
Rechte (ohne Grossoperationen) ³	31	32	34	31	35	35
Grossoperationen ⁴	7	22	7	25	16	30
Total Rechtekosten	38	53	41	56	51	64

1) u.a. Sportrechte, SSA, ProLitteris, Agenturen

2) u.a. SUISA, Swissperform, IFPI/SIG; Werte 1999 in Rubrik "Autoren, Verlage, Agenturen" enthalten

3) Bruttokosten Sportrechte ohne Verkauf von Rechten

4) Sportrechte und zentrale Produktion Grossprojekte (u.a. Fussball EM / WM, Olympische Spiele).

Quelle: Dataroom SRG SSR (Infoportal Intranet)

Tabelle 34: Kosten Senderechte internationaler Grossveranstaltungen (in Mio. Fr.), 1980-2008

Jahr	FIFA Fussball WM		UEFA Fussball EM		Olympische Sommerspiele		Olympische Winterspiele		Total pro Jahr
	Ort	Mio. Fr.	Ort	Mio. Fr.	Ort	Mio. Fr.	Ort	Mio. Fr.	
1980			Italien	3	Moskau	8	Lake Placid	4	16
1982	Spanien	11							11
1984			Frankreich	4	Los Angeles	29	Sarajevo	6	39
1986	Mexiko	14							14
1988			Deutschland	5	Seoul	42	Calgary	9	56
1990	Italien	37							37
1992			Schweden	25	Barcelona	113	Albertville	27	165
1994	USA	43					Lillehammer	36	79
1996			England	80	Atlanta	356			436
1998	Frankreich	68					Nagano	108	176
2000			Belgien-Holl.	140	Sydney	525			665
2002	Korea-Japan	2'100					Salt Lake C.	180	2'280
2004			Portugal	800	Athen	591			1'391
2006	Deutschland	2'100					Turin	203	2'303
2008			CH-Oe	..	Peking	665			..

Quelle: Dataroom SRG SSR (Infoportal Intranet)

Tabelle 35: Ausbau des Programmangebots der SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2004

Ausbau des Programmangebots im Überblick	Mio. Fr.
Leistungsausbau im Bereich Radio	+ 10.8
Leistungsausbau im Bereich Fernsehen	+ 31.2
Zusätzliche programmgebundene Kosten	+ 103.6
Gesamt zusätzliche Kosten für den Ausbau des Programmangebots	+ 145.6
Leistungsausbau im Bereich Radio im Einzelnen	Mio. Fr.
Einführung Musigwälle 531	+ 0.3
Einführung Virus (+ 7'814 Std.)	+ 0.9
Ausbau Regionaljournale	+ 1.7
DRS3, Information und Nachtprogramm	+ 0.7
Digitalisierung	+ 2.3
Ausbau von Option Musique (+ 1'953 Std.)	+ 0.2
Einführung von Option Musique in Genf (1'953 Std.)	+ 0.1
Ausbau von RSR La Première	+ 0.4
Ausbau von Rete 1	+ 0.8
Ausbau von Radio Rumantsch (+ 290 Std.)	+ 0.5
SSatR	+ 0.7
Gesamt	+ 8.6
Leistungsausbau im Bereich Fernsehen im Einzelnen	Mio. Fr.
Entwicklungen bei SF	
- SF1 (- 589 Std.)	
- Einführung SF2 anstelle S4 (- 862 Std)	
- Einführung Sfi (+ 1'742 Std.)	+ 1.6
- 3Sat (- 72 Std.)	
- Soap Lüthi und Blanc	+ 2.3
- Millionengala	+ 1.1
- MittagsMagazin	+ 8.6
- Hotel B	+ 7.5
- Fernsehfilme	+ 5.8
- Jugendprogramm Nickelodeon	+ 0.5
Entwicklungen bei TSR1	
- TSR1 Ausbau Nachtprogramm (+ 25 Std.)	
- TSR2 anstelle S4 (+ 27 Std.)	
- info régionale	+ 1.5
- TV5 (-454 Std.)	
Entwicklungen bei TSI	
- TSI1 Ausbau Nachtprogramm (2'123 Std.)	
- TSI2 anstelle S4 (+2'157 Std.)	
TvR Telesguard (+175 Jahresstunden)	+ 0.5
Gesamt	+ 29.4
Andere programmgebundene Kostensteigerungen	Mio. Fr.
Fremd- und Auftragsproduktionen	+ 2.5
Autorenrechte gesamt	+ 3.7
Agenturen	+ 23.8
Sport	
- Rechte in Schweiz	+ 4.1
- Grossveranstaltungen	+ 22.2
- Grosse Produktionen	+ 3.1
PTV	+ 0.9
Online Angebote	34.2
Pact de l'audiovisuel	+ 9.0
Gesamt	+ 103.5

Quelle: Dataroom SRG SSR (Sonderauswertung F+C)

Tabelle 36: Ertrag Stammhaus SRG SSR (in Mio. Fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Empfangsgebühren TV	604	663	664	658	690	690	701	702	747	750	752	754
Empfangsgebühren Radio	393	398	396	389	411	407	407	407	409	410	411	411
Werbeerträge (netto)	273	304	267	258	248	269	265	285	284	292	289	297
Sponsoring	35	35	38	43	46	48	48	53	54	56	56	58
Beiträge	21	21	29	55	21	31	7	3	3	3	3	3
Übrige Einnahmen	83	99	98	94	88	90	75	76	76	77	80	81
Total Betriebsertrag	1'409	1'520	1'492	1'497	1'504	1'535	1'504	1'526	1'573	1'588	1'591	1'604

1999-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte
 Quelle: Dataroom SRG SSR (Geschäftsberichte, Finanzperspektiven 2006-2010)

Tabelle 37: Gebühren für Radio + Fernsehen (privater Empfang, Fr./Jahr), 1980-2005

	Fernsehen		Radio		Total	
	nominal	real	nominal	Real	nominal	real
1980	138.00	240.83	69.00	120.41	207.00	361.24
1981	138.00	226.03	69.00	113.02	207.00	339.05
1982	174.00	269.88	87.00	134.94	261.00	404.82
1983	174.00	262.12	87.00	131.06	261.00	393.18
1984	174.00	254.55	87.00	127.28	261.00	381.83
1985	174.00	246.26	87.00	123.13	261.00	369.39
1986	174.00	244.44	87.00	122.22	261.00	366.65
1987	184.80	255.83	94.80	131.23	279.60	387.06
1988	184.80	251.25	94.80	128.89	279.60	380.14
1989	184.80	243.41	94.80	124.87	279.60	368.28
1990	184.80	231.00	94.80	118.50	279.60	349.50
1991	231.60	273.53	118.80	140.31	350.40	413.84
1992	231.60	262.91	118.80	134.86	350.40	397.77
1993	243.60	267.73	153.60	168.82	397.20	436.55
1994	243.60	265.43	153.60	167.36	397.20	432.79
1995	248.40	265.89	160.80	172.12	409.20	438.02
1996	248.40	263.66	160.80	170.68	409.20	434.35
1997	248.40	262.38	160.80	169.85	409.20	432.23
1998	248.40	262.20	160.80	169.73	409.20	431.93
1999	248.40	260.21	160.80	168.45	409.20	428.66
2000	270.40	278.84	162.20	167.26	432.60	446.10
2001	270.40	276.22	162.20	165.69	432.60	441.90
2002	270.40	274.37	162.20	164.58	432.60	438.95
2003	281.40	283.83	169.00	170.46	450.40	454.29
2004	281.40	281.40	169.00	169.00	450.40	450.40
2005	281.40	278.61	169.00	167.33	450.40	445.94

Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen (reale Werte)

Tabelle 38: Gebührenpflichtige Haushalte, 1980-2010

	Fernsehen				Radio			
	Kat. I	Kat. II	Total	Befreit	Kat. I	Kat. II	Total	Befreit
1980	1'979'518		1'979'518	..	2'252'915		2'252'915	..
1981	2'012'930		2'012'930	..	2'291'247		2'291'247	..
1982	2'049'932	7'130	2'057'062	38'703	2'306'904	30'353	2'337'257	43'301
1983	2'087'528	7'259	2'094'787	39'369	2'348'054	31'408	2'379'461	44'182
1984	2'132'370	7'388	2'139'758	40'034	2'390'209	32'462	2'422'671	45'062
1985	2'178'979	7'489	2'186'468	40'382	2'433'717	33'560	2'467'277	45'605
1986	2'233'609	7'761	2'241'370	40'443	2'477'771	34'241	2'512'012	45'640
1987	2'281'549	7'730	2'289'279	40'365	2'518'008	34'785	2'552'793	45'466
1988	2'330'499	7'776	2'338'275	40'682	2'555'074	35'096	2'590'170	45'864
1989	2'377'523	7'765	2'385'288	41'062	2'593'359	35'490	2'628'849	46'268
1990	2'427'342	7'764	2'435'106	..	2'633'684	35'879	2'669'562	..
1991	2'468'005	7'763	2'475'768	..	2'664'487	36'267	2'700'754	..
1992	2'486'508	26'162	2'512'670	..	2'645'138	81'316	2'726'454	..
1993	2'534'073	25'461	2'559'534	..	2'690'953	80'885	2'771'838	..
1994	2'564'565	24'530	2'589'095	..	2'703'137	78'601	2'781'738	..
1995	2'598'536	24'546	2'623'082	..	2'719'177	78'246	2'797'423	..
1996	2'622'440	24'230	2'646'670	26'958	2'725'219	77'016	2'802'235	30'507
1997	2'638'278	23'736	2'662'014	27'830	2'730'403	74'834	2'805'237	29'571
1998	2'626'203	22'237	2'648'440	28'702	2'690'604	68'052	2'758'656	28'635
1999	2'601'424	21'316	2'622'740	30'836	2'659'512	64'920	2'724'432	30'945
2000	2'627'818	22'643	2'650'461	33'162	2'666'764	74'716	2'741'480	33'231
2001	2'612'743	21'851	2'634'594	88'977	2'642'530	73'095	2'715'625	86'147
2002	2'630'472	21'691	2'652'163	130'024	2'649'944	73'191	2'723'135	125'171
2003	2'632'120	21'350	2'653'470	145'857	2'645'216	71'222	2'716'438	141'081
2004	2'658'154	21'576	2'679'730	162'418	2'657'655	70'533	2'728'188	157'380
2005	2'675'000	22'000	2'697'000	180'000	2'664'000	71'000	2'735'000	175'000
2006	2'679'000	22'000	2'701'000	192'000	2'667'000	71'000	2'738'000	185'000
2007	2'689'000	22'000	2'711'000	199'000	2'673'000	71'000	2'744'000	192'000
2008	2'696'000	22'000	2'718'000	206'000	2'679'000	71'000	2'750'000	198'000
2009	2'704'000	22'000	2'726'000	213'000	2'684'000	71'000	2'755'000	205'000
2010	2'711'000	22'000	2'733'000	220'000	2'689'000	71'000	2'760'000	212'000

Kategorie I: Gebührendzahlende Privathaushalte

Kategorie II: Gebührendzahlende Kollektivhaushalte (Spitäler, Hotels etc.)

1980-2004 Rechnungswerte, 2005 Erwartungswert, 2006-2010 Planungswerte

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 39: Gebühreneinnahmen der SRG SSR (in Mio. Fr.), 1980-2009

	Radio		Fernsehen		Gesamt	
	nominal	real	nominal	real	nominal	real
1980	109.0	190.3	191.4	333.9	300.4	524.2
1981	111.0	181.8	194.4	318.4	305.4	500.2
1982	119.1	184.7	209.1	324.3	328.2	509.1
1983	145.3	218.9	255.0	384.1	400.3	603.0
1984	147.9	216.4	260.2	380.6	408.1	597.0
1985	150.6	213.1	265.7	376.0	416.2	589.1
1986	153.3	215.3	272.0	382.2	425.3	597.5
1987	160.9	222.7	284.3	393.6	445.2	616.3
1988	188.1	255.7	329.6	448.1	517.7	703.8
1989	192.4	253.5	338.5	445.8	530.9	699.3
1990	195.4	244.3	345.6	431.9	541.0	676.2
1991	254.6	300.7	452.7	534.7	707.3	835.3
1992	250.6	284.5	447.9	508.4	698.5	792.9
1993	299.9	329.6	477.2	524.5	777.1	854.1
1994	308.0	335.6	484.0	527.4	792.0	863.0
1995	309.1	330.8	499.0	534.1	808.0	864.9
1996	310.3	329.4	504.6	535.6	814.9	864.9
1997	310.8	328.3	508.4	537.1	819.3	865.4
Werte ab 1998 effektiv						
1998	398.2	420.3	610.0	643.8	1'008.2	1'064.2
1999	399.0	418.0	612.7	641.9	1'011.7	1'059.8
2000	403.8	416.4	671.9	692.8	1'075.6	1'109.2
2001	395.6	404.1	664.0	678.2	1'059.5	1'082.3
2002	389.4	395.2	658.0	667.6	1'047.4	1'062.8
2003	410.9	414.5	690.4	696.3	1'101.3	1'110.8
2004	407.4	407.4	689.6	689.6	1'097.0	1'097.0
2005	407.4	403.4	701.1	694.1	1'108.5	1'097.5
2006	407.4	395.4	702.3	681.6	1'109.7	1'077.0
2007	408.9	385.2	746.8	703.6	1'155.7	1'088.7
2008	409.9	371.0	749.8	678.8	1'159.7	1'049.8
2009	410.7	353.7	751.7	647.5	1'162.4	1'001.2
2010	411.1	354.0	753.6	648.8	1'164.7	1'002.8
Werte ab 1998 effektiv abz. Distributionskosten						
1998	316.1	333.7	484.2	511.1	800.4	844.8
1999	324.1	339.5	495.3	518.9	819.5	858.4
2000	324.7	334.8	562.8	580.4	887.5	915.2
2001	333.9	341.1	554.4	566.3	888.3	907.4
2002	329.5	334.4	570.7	579.1	900.3	913.5
2003	350.1	353.1	612.9	618.2	962.9	971.2
2004	350.0	350.0	610.9	610.9	960.9	960.9
2005	353.3	349.8	623.8	617.6	977.1	967.4
2006	350.4	340.1	613.2	595.1	963.6	935.2
2007	361.8	340.8	665.1	626.6	1'026.9	967.4
2008	366.1	331.4	670.3	606.8	1'036.4	938.2
2009	369.8	318.5	673.5	580.1	1'043.3	898.6
2010	371.7	320.0	676.7	582.6	1'048.4	902.7

Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

Tabelle 40: Nettoaufwand für Online-Auftritte (in 1'000 Fr.), 2001-2004

	2001	2002	2003	2004
Swissinfo	15'874	23'687	23'520	22'362
RTR	90	156	172	181
SF	2'061	1'699	1'505	1'764
SR DRS	2'562	3'141	3'125	2'879
TSR	0	3'663	4'234	4'710
RSR	2'291	1'918	2'880	2'081
TSI	779	1'327	1'344	1'255
RSI	462	714	724	676
Total	24'120	36'305	37'504	35'908

Quelle: Dataroom SRG SSR

Tabelle 41: Ertrag aus Tätigkeiten für Dritte der Stammeseinheiten (in 1'000 Franken), 1999 - 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
TSR	2'462	4'640	5'143	4'102	5'615	4'185
TSI	0	25	129	207	102	125
SR DRS	6	14	0	3	0	0
RSR	465	508	382	315	397	295
RSI	0	0	1	5	4	13
RTR	21	21	16	34	31	45
Swissinfo	1'151	1'061	2'266	1'901	2'056	2'944
MSC	3'649	5'207	7'777	6'764	6'529	6'566
Total	7'754	11'476	15'714	13'331	14'734	14'173

Anmerkungen:

Bei den Unternehmenseinheiten hat die EFK nur die Daten für Dienstleistungen und technische Assistenz übernommen (andere von der SRG ermittelte Werte wie Programm- und Sponsoringerträge oder Radiokiosk SR DRS wurden nicht berücksichtigt). Auf den Ausweis von SF wurde gänzlich verzichtet, da ein relevanter Wert für technische Assistenz nur für 1999 besteht (ab 2000 in tpc ausgelagert).

Swissinfo weist Werte unter folgenden Subpositionen auf: TV-Aktivitäten, Swissair Inflight (audio-produktion), Webfactory (Multimedia/Internet), übriger Betriebsertrag (inkl. Erlösminderung).

MSC weist Werte unter folgenden Subpositionen auf, wobei nur bei der erst Genannten eine Abweichung zwischen Aufwand und Ertrag besteht (Distribution, Contribution, Programmkoordination, Sozialwesen, Publikumsforschung, Produktionszentrum Bundeshaus, Logistik/Immobilien, übriger Betriebsertrag).

Die Daten von BUS hat die EFK nicht berücksichtigt, da diese an anderer Stelle diskutiert werden.

Quelle: Dataroom SRG SSR, eigene Berechnungen

14.3 Vertiefende Tabellen zu Kapitel 4

Tabelle 42: Kosten und Marktanteil von Service-public-Anbietern mit Gesamtangebot Radio und Fernsehen in europäischen Ländern, 2003

	Bevölkerung in Mio.	Ausgaben in Mio. Euro	Marktanteil Fernsehen in %	Marktanteil Radio in %
Germany (ARD+ZDF)	82.5	7968	41.2	55.6
France (FTV+RF)	61.7	2895	39.5	22.2
United Kingdom (BBC)	58.0	5671	38.3	51.9
Italy (RAI)	57.8	1730	44.9	18.1
Spain (RTVE)	40.8	1477	30.6	23.4
Netherlands (NPB)	16.3	774	35.0	33.0
Sweden (SR+SVT)	8.9	653	40.5	66.0
Austria (ORF)	8.1	905	51.7	82.0
Switzerland (SRG)	7.2	953	33.0	65.0
Denmark (DR+TV2)	5.4	568	70.6	68.0
Finland (MTV3+YLE)	5.2	158	81.9	51.0
Switzerland (SRG-DCH)	5.2	467	34.7	66.1
Norway	4.5	408	43.6	59.0
Ireland (RTE)	3.9	310	40.7	42.0
Switzerland (SRG-FCH)	1.7	296	30.6	62.7
Switzerland (SRG-ICH)	0.3	190	32.9	82.6
Iceland	0.3	37	36.0	52.0

Quelle: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 und 5), eigene Berechnungen

Tabelle 43: Kosten und Marktanteil Service-public-Anbieter im Radiobereich in europäischen Ländern, 2003

	Bevölkerung in Mio.	Ausgaben in Mio. Euro	Marktanteil in %	Ausgaben pro % Marktanteil
Germany (ARD)	82.5	2962	55.6	53.3
France (Radio France)	61.7	532	22.2	23.9
United Kingdom (BBC)	58.0	2209	51.9	42.6
Italy (RAI)	57.8	202	18.1	11.2
Spain (RTVE)	40.8	397	23.4	17.0
Netherlands (NPB)	16.3	387	33.0	11.7
Greece	10.9	89	16.3	5.5
Portugal (RDP)	10.3	39	10.2	3.8
Sweden (SR)	8.9	230	66.0	3.5
Austria (ORF)	8.1	334	82.0	4.1
Switzerland (SRG)	7.2	270	65.0	4.2
Belgium Flemish (VRT)	6.0	130	80.7	1.6
Denmark (DR)	5.4	192	68.0	2.8
Belgium French (RTBF)*	5.2	97	34.7	2.8
Finland (YLE)	5.2	164	51.0	3.2
Switzerland (SRG-DCH)	5.2	135	66.1	2.0
Norway (NRK)	4.5	50	59.0	0.9
Ireland (RTE)	3.9	118	42.0	2.8
Switzerland (SRG-FCH)	1.7	82	62.7	1.3
Malta	0.4	1	19.9	0.1
Switzerland (SRG-ICH)	0.3	53	82.6	0.6
Iceland	0.3	18	52.0	0.3

Quelle: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 und 5), eigene Berechnungen

Tabelle 44: Kosten und Marktanteil Service-public-Anbieter im Fernsehbereich in europäischen Ländern, 2003

	Bevölkerung in Mio.	Ausgaben in Mio. Euro	Marktanteil in %	Ausgaben pro % Marktanteil
Germany (ARD)	82.50	3323	27.8	119.53
Germany (ZDF)	82.50	1683	13.4	125.60
France (FTV)	61.70	2364	39.5	59.84
United Kingdom (BBC)	58.00	3462	38.3	90.38
Italy (RAI)	57.80	1528	44.9	34.02
Spain (RTVE)	40.80	1080	30.6	35.31
Netherlands (NPB)	16.30	387	35.0	11.06
Greece	10.90	129	12.4	10.44
Portugal (RTP)	10.30	236	28.8	8.19
Sweden (SVT)	8.90	423	40.5	10.43
Austria (ORF)	8.10	571	51.7	11.04
Switzerland (SRG)	7.20	683	33.0	20.69
Belgium Flemish (VRT)	6.02	219	37.6	5.82
Switzerland (SRG-DCH)	5.20	332	34.7	9.58
Denmark (DR)	5.40	192	33.6	5.71
Denmark (TV2)	5.40	185	37.0	4.99
Belgium French (RTBF)*	5.20	184	18.7	9.84
Finland (MTV3)	5.20	158	38.1	4.13
Finland (YLE)	5.20	248	43.8	5.67
Norway (NRK)	4.50	357	43.6	8.20
Norway (TV2)	4.50	157	29.5	5.33
Ireland (RTE)	3.90	192	40.7	4.71
Switzerland (SRG-FCH)	1.69	214	30.6	6.98
Malta	0.40	5	33.0	0.14
Switzerland (SRG-ICH)	0.32	137	32.9	4.16
Iceland	0.30	19	36.0	0.53

Quelle: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 und 5), eigene Berechnungen

Tabelle 45: Vollkosten und Sendezeiten nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004

	Vollkosten in 1'000 Fr.				Sendezeit in Stunden			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF								
SF1	341'838	330'255	323'038	344'931	5'930	5'918	5'940	5'954
SF2	143'178	154'283	148'305	142'319	5'999	6'099	5'923	5'926
SR DRS								
DRS 1	78'522	81'793	84'214	82'631	8'760	8'760	8'760	8'784
DRS2	36'326	36'836	38'172	36'851	8'760	8'760	8'760	8'784
DRS3	28'432	29'816	29'426	27'417	8'760	8'760	8'760	8'784
Musigwälle 531	4'247	4'045	3'903	3'637	8'760	8'760	8'760	8'784
Virus	6'426	6'530	6'533	5'758	8'760	8'760	8'760	8'784
TSR								
TSR1	149'123	152'610	160'552	153'416	7'894	7'814	7'381	8'016
TSR2	159'417	163'463	135'528	154'478	5'648	5'577	7'211	6'640
RSR								
LaPremière	58'055	54'806	55'252	56'686	8'760	8'760	8'760	8'784
Espace2	31'812	33'805	33'653	31'809	8'760	8'760	8'760	8'784
Couleur3	13'999	14'108	13'898	17'032	8'760	8'760	8'760	8'784
OM	13'378	20'199	19'130	15'891	8'760	8'760	8'760	8'784
TSI								
TSI1	154'404	158'467	154'625	155'879	5'163	6'299	7'765	7'805
TSI2	59'003	47'453	48'019	48'453	3'344	3'484	4'464	5'766
RSI								
Rete Uno	40'151	41'159	41'213	40'748	8'850	8'858	8'809	8'793
Rete Due	27'173	27'157	28'709	28'129	8'760	8'760	8'760	8'784
Rete Tre	8'569	9'416	9'981	10'093	8'760	8'760	8'760	8'784

Quelle: Dataroom SRG SSR (Eckwertcontrolling)

Tabelle 46: Rating und Marktanteile nach Programmen der SRG SSR, 2001-2004

	Rating 24h in 1'000 Personen (Mo-So)				Marktanteil in Sprachregion in %			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF								
SF1	128.8	128.8	127.8	127.3	26.5	27.0	26.0	24.8
SF2	32.6	42.2	41.1	47.0	6.4	8.0	8.0	8.9
SR DRS								
DRS1	140.3	137.5	141.2	127.7	40.5	41.5	42.5	40.1
DRS2	15.9	14.0	15.2	15.1	4.6	4.3	4.6	4.8
DRS3	37.5	36.1	40.3	41.6	10.8	10.9	12.1	13.0
Musigwälle 531	11.0	10.5	9.5	11.2	3.2	3.2	2.9	3.5
Virus	0.3	0.4	0.5	0.4	0.1	0.1	0.2	0.1
TSR								
TSR1	49.0	47.6	48.5	48.3	26.0	25.3	25.4	24.6
TSR2	9.6	9.6	10.0	11.4	5.1	5.0	5.2	5.7
RSR								
LaPremière	37.8	37.3	40.1	40.0	35.7	37.2	39.3	40.8
Espace2	4.3	3.8	3.2	3.2	4.1	3.9	3.2	3.3
Couleur3	4.8	5.0	4.3	3.9	4.5	4.9	4.2	4.0
OM	8.6	8.6	8.8	7.6	8.2	8.6	8.7	7.8
TSI								
TSI1	9.5	9.3	10.3	10.3	26.1	24.5	27.4	27.1
TSI2	2.0	1.9	2.1	2.6	5.4	5.1	5.6	7.0
RSI								
Rete Uno	10.7	10.8	10.6	9.9	51.8	52.5	52.9	51.4
Rete Due	1.6	1.5	1.5	1.4	7.6	7.2	7.2	7.3
Rete Tre	1.8	1.9	2.2	2.4	8.8	9.1	10.8	12.1

Quelle: Dataroom SRG SSR (Forschungsdienst)

14.4 Vertiefende Tabellen zu Kapitel 5

Tabelle 47: Zusammensetzung der VR der SRG-Tochtergesellschaften (1.1.2006)

Verwaltungsratsmitglieder	Herkunft	intern	extern
Publica Data			
Silvio Studer, VR-Präsident	Leiter MSC SRG SSR	X	
Walter Rüegg	Leiter SR DRS	X	
Klaus Kappeler	Vertreter Private TV-Sender		X
Urs Renner	Vertreter Verbände		X
Martin Schneider	Leiter publisuisse SA	X	
publisuisse AG			
Gilles Marchand, Präsident	Direktor TSR	X	
Paul Nyffeler, Vizepräsident	Basel-Landschaftliche KB		X
Roger Basler	Dyson Limited		X
Ingrid Deltenre	Direktorin SF	X	
Nico Isсенmann	Isсенmann Consulting		X
Daniel Jorio	Leiter F+C SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Direktor RTSI	X	
Walter Rüegg	Direktor SR DRS	X	
swissTXT AG			
Ingrid Deltenre, Präsidentin	Direktorin SF	X	
Gilles Marchand, Vizepräsident	Direktor TSR	X	
Willi Burkhalter	Zentralsekretär SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Direktor RTSI	X	
Telvetia			
Remigio Ratti, Präsident	Direktor RTSI	X	
Jürg Schöffler	Stv. Leiter F+C SRG SSR	X	
Carlos Guillen	Controller RSR	X	
tpc – tv produktioncenter zürich ag			
Ingrid Deltenre, Präsidentin	Direktorin SF	X	
Hans Fünfschilling, Vizepräsident	Präsident VR SRG.D	X	
Rudolf Mayr von Baldegg	Anwalt		X
René Stamm	Leiter Finanzen + HR SF	X	

Quelle: Dataroom SRG SSR:(Geschäftsberichte Tochtergesellschaften)

Tabelle 48: Ziele und Key Performance Indicators (KPI) der BSC

Strategisches Ziel	Nr.	KPI	Messbarkeit		Bemerkungen
			Heute	Drill-down	
Service public nachhaltig sicherstellen	PG 1	Versorgungsgrad A in % (Fokus: Versorgungslücken UKW) Versorgungsgrad B in % (Fokus: DAB / DVBT)	Nein	Einzelne Lücken Def. Versorgungsgrade	T+: ab Spätherbst messbar Messung der marktspezifischen Service public Ziele über M1-M4
			Nein		
Finanzielle Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit sichern	FW 1	Eigenfinanzierungsgrad in % (=Eigenkapitalquote) Free Cash Flow in Mio. CHF Ergebnis in Mio. CHF Kommerzialisierungsgrad in % (inkl. Programmverkauf)	Ja	--	Rating ZKB / CS als Kommentar
			Ja	--	
			Ja	auf alle UE auf alle UE	
Gebührenpotenzial voll ausschöpfen	FW 2	Ausschöpfungs-Quoten in % Empfangsgebühren Netto, Mio. CHF	Ja	R /TV (evtl. Regionen)	Drill-down auf Sprachregionen mit Aufwand Fr. 20'000 bei Billag möglich. In Kommentar: Details zu Preis/Mengenänderung
			Ja	R/TV (evtl. Regionen)	

Komplementäre Erträge und Beteiligungs-erträge steigern	FW 3	Komplementäre Erträge, Mio. CHF Erfolg der Beteiligungen (Ergebnis) in Mio. CHF		Ja Ja	UE Auf wichtige Beteiligungen	Angaben zu Ausschüttungsanteil(en) etc. als Kommentar
Werbeeinnahmen und Sponsoring bestmöglich ausschöpfen	FW 4	Werbeeinnahmen in Mio. CHF Sponsoringeinnahmen in Mio. CHF %uale Ausschöpfung des TV-Werbepotentials durch SRG %uale Ausschöpfung des Werbepotentials elektronischer Medien (ohne Sponsoring) durch SRG		Ja Ja Ja	auf TV-UE auf alle UE auf Regionen; realisierbar auf UE	Wird durch publisuisse definiert / erhoben
Gebührenakzeptanz auf hohem Niveau halten Qualitätsführerschaft / hohe Reputation halten (punktuell ausbauen)	M1 M2	Qualitative, externe Messung basierend auf einer (Image-) Studie à la Radio DRS bei - Publikum - evtl. Opinion Leaders - evt. Publikumsräten	Gebührenakzeptanz (z.B. in %) Qualität (z.B. Gesamturteil)	Ja Ja	auf Sprachregion auf UE	Messung Ende 2005, Auswertung Frühjahr 2006
Quantitative Marktführerschaft sichern	M3	Quantitative, externe Messung, basieren auf bestehende Tele- und Radiocontrol-Systeme sowie MMXI.	M-Ant. 24h M-Ant. Prime Rating TV 24h 15-49 (in %) Netto-TRW in % Wochenreichw. 15' konsekutiv Einzel- Progr. spezifisch	Ja Ja Ja Ja bei Bedarf	auf R /TV auf TV auf R /TV auf R /TV auf R /TV	In Kommentar zu KPI: Abstand zu einzelnen Konkurrenten + Alarm-/Grenzwerte (definiert durch CID TV und Radio sowie GD)
Vielfalt der Angebote und Service public-Ausrichtung laufend optimieren	M4	Gesamtkosten pro 1'000 Nutzer Gesamtkosten pro % Marktanteil		Ja	auf R /TV	Überlegungen zur Multimedia-Strategie sind auf Zusatz zu BSC dokumentiert
Führung / Zusammenarbeit Erfahrungsaustausch und Innovation stärken	P1	Umsetzungsgrad ZV / MAG in % (bezogen auf zu definierenden Standard für alle Kader) Projektmeilensteine / -wirkungen		möglich Ja	realisierbar auf UE auf Projekte	Definitionsvorschlag wird durch HR erstellt
Kompetitive Hauptprozesse sicherstellen	P2	Vollkosten pro Minute in CHF Selber prod. h pro Kapazität Personalkostenanteil in % Personalaufwand pro Kapa. in CHF Projektmeilensteine / -wirkungen		Ja Ja Ja Ja Ja	auf UE auf UE auf UE auf UE auf Projekte	
Supportprozesse effizienter wahrnehmen	P3	Kundenzufriedenheit MSC in % Preisindex für Warenkörbe ausgesuchter Servicecenter MSC in % Ergebnisgenauigkeit MSC in %		Ja Ja Ja	-- -- --	
Gem. Führungsverständnis weiterentwickeln, -kompetenz stärken	PE 1	Projektmeilensteine / -wirkungen		Nein	zu Entscheiden	Entwicklung qualitativer / quantitativer KPI im Rahmen des Projekts
Effiziente Sozialpartnerschaft pflegen und GAV vereinfachen	PE 2	Projektmeilensteine / -wirkungen		Nein	zu Entscheiden	KPI-Definition erfolgt erst nach Abschluss eines neuen GAV
Commitment und Zufriedenheit der Mitarbeitenden halten	PE 3	„Commitment“ und „Gesamtzufriedenheit“ aus Mitarbeiterbefragung		Ja	auf UE	Commitment = Identifikation mit Unternehmen + Leistungsbereitschaft + Fluktuationsneigung

Quelle: Dataroom SRG SSR (Strategie & Planung)

14.5 Vertiefende Informationen zu Kapitel 11

Die folgende Darstellung stellt einen Auszug aus dem Bericht von Ernst & Young dar (Abschnitt 9.2 Ausweis der SRG und Analyse)

Variante 1: Ausweis und Analyse in Anlehnung an deutsches Verfahren

Ausweis

In Anlehnung an das deutsche Verfahren weist die SRG folgende Informationen für die vergangene Vergleichsperiode wie für die künftige Periode aus:

- a) Definition des bestehenden und weitergeführten Leistungsangebotes
- b) Ausweis der Kosten (absolut und mit jährlichen Steigerungsraten) für das bestehende und weitergeführte Leistungsangebot, unterteilt in:
 - Personalkosten (Stellenentwicklung und Teuerung)
 - Programm- und Produktionskosten
 - Allgemeiner Betriebsaufwand
 - Grossinvestitionen in den Erhalt und die Erneuerung der Infrastruktur
- c) Ausweis der Kosten (absolut und verteilt auf die entsprechenden Jahre) für neue Leistungsangebote oder technische Innovationen nach folgendem Raster:
 - Beschreibung neues Programmangebots und der technischen Innovation
 - Nettokosten für die Neuerung pro Jahr
- d) Ausweis der zukünftigen Einsparungen durch Produktivitätssteigerungen nach folgendem Raster:
 - Beschreibung Massnahme zur Produktivitätssteigerung
 - Einsparung pro Jahr, aufgeteilt auf die Kostenarten (wiederkehrend oder einmalig)
- e) Ausweis der zukünftigen Erträge aus Werbung und Sponsoring sowie aus anderen Erträgen je Jahr (Basis: Marktstudie publisuisse, Controlling über Werbeeinnahmen der SRG)

Als Saldo aus dieser Aufstellung ergibt sich der durch die Gebühren zu deckende Finanzbedarf der SRG. Dieser Finanzbedarf wird durch die angenommene Anzahl Gebührenzahler dividiert.

Zudem sind für die einzelnen Ausweise eine Abweichungsanalyse zu den Grundlagen und Annahmen für die einzelnen Posten für die abgelaufene Vergleichsperiode bis zur letzten Gebührenerhöhung vorzunehmen und die Auswirkungen der eingetretenen wesentlichen Abweichungen für die künftige Planung darzulegen.

Analyseverfahren

Die Analyse geht von der Annahme aus, dass sich der Finanzbedarf für das bestehende Leistungsangebot aus der Fortschreibung nach ausgewählten Preisindices sowie dem Entwicklungsbedarf abzüglich den Erträgen und Einsparungen ergibt. Die Bundesbehörden beurteilen die zukünftige Kosten- und Ertragsentwicklung anhand dieser ausgewählten Indices aus der Vergangenheit und setzt so den für den Gebührengesamtwert relevanten Finanzbedarf fest.

Beurteilung

Das beschriebene Verfahren ist in Deutschland erprobt. Es erlaubt mit einer überschaubaren Zahl von Informationen den zukünftigen Finanzbedarf der SRG darzustellen.

Die Methodik beruht auf dem Grundsatz der Trennung zwischen dem bestehenden und dem neuen Leistungsangebot. Diese Trennung ist künstlicher Natur und würde immer wieder zu Auslegungsproblemen führen. In der Praxis wandelt sich das Leistungsangebot der SRG dauernd. Neue Radio- und Fernsehsendungen werden ins Programm aufgenommen, andere verschwinden.

Die Management-Informationen der SRG (Kosten-Leistungsrechnung, Finanzrechnung) kennen die Unterscheidung zwischen bestehendem und neuem Leistungsangebot nicht. Die entsprechenden Darstellungen müssten speziell für die Bundesbehörden erstellt werden.

Das Verfahren verlangt im Vergleich zu heute sowohl auf Seiten der SRG wie auch der Bundesbehörden mehr Ressourcen.

Variante 2: Ausweis und Analyse in Anlehnung an die Management-Informationen

Die Management-Informationen (Finanzrechnung, Kosten-/Leistungsrechnung, Eckwertcontrolling etc.) dienen dazu, die SRG und deren Leistungen zu steuern. Beim Gebührenscheid geht es um einen wichtigen Steuerungsentscheid. Es empfiehlt sich daher, möglichst von den gleichen Informationen auszugehen, die zur Steuerung der SRG dienen. Wir schlagen eine Unterteilung des Ausweises für die Vergleichs- und die Gebührenperiode vor.

Ausweis Vergleichsperiode

Im Ausweis der Vergleichsperiode berichtet die SRG über die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen und die aufgelaufenen Kosten:

a) Kosten

Die Kosten werden in den drei Dimensionen – Kostenarten, Kostenstellen und Programmsparten – dargestellt:

Kostenarten (bisher):

- Personal
- Programm- und Produktion
- Verbindungs- und Leitungskosten
- Allgemeiner Betriebsaufwand
- Abschreibungen

Kostenstellen (bisher)

- SF
- TSR
- TSI
- RTR
- SR DRS
- RSR
- RSI

Kostenträger (neu gemäss Konzept Kosten-/Leistungsrechnung)

Radio:

- Musik
- Wortunterhaltung/Begleitung
- Wortkultur
- News und Informationen
- Regionalinformationen
- Sport
- Übrige Sendungen

Fernsehen:

- Aktualität und Information
- Kultur
- Musik und Unterhaltung
- Fiktion
- Sport
- Kinder und Jugend
- Anderes

b) Leistungen

Output (in Sendestunden pro Jahr):

- Stunden nach Unternehmenseinheiten
- Stunden Erstausstrahlungen/Wiederholungen
- Stunden aufgeteilt in Fremd- und Eigenproduktionen
- Stunden aufgeteilt in Programmsparten

Markterfolg:

- Marktanteil (24 H, Primetime, 15-49 Jahre)
- Tagesnutzung
- Rating 24H
- Netto-Tagesreichweite

Durch den Vergleich von Kosten und Leistungen können verbesserte Aussagen zur Produktivität und deren Entwicklung gewonnen werden.

c) Ausweis Kosten/Erträge ausserhalb Service Public

Kosten und Erträge der SRG, die aus Leistungen für Dritte stammen, sollen explizit ausgewiesen werden.

d) Ausweis Erträge Werbung / Sponsoring (nach UE)

Die beschriebene Darstellung der Kosten erlaubt es beispielsweise zu berechnen, wie viel eine Stunde Information, Sport, Kultur, etc. bei den jeweiligen Rundfunkanstalten kostet. Solche Vergleiche können Hinweise auf Potenziale für Effizienzsteigerungen geben.

Ausweis Gebührenperiode

Für die Gebührenperiode werden die gleichen Informationen wie in der Vergleichsperiode ausgewiesen. Um den politischen Behörden die Beurteilung der mit den Gebühren finanzierten Leistungen zu erlauben, sollen jedoch Szenarien ausgewiesen werden; beispielsweise:

- Szenario bei gleich bleibenden Gebühren
- Szenario bei 5 % Erhöhung
- Szenario bei 10 % Erhöhung

Die einzelnen Szenarien werden grob umschrieben. Es wird keine Darstellung einzelner Sendungen oder Sendegefässe erwartet. Dadurch wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Programmautonomie und damit die Umsetzung des Leistungsszenarios Sache der SRG ist.

Analyseverfahren

Die Analyse der dargelegten Informationen könnte in folgenden Schritten erfolgen:

1. Analyse der Vergangenheit. Ergibt sich aus den Abschlüssen der SRG in der Vergangenheit (beispielsweise anhaltende Defizite bzw. Überschüsse) ein Änderungsbedarf?
2. Analyse der Szenarien. Welches Szenario (bzw. welche Variante des Leistungsangebotes) soll dem Gebührenentscheid zugrunde gelegt werden?
3. Analyse der Wirtschaftlichkeit. Erbringt die SRG das definierte Leistungsangebot wirtschaftlich?

Analyse durch:

- Vergleiche über die Zeit
- Vergleiche der Preisentwicklung der Inputfaktoren mit exogenen Preisindices (Landesindex der Konsumentenpreise gemäss BFS, Schweizerischer Lohnindex gemäss BFS)
- Vergleiche unter den Unternehmenseinheiten/Sendern (internes Benchmarking)

Benchmarking unter den Schweizer Rundfunkanstalten sind schwierig. Die Unterschiede in den Leistungsangeboten sind sehr gross. Ein Vergleich der Kosten ausgewählter Sendungen zwischen der SRG und einem privaten Anbieter könnte jedoch durchaus Hinweise auf Potentiale für Produktivitätssteigerungen geben. Beispielsweise könnten zwei Newssendungen im regionalen Bereich verglichen werden. Allenfalls könnten auch ausländische Anbieter beigezogen werden.

Bewertung

Der vorgeschlagene Ausweis und die Analyse beruhen auf den Management-Informationen der SRG. Es ist es effizienter, mit Steuerungsgrössen zu arbeiten, die ohnehin bestehen.

Das vorgeschlagene Verfahren verpflichtet die SRG, ihr zukünftiges Leistungsangebot - unter Berücksichtigung der Gebührenhöhe - darzustellen. Die politischen Behörden erkennen die Auswirkungen, die der Gebührenentscheid auf das Leistungsangebot hat. Im Sinne eines Controllings ist es in der Folge möglich zu überprüfen, inwieweit die SRG das dargestellte Leistungsangebot tatsächlich erbracht hat.

Die detaillierten Informationen der SRG in den Dimensionen Kostenarten, Kostenstellen und Programmparten erlauben eine Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung. Eine vertiefte Analyse bedingt allerdings den Zugriff auf die detaillierten Informationen der Managementinstrumente der einzelnen Unternehmenseinheiten und ist mit grossem Aufwand verbunden.

Das beschriebene Verfahren verlangt im Vergleich zu heute sowohl auf Seiten der SRG wie auch der Bundesbehörden mehr Ressourcen. Problematisch ist der Ausweis in Zukunft für die Gebührenperiode bezüglich der Kostenträger (Programmsparten). Zurzeit ist eine aussagekräftige Planung nur nach Kostenarten und Kostenstellen möglich. Gegen die Variante spricht auch die grosse Menge an Informationen, die heute nicht konsolidiert sind und hohe Ansprüche an die Interpretation stellen. Im Gegensatz zum IIVF-Verfahren liefert die Methodik von Variante 2 keine Modalitäten zur Ermittlung des Gebührenbedarfs. Die Managementinformationen stellen nur Beurteilungshilfen für die Gebührenanpassung dar.

Variante 3: Ausweis und Analyse analog dem britischen Verfahren

Ausweis

Im britischen Verfahren wird auf eine Analyse der Leistungen und der Preisentwicklungen der Inputfaktoren verzichtet. Es wird angenommen, dass das Leistungsangebot konstant bleibt und die Preise der Inputfaktoren mit dem allgemeinen Konsumentenpreisindex steigen. Aufgrund dieser Vorgaben könnte auf einen spezifischen Ausweis der SRG verzichtet werden.

Analyseverfahren

Die Analyse fokussiert sich auf die Prüfung der Wirtschaftlichkeit bzw. die Möglichkeiten von Produktivitätssteigerungen. Die britische Regierung beauftragt in regelmässigen Abständen externe Unternehmen mit solchen Analysen. Diese speziellen Untersuchungen würden auf den bei der SRG vorhandenen Informationen basieren.

Bei SRG wären in diesem Zusammenhang vor allem die Kosten-/Leistungsrechnungen der einzelnen Unternehmenseinheiten beizuziehen. Ab 2008 könnte auf die neu einzuführende harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung abgestellt werden, was die Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit der Kennzahlen erhöht.

Beurteilung

Der Vorschlag nimmt das Leistungsangebot der SRG als konstant an. Gebührenerhöhungen bzw. -senkungen ergeben sich lediglich aus der Differenz zwischen den Kostensteigerungen und den Produktivitätsfortschritten.

Für die Kostensteigerungen liegen objektive Daten vor, wobei aus Gründen der Kleinheit des Schweizer Marktes auf den Konsumentenpreisindex basiert werden sollte. Schwieriger zu bestimmen sind die zu erwartenden Produktivitätssteigerungen der SRG. Sinnvollerweise müssten in einem ersten Schritt, die in der Vergangenheit erzielten Produktivitätssteigerungen ermittelt werden und diese anschliessend für die nächste Gebührenperiode fortgeschrieben werden. Der Vorschlag vereinfacht das bestehende Verfahren zur Gebührenanpassung. Einzige variable Grösse bleibt die erwartete Produktivitätssteigerung, die periodisch überprüft wird. Das Verfahren geht implizit von der Annahme, dass das Leistungsangebot konstant bleibt.

Das beschriebene Verfahren ist vergleichsweise einfach anzuwenden. Es ist jedoch zu bezweifeln, ob ein derart pauschales Verfahren in der Schweiz angesichts der komplexen Struktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und der Bedeutung des Service public akzeptiert wird. Zudem verursachen auch die externen Prüfungen hohe Aufwendungen, wenn sie schlüssige Resultate zur wirtschaftlichen Gebührenverwendung und zu möglichen Produktivitätssteigerungen bringen sollen.

15 Anhang B: Abkürzungen, Glossar, Interviews und Quellenangaben

15.1 Abkürzungsverzeichnis

3Sat	Dreiländer Fernsehsender von ZDF, ORF, SRG und ARD
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AC	Audit Committee
AG	Aktiengesellschaft
AKV	Aufgaben - Kompetenzen - Verantwortung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
B2B	business to business, Firmenkundengeschäft
B2C	business to consumer, Endverbrauchergeschäft
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BBC	British Broadcasting Corporation
BBI	Bundesblatt
BFS	Bundesamt für Statistik
BSC	Balanced Scorecard
BUS	Business Unit Sport
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
CH	Schweiz
CID	Comité interrégional des directeurs
CMS	Content Management System
CORSI	Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana
CRR	Cuminanza rumantscha radio e televisiun
d. h.	das heisst
D+A	Dokumentation und Archivierung
DAB	Digital Audio Broadcasting
D-CH	Deutschschweiz
DVB-S	Digital Video Broadcasting - Satellite
DVB-T	Digital Video Broadcasting - Terrestrial
DVD	Digital Versatile Disc
EBU	European Broadcasters Union
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EL	Ergänzungsleistungen zu AHV und- IV - EO
E-Musik	Ernste Musik
EPA	Eidgenössisches Personalamt
EVED	Eidgenössisches Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement (heutiges UVEK)
EWC	Eckwertcontrolling
F+C	Finanzen und Controlling
F-CH	Französischsprachige Schweiz
FD	Forschungsdienst
Fr.	Schweizer Franken
FTE	Full Time Equivalent
FTVI	France Télévisions Interactive

GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GD	Generaldirektion, Generaldirektor
GL	Geschäftsleitung
GOP	Grossoperationen Sport (z.B. Fussball EM, WM, Olympische Spiele)
GPK	Geschäftsprüfungskommission
HR	Human Resources
I-CH	Italienischsprachige Schweiz
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIVF	Indexgestütztes Integriertes Prüf- und Berechnungsverfahren
IR	Interne Revision
KE	Kaderebene
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
KLR	Kosten-/Leistungsrechnung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator, Schlüsselkennzahl
KPMG	Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG Schweiz
LIK	Landesindex der Konsumentenpreise
MAM	Projekt „Media Asset Management“
max.	maximal
MbO	Manangement by Objectives
Mio.	Million
MSC	Media Services Centre
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o.O.	ohne Ortsangabe
OE	Organisationseinheit
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ORF	Österreichischer Rundfunk
PKB	Pensionskasse des Bundes
PKS	Pensionskasse der SRG SSR
PTV	Presse TV
PZ	ehemaliges Produktionszentrum von SF
Ra	Radio
RAW	Risk Assessment Workshop
ROI	Return on Investment
RPI	Retail Price Index
RR	Radio Rumantsch
RSI	Radio svizzera di lingua italiana
RSR	Radio Suisse Romande
RTR	Radio e Televisiun Rumantscha
RTSI	Radiotelevisione svizzera di lingua italiana
RTSR	SSR idée suisse Romande
RTVG	Bundesgesetz über Radio und Fernsehen
RTVG-E	Bundesgesetz über Radio und Fernsehen (Entwurf)
RTVV	Radio- und Fernsehverordnung
S+P	Strategie und Planung
SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SF DRS	Schweizer Fernsehen der deutschen und rätoromanischen Schweiz (bis 04.12.2005)
SF	Schweizer Fernsehen (seit 05.12.2005)
SMS	Short Messaging Service
SR DRS	Schweizer Radio der deutschen und rätoromanischen Schweiz
SRG	Schweizerische Rundspruchgesellschaft, ab 1960 Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
SRG.D	SRG idée suisse Deutschschweiz

SRI	Schweizer Radio International
SSatR	Swiss Satellite Radio
SSM	Schweizer Syndikat Medienschaffender (Mediengewerkschaft)
SSR	Société suisse de radiodiffusion / Società svizzera di radiotelevisione
Stv.	Stellvertreter/in
Swiss GAAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles - Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
SwissTXT	Schweizerische Teletext AG
T+I	Technik und Informatik
Tab.	Tabelle
tpc	tv productioncenter zürich ag
TSI	Televisione svizzera di lingua italiana
TSR	Télévision Suisse Romande
TV	Television
TV5	Internationale frankofone Fernsehkette
TvR	Television Rumantscha
UE	Unternehmenseinheit(en)
U-Musik	Unterhaltungsmusik
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VR	Verwaltungsrat
WEMF	AG für Medienforschung
WRG-FM	World Radio Geneva
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZRA	Zentralratsausschuss (heute VR)

15.2 Glossar

Die nachfolgenden Begriffsklärungen stützen sich primär auf das Glossar der SRG-Website (<http://www.srg.ch/15.0.html>).

Added-Value-Strategie

Die SRG SSR verfolgt im Multimedia-Bereich eine Added-value-Strategie. Added-value bedeutet, dass die Websites der SRG SSR ergänzende Programmbestandteile sind und keine eigenständigen Newsportale. Der Added-value-Ansatz beinhaltet, dass sich die Online-Angebote nicht neben Radio und Fernsehen zu einem eigenständigen dritten Medienprodukt entwickeln und dadurch die Verleger konkurrenzieren.

Ausschöpfungsgrad

Unter dem Ausschöpfungsgrad wird der Quotient der Hör- respektive Sehbeteiligung eines bestimmten, mit dem Programm anvisierten Zielpublikums verstanden.

Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC ist ein Führungsinstrument, das Unternehmen hilft, die strategischen Ziele in operative Massnahmen zu übersetzen und mittels Kennzahlen zu messen. Seit Ende 2004 arbeitet die SRG SSR idée suisse mit der BSC.

Beitragsprimat

In einem Beitragsprimat führt die Pensionskasse für jeden Versicherten ein individuelles Alterskonto. Darauf wird das Kapital angesammelt, das bei Bedarf in Form von Leistungen an den Versicherten ausbezahlt wird. Die Leistungen richten sich nach den durch den Arbeitgeber und Arbeitnehmer einbezahlten Beiträge, wobei die Rente mit einem Umwandlungssatz auf dem angesparten Kapital ermittelt wird. Die realen Versicherungsleistungen sind der versicherten Person nicht bekannt.

Benchmark

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Der Vergleich findet dabei mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen. Diese Unternehmen werden dabei oft als „Klassenbeste“ bezeichnet.

Billag AG

Die Billag AG besorgt seit 1998 das Inkasso der Radio- und Fernsehempfangsgebühren. Sie ist eine Tochtergesellschaft der Swisscom AG mit Sitz in Freiburg.

Content Management

Unter Content Management wird die datenbankbasierte Verwaltung von Inhalten jedweder Art (Text, Bild, Audio, Video) verstanden.

Corporate Governance

Corporate Governance beschäftigt sich mit den Verhaltensregeln, nach denen ein Unternehmen geführt werden soll. Dabei können diese Regeln auf die Optimierung der Aktionärsinteressen ausgerichtet sein. Sie können aber auch die weiteren Interessen aller Stakeholder (Arbeitnehmende, Kapitalmarktteilnehmende, Gläubiger, Kunden, Behörden, Öffentlichkeit etc.) einbeziehen. Im Vordergrund stehen Fragen der Organisation der obersten Führungsorgane und der Kontrolle, d.h. in erster Linie Fragen zweckmässiger „checks and balances“ und angemessener Transparenz.

Digital Audio Broadcasting (DAB)

Digital Audio Broadcasting (DAB) ist mittelfristig die digitale Ergänzung zum FM-UKW-System. Das terrestrische Digitalradio behebt die Frequenzknappheit des bestehenden UKW-Systems und verbessert speziell auch die Qualität des mobilen Radioempfangs. Zudem ist es ein konvergentes System, das die Übertragung von Rundfunkprogrammen, Texten, Bildern und reinen Datendiensten aller Art erlaubt.

Digital Video Broadcasting – Terrestrial (DVB-T)

Digital Video Broadcasting – Terrestrial (DVB-T) ist die Übertragung von digitalen Mehrwertdiensten über Antenne (terrestrisch), heute der Standard für die Übertragung von digitalem Fernsehen für Haushalte ohne Kabelanschluss oder für Personen unterwegs.

Distribution

Distribution ist der im Radio- und Fernsehbereich übliche Begriff für Verbreitung. Die SRG-SSR-Radioprogramme werden über Antenne, Kabel, Satellit und Internet ausgestrahlt, die Fernsehprogramme via Antenne, Kabel und Satellit. Die Verbreitung von Radio- und Fernsehprogrammen wird zunehmend digitalisiert.

Empfangsgebühren

In der Schweiz wohnhafte Personen, die Radio- oder Fernsehprogramme empfangen, sind aufgrund des RTVG verpflichtet, Empfangsgebühren zu bezahlen, unabhängig davon, welche Sendungen sie sich anschauen oder anhören. Die Höhe der Gebühren wird vom Bundesrat festgelegt. Die Einnahmen – rund 1.1 Mrd. Franken jährlich – sind grösstenteils für die Finanzierung der Radio- und Fernsehprogramme der SRG SSR vorgesehen, aber auch die privaten Veranstalter erhalten einen Anteil (Gebührensplitting).

Konzession

Wer in der Schweiz Radio- oder Fernsehprogramme veranstalten will, benötigt eine Konzession. Die SRG SSR idée suisse hat vom Schweizerischen Bundesrat eine Konzession zur Produktion von Radio- und Fernsehprogrammen.

Konzern

Der Konzern SRG SSR umfasst das Stammhaus sowie die Tochtergesellschaften.

Leistungsprimat

Im Leistungsprimat wird ein bestimmter Prozentsatz des letzten versicherten Verdienstes als Altersrente garantiert. Der Prozentsatz im Rücktrittsalter und somit die Höhe der Altersrente ist der versicherten Person bekannt. Die Finanzierung der Vorsorge wird auf Grund der vorgesehenen Leistungen definiert.

Marktanteil

Der Marktanteil gibt an, welcher Anteil der gesamten Radio- und Fernsehnutzung auf die jeweiligen Programme entfällt. 10 Prozent Marktanteil für den Fernsehsender X bedeutet, dass 10 Prozent der gesehene Minuten auf den Sender X entfallen.

Mitgliedsgesellschaft

Die Mitgliedsgesellschaften in der Deutschschweiz und der Suisse romande vertreten die Interessen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen in ihrem Tätigkeitsgebiet gegenüber dem Unternehmen und setzen sich für die Anliegen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ein. Sie wählen die Mehrzahl der Vertreter in den Organen der SRG SSR idée suisse Deutschschweiz und der SSR idée suisse Romande und bilden damit eine wichtige Basis auch für die Wahlen in die Organe der SRG SSR idée suisse.

Multimedia

Unter Multimedia versteht man das Zusammenwirken und die Anwendung verschiedener medialer Darstellungsformen, also eine Kombination von Bild, Video, Text, Ton und Grafik.

Ombudsstelle

Die Ombudsstellen behandeln Beanstandungen der Programme der SRG SSR idée suisse gemäss den Vorschriften des Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen. Die Ombudsmänner und ihre Stellvertreter werden vom Publikumsrat gewählt. Diesem erstatten sie jährlich Bericht über ihre Tätigkeit.

Organisationseinheit (OE)

Die OE der SRG SSR bestehen in der Generaldirektion (GD), dem Media Services Center (MSC) und der Business Unit Sport (BUS). Die GD ist das primäre Führungsorgan des Konzerns. Die BUS ist die Dienstleistungseinheit für Sportakquisition und Grossoperationen. Das MSC bietet Unterstützung beim Management, bei der Erstellung, Distribution und Koordination der Programme und der Medienforschung.

Pacte de l'audiovisuel

Der Pacte de l'audiovisuel ist ein Produktionsabkommen der SRG SSR idée suisse mit der Filmbranche. Er unterstützt die Realisierung von Schweizer Filmen und ihre Ausstrahlung in den Fernsehprogrammen der SRG SSR SSR.

Podcast

Podcast ist eine aus dem Internet abrufbare Audiodatei.

Primetime

Unter Primetime versteht man die Hauptsendezeit des Fernsehens von 18.00 bis 23.00 Uhr.

Radio- und Fernsehgesetz (RTVG)

Das Radio- und Fernsehgesetz (RTVG) ist der rechtliche Rahmen für die elektronischen Medien in der Schweiz. Das derzeit geltende RTVG vom 21. Juni 1991 wird durch das vom Parlament am 24. März 2006 beschlossene neue RTVG abgelöst (voraussichtliches Inkrafttreten per 1. Januar 2007). Hauptziele des neuen RTVG sind ein starker, auf die Schweiz ausgerichteter Service public und mehr Spielraum für kommerzielle Radio- und Fernsehveranstalter.

Radiocontrol-Uhr

Die Radionutzung wird seit 2000 mit der Radiocontrol-Uhr gemessen. Eine repräsentative Gruppe von Personen trägt zweimal jährlich eine Woche lang eine Uhr mit eingebautem Mikrofon. Diese Uhr «hört» dieselben Radioprogramme wie die Person, die sie trägt.

Rating

Anteil der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes genutzten 30-Sekunden-Einheiten eines Senders verglichen mit der Anzahl der theoretisch möglichen 30-Sekunden-Einheiten. Das Rating berücksichtigt die Dauer der Nutzung. Die Angabe erfolgt in % der relevanten Bevölkerung der Sprachregion bzw. in 1'000 Personen. Die absolute Rating-Grösse in 1'000 Personen hängt daher stark von der Grösse der Grundpopulation ab. In der Praxis der SRG SSR wird das Rating für die Auswertung im Bereich Fernsehen, insbesondere für die Auswertungen einzelner Sendungen verwendet. In der Auswertung der EFK (Kapitel 4) wurde das Rating für beide Medien verwendet.

Regionalgesellschaft

Die vier Regionalgesellschaften SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) und Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR) haben den Auftrag, auf der Grundlage der Konzession des Bundesrates und im Rahmen der Unternehmenspolitik der SRG SSR Radio- und Fernsehprogramme zu schaffen und zu verbreiten. In der deutschen und französischen Schweiz sind die Regionalgesellschaften zusätzlich in Mitgliedgesellschaften gegliedert.

Regionalrat

Der Regionalrat ist das oberste Organ der Regionalgesellschaft und hat in erster Linie Kontroll- und Wahlfunktion.

Reichweite

Unter Reichweite versteht man beim Fernsehen den Anteil der Personen, die einen gewissen Sender innerhalb einer definierten Zeiteinheit mindestens 30 Sekunden lang gesehen haben. Beim Radio hingegen bedeutet eine Tagesreichweite von 100'000 Hörerinnen und Hörern, dass 100'000 Personen während des Tages mindestens eine Viertelstunde lang den Radiosender eingeschaltet haben.

Sat-Access-Karte

Aus urheberrechtlichen Gründen werden die Fernsehprogramme der SRG SSR idée suisse verschlüsselt ausgestrahlt. Sat Access ist der passende Schlüssel zum Programm. Personen, die in der Schweiz wohnen oder Schweizerinnen und Schweizer, die in einem europäischen Land wohnen, können mit einer Sat-Access-Karte die Programme der SRG SSR decodieren.

Sendeminute / Output

Die unbereinigten Sendeminuten entsprechen den ausgestrahlten Sendeminuten des betreffenden Programmes, d.h. bei den meisten Programmen 24h pro Tag. Bei den Quervergleichen (Abschnitt 4.3) bereinigte die EFK die Sendeminuten im Fernsehbereich analog der von der SRG SSR angewandten Methodik (Eliminierung der Inhaltscodes B1 Programmpräsentation, B3 Werbung, B61 Textvision, B62 Euronews, B63 Wetterkarten (Panoramakamera), B65 Simulcasting).

Service public

Der Begriff des Service public eine politisch definierte Grundversorgung mit Infrastrukturgütern und Infrastrukturdienstleistungen, die für alle Bevölkerungsschichten und Regionen des Landes nach gleichen Grundsätzen in guter Qualität und zu angemessenen Preisen zur Verfügung stehen sollen.

Sponsoring

Wenn ein Radio- oder Fernsehveranstalter von einem Dritten Geld oder geldwerte Leistungen in Zusammenhang mit bestimmten Sendungen erhält, dann spricht man von direkter Finanzierung. Direkte Finanzierung ist dann Sponsoring, wenn der Geldgeber damit seinen Namen, seine Marke, seine Dienstleistung oder sein Erscheinungsbild fördern will. Die SRG SSR idée suisse darf in ihren Fernseh- und Radioprogrammen Sponsoring machen.

Stammhaus

Das Stammhaus der SRG SSR umfasst die Unternehmenseinheiten und Organisationseinheiten sowie die Trägerschaft.

Streaming

Übertragung von Audio und Video in Echtzeit. Das Internet wird als Broadcasting-Plattform genutzt. Diese Übertragungsform ist für den Radio- oder Fernsehsender teuer, da für jeden Nutzungsvorgang ein eigener Stream aufgebaut wird.

Telecontrol

Die SRG SSR idée suisse untersucht seit 1985 die Fernsehnutzung mit dem Telecontrol-System. Es besteht aus einem Kontrollgerät, das an den Fernsehapparaten ausgewählter Haushalte in der ganzen Schweiz angeschlossen wird. Dadurch kann ermittelt werden, wer zu welcher Zeit welche Fernsehprogramme wie lange verfolgt.

Trägerschaft

Die Trägerschaft der SRG SSR idée suisse fungiert als Brücke zwischen der Öffentlichkeit und dem Unternehmen und besteht aus den vier Regionalgesellschaften SRG SSR idée suisse

Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) und Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR).

Unternehmenseinheit

Das Unternehmen der SRG SSR idée suisse besteht aus den sieben Unternehmenseinheiten Schweizer Fernsehen DRS (SF), Schweizer Radio DRS (SR DRS), Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Radio e Televisiun Rumantscha (RTR) und Swissinfo/Schweizer Radio International (SRI).

Werbung

Als Werbung gilt jede öffentliche Äusserung zur Förderung des Abschlusses von Rechtsgeschäften über Waren oder Dienstleistungen, zur Unterstützung einer Sache oder Idee oder zur Erzielung einer anderen vom Werbetreibenden gewünschten Wirkung, wofür dem Werbetreibenden gegen Bezahlung oder eine ähnliche Gegenleistung Sendezeit zur Verfügung gestellt wird. In den Fernsehprogrammen der SRG SSR idée suisse darf gemäss Radio- und Fernsehgesetz die Dauer der Spotwerbung acht Prozent der täglichen Sendezeit nicht überschreiten. Die Dauer der ausgestrahlten Verkaufssendungen darf insgesamt eine Stunde am Tag nicht überschreiten. Untersagt ist jedoch politische und religiöse Werbung sowie Werbung für Alkohol und Medikamente. In den SRG-SSR-Radioprogrammen ist Werbung gänzlich untersagt.

15.3 Verzeichnis der durchgeführten Interviews

Datum	Gesprächspartner und Funktion
04.08.2005	B. Haering, Leiter Interne Revision SRG SSR
24.08.2005	R. Keller, Leiter Strategie & Planung SRG SSR A. Huber, Strategie & Planung SRG SSR (teilweise)
30.08.2005	M. Schneider, Direktor publisuisse O. Stadelmann, Stv. Direktor publisuisse, Finanzen, Controlling, Betrieb
06.10.2005	G. Tschopp, Directeur RSR
11.10.2005	R. Ratti, Direttore RTSI
12.10.2005	A. Walpen, Generaldirektor SRG SSR
14.10.2005	I. Deltenre, Direktorin SF, VR Präsidentin tpc
14.10.2005	A. Reinhard, Geschäftsleiter a.i. tpc St. Giachino, Leiter Finanzen tpc
17.10.2005	J.-B. Münch, Verwaltungsratspräsident SRG SSR
17.10.2005	D. Eckmann, Stv. Generaldirektor SRG SSR
20.10.2005	W. Rüegg, Direktor SR DRS
24.10.2005	H. Moser, Wirtschaftsprüfer, KPMG Fides Peat, Zürich Ch. Schwarz, Wirtschaftsprüfer, KPMG Fides Peat, Zürich
25.10.2005	B. Witschi, Direktor Swissinfo/SRI
07.11.2005	B. Cathomas, Directur RTR
08.11.2005	G. Marchand, Directeur TSR
22.11.2005	C. Generali, Verwaltungsrat und Präsident Audit Committee SRG SSR
24.11.2005	T. Waldmeier, Leiter Human Resources SRG SSR
01.12.2005	D. Jorio, Leiter Finanzen & Controlling SRG SSR
04.01.2006	L. Rieder, Verwaltungsratsdelegierter Controller Zentrum St. Gallen (CZSG)

Im Weiteren fanden verschiedenste Gespräche mit Fachpersonen aus der Generaldirektion (insbesondere den Bereichen Finanzen + Controlling und Human Resources) statt.

15.4 Quellenverzeichnis

15.4.1 Mandatsberichte im Rahmen der vorliegenden Prüfung

- IPMZ transfer (2006): Analyse des Verhältnisses zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen; Josef Trappel (Projektleitung) und Caroline Uhrmann unter Mitarbeit von Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zürich, 17. Januar 2006.
- Becker, Gechter & Partner (2006): Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR; Oliver Becker und Ursula Gechter, Bad Honnef 2006.
- Ernst & Young AG (2006): Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zürich, 3. Februar 2006.

15.4.2 Publierte Quellen ausserhalb SRG SSR

- Bundesrat (1998): Bundesaufsicht über Radio und Fernsehen am Beispiel der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), Bericht der GPK des Ständerats (vom 10. November 1997), Stellungnahme des Bundesrats vom 22. April 1998.
- Bundesrat (2002): Botschaft zur Totalrevision des Radio- und Fernsehgesetzes vom 18. Dezember 2002.
- Bundesrat (2004): Bericht „Grundversorgung in der Infrastruktur (Service public)“ vom 23. Juni 2004.
- Drack, Markus (Hrsg.) (2000): Radio und Fernsehen in der Schweiz. Geschichte der Schweizerischen Rundspruchgesellschaft SRG bis 1958, Baden 2000.
- Economiesuisse (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, o.O., 2002
- EPA Eidg. Personalamt (2005): Kaderlohnreporting. Berichterstattung an den Bundesrat und an die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte, Geschäftsjahr 2004, Bern, November 2005.
- GPK Geschäftsprüfungskommission des Ständerats (1997): Die Bundesaufsicht über Radio und Fernsehen am Beispiel der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), Bericht vom 10. November 1997.
- Hayek Engineering AG (1975), Vorschlag zur Funktion und Struktur der Trägerschaft SRG, Zürich.
- Hewitt Associates (2005): Pension Fund Survey, o.O, Dezember 2005.
- Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln (1997): Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Köln 1997.
- Institute of Internal Auditors (2004): „Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“, Altamonte Springs 2004.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003a): 14. KEF-Bericht, Mainz Dezember 2003.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003b): Feststellung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten auf der Grundlage des Indexgestützten Integrierten Prüf- und Berechnungsverfahrens (IIVF), o.O. 2003.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2005): 15. KEF-Bericht, Mainz Dezember 2005.

Kiefer, Marie Luise (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München / Wien 2001.

Mäusli, Theo; Steigmeier, Andreas (Hsg.) (2006): Radio und Fernsehen in der Schweiz. Geschichte der schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft SRG 1958-1983, Baden 2006.

Schneider, Markus (2004): Idée suisse. Was das Land zusammenhält und wer dafür bezahlt, Zürich 2004.

Schwarzenbach, Andreas (2006): Das duale Fernsehsystem in der Schweiz. Eine medienökonomische Analyse, Zürich / Chur 2006.

15.4.3 Nicht publizierte Quellen ausserhalb SRG SSR

Diese Quellen wurden zum Teil direkt von den betroffenen Stellen, zum Teil von der SRG SSR (im Dataroom) zur Verfügung gestellt:

- Berichte des BAKOM über die Prüfung des Budgets der SRG SSR
- Prüfberichte des BAKOM zu den Finanzperspektiven der SRG SSR
- Prüfberichte des BAKOM zu den Jahresrechnungen der SRG SSR
- Stellungnahmen des Preisüberwachers zu Gebührenanträgen der SRG SSR
- Guides der European Broadcasters Union (EBU-Guides) Volume 1-5 (EBU Members' Services)

15.4.4 Publizierte Quellen der SRG SSR

SRG SSR idée suisse (2003): Nutzenbilanz. Der Service public der SRG SSR idée suisse, Bern 2003.

SRG SSR idée suisse (2004): 10 zentrale und vitale Anliegen der SRG SSR idée suisse, Bern, März 2004

SRG SSR idée suisse (2005) : Forschungsdienst – Porträt, Bern 2005.

Periodische Publikationen:

- Geschäftsberichte der SRG SSR
- Geschäftsberichte der Unternehmenseinheiten der SRG SSR
- Geschäftsberichte der Tochtergesellschaften der SRG SSR
- Magazin „idée suisse“
- Newsletter „SRG SSR idée suisse“
- Porträt der SRG SSR idée suisse
- Fact Sheets der SRG SSR

15.4.5 Nicht publizierte Quellen der SRG SSR

Die SRG SSR stellte im Dataroom Dokumente in folgenden Bereichen zur Verfügung (im allgemeinen für die Periode 1999-2004):

- Protokolle (Zentralrat, Verwaltungsrat, Audit Committee)
- Strategiepapiere (Gesamtstrategie, Finanzstrategie, Einzelstrategien)
- Budgets (Stammhaus, Unternehmenseinheiten, Tochtergesellschaften)
- Finanzperspektiven Stammhaus
- Daten aus Führungsinstrumenten (Balanced Scorecard, Eckwertcontrolling)

- Finanzhandbuch
- Reglemente, Richtlinien
- Revisionsberichte (Kontrollstelle, interne Revision)
- Berichte über einzelne Projekte (move, MAM, Harmonisierung KLR, etc.)
- Dokumente zu Löhnen und Arbeitsbedingungen (Benchmarks, Mitarbeitenden-Befragungen)
- Dokumente zu Sozialpartnerschaft (Gesamtarbeitsverträge, Unterlagen für Schiedsstelle GAV)
- Berichte Publikumsforschung
- Anträge auf Anpassung der Empfangsgebühren

Im Dataroom hatte die EFK zudem Zugang zu SRG-internen elektronischen Daten:

- SAP Stammhaus, Finanzzahlen 2001-2005
- Infoportal
- Intranets der einzelnen Unternehmenseinheiten

Schliesslich stellte die SRG SSR verschiedene spezifische Sonderauswertungen zur Verfügung:

- Auswertungen aus dem Bereich Finanzen und Controlling
- Auswertungen aus dem Bereich Human Resources
- Auswertungen aus dem Bereich Immobilien