

Stellungnahme der SRG SSR idée suisse vom 28. April 2006 zum Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) zuhanden des UVEK „Prüfung der Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR idée suisse“ vom 29. März 2006

Zusammenfassende Stellungnahme zum Bericht

Es liegt in der Natur der Sache eines auf einer breiten, tiefen und kritischen Prüfung beruhenden Berichts, dass er den Fokus nicht auf Positives, sondern auf Verbesserungspotenziale richtet. Solche sind in jedem komplexen, in einem dynamischen Umfeld tätigen Unternehmen auffindbar.

Umso mehr **stellen wir mit grosser Befriedigung fest**, dass der Bericht **keine gravierenden Mängel und Missstände aufdeckt**, sondern im Gegenteil bescheinigt, dass

- die **SRG SSR mit ihren Mitteln sorgfältig und zielgerichtet umgeht**; ¹
- die **Führungsinstrumente und –prozesse** der SRG SSR mit punktuellen Ausnahmen gut ausgebaut und unterhalten sind, sich **auf einem mit der Privatwirtschaft zu vergleichenden Stand** befinden, zeitgerechte Entscheidungen erlauben und eine gute Übereinstimmung zwischen Planung und effektiver Entwicklung besteht; ²
- die **Lohn- und Arbeitsbedingungen** der SRG SSR gesamthaft **adäquat** sind; ³
- nach Abzug der Kosten der „idée suisse“ der **Aufwand** der SRG SSR und die **Gebühre** weitgehend den **Verhältnissen anderer europäischer Länder entspricht**; ⁴
- die **SRG SSR sich im Markt gut behauptet** und „die Herausforderung der 1990er Jahre mit verstärkter inländischer und ausländischer Konkurrenz fast durchgehend mit leicht zunehmenden Marktanteilen bewältigt (hat)“ ⁵

Damit diese letzt genannte, für die nachhaltige Sicherstellung des audiovisuellen Service public wichtigste Feststellung auch in Zukunft möglich ist, unterstreichen wir die Empfehlung 9.2.3 „Der SRG SSR sollte ein genügender **Freiraum für ihre Entwicklung im Online- & Multimedia-Bereich** zugestanden werden“, da dieser „für die **Entwicklungsperspektiven der SRG SSR in den nächsten Jahren zentral sein**“ wird. Die Added-Value-Strategie der SRG SSR ist im Urteil der EFK „eher zaghaft“ und ihre „Ge-

¹ S. 191

² S. 191

³ S. 191

⁴ S. 4. Unter „Kosten der idée suisse“ versteht die EFK schweizerische Spezifitäten in der Ausgestaltung des Service public, nämlich die Kosten für den sprachregionalen Ausgleich, die regionale und lokale Trägerschaftsabstützung sowie des Angebots für das Ausland (vgl. S. 71ff)

⁵ S. 43

bührenzahlenden erhalten einen - im internationalen Vergleich – bisher unterdurchschnittlichen Online-Service.“⁶

Das unter Wirtschaftlichkeitsaspekten wichtigste von der EFK identifizierte Verbesserungspotenzial, die intensivere Nutzung von Synergien, hat die SRG SSR aus eigener Initiative realisiert und angepackt: Im Februar 2004 hat der Verwaltungsrat SRG SSR gestützt auf Vorarbeiten der Geschäftsleitung SRG SSR zwei **strategische Stossrichtungen** verabschiedet, nämlich „qualitative und quantitative Marktführerschaft durch Angebotsvielfalt“ und „**Effizienzsteigerung durch Synergienutzung**“. Zu dieser strategischen Stossrichtung wurden verschiedene Projekte im Bereich der Führungs-, Kern- und Supportprozesse realisiert (z.B. in den Bereichen Einkauf, Distribution, Technik + Informatik, TV-Produktion, Shared Service Centers) und lanciert, worunter auch die von der EFK wiederholt angesprochene harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung (KLR).⁷ Gegebenenfalls daraus resultierende Einsparungen wurden bereits in den Finanzplan eingerechnet. Dies wird von der EFK denn auch anerkannt: „Die SRG SSR ist sich zudem verschiedener aufgezeigter Probleme bewusst und hat entsprechende Schritte eingeleitet (z.B. Harmonisierung der KLR, Projekte zur Nutzung von Synergien.“⁸

In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass eine ausschliesslich betriebswirtschaftlich-theoretische Sicht auf Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse der SRG SSR *idée suisse* nicht gerecht werden kann. **Der Service public-Leistungsauftrag, die *idée suisse* implizieren eine breite kulturelle und gesellschaftliche Verankerung des Unternehmens in der ganzen Schweiz.** Die föderalistische Grundstruktur des Unternehmens ist politisch eine Stärke, rein betriebswirtschaftlich gesehen hat sie natürlich ihren Preis, weil nicht jedes theoretische Synergiepotential in der Realität tatsächlich auch erschlossen werden kann. **Auch die Organisationsautonomie der SRG SSR ist nicht unbeschränkt.** Zum Beispiel verpflichtete diese der Gesetzgeber im revidierten RTVG erneut, in ihrer Organisation auch die Anliegen der Sprachregionen zu berücksichtigen und ihre Programme überwiegend in den Sprachregionen zu produzieren.

Die im Bericht dargestellte **Produktivitätsentwicklung** der SRG SSR bezieht sich nur auf die Periode 1999 – 2004, in welcher das Leistungsangebot der SRG SSR weitgehend stabil blieb. Das Bild wird erst vollständig, wenn die Periode 1995 – 1999 einbezogen wird: in dieser Periode wurde das Leistungsangebot ausgeweitet und ein Produktivitätsgewinn von + 90 Mio. Fr. erzielt. Insgesamt über die Periode 1995 – 2004 beläuft sich der Produktivitätsgewinn auf +107 Mio. Fr, das heisst, dass die SRG SSR ihre Produktivität durchschnittlich pro Jahr um rund 1 % verbesserte.

Seit 2000 hat die SRG SSR alle **Verteuerungen und Neuentwicklungen aus eigener Kraft so aufgefangen**, dass keine Gebührenerhöhung für die SRG SSR nötig wurde. Für die Bührenzahlenden ist also - im Gegensatz zu den Konsumenten von Presseprodukten - keine Mehrbelastung entstanden. Jetzt ist insofern eine neue Situation eingetreten, als dass Radio und Fernsehen an der Schwelle zu neuen Technologien stehen (DAB und HDTV). Insbesondere HDTV erfordert in den nächsten Jahren substantielle Investitionen, damit diese neue, auch vom Schweizerischen Publikum erwartete Technologie rechtzeitig bereitsteht. Mittelfristig wird auch DAB substantielle Mehrkosten verursachen, auch im Programmbereich. Damit diese massvolle Verteue-

⁶ S. 169f.

⁷ Vgl. unten, Stellungnahme zur Empfehlung 11.2.

⁸ S. 191

rung nicht einseitig mit Gebühren zu finanzieren ist, hat die SRG SSR im Sommer 2005 ein **Sparpaket von jährlich bis zu 82 Mio. Franken** verabschiedet.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass sowohl das geltende als auch das neue RTVG im Grundsatz die Organisationsautonomie der SRG SSR festschreiben. Das Gesetz verpflichtet zwar die SRG SSR zu organisatorischen Vorkehrungen, welche u.a. eine wirtschaftliche Mittelverwendung und nationale Koordination gewährleisten, anerkennt aber auch gleichzeitig die historisch gewachsene dezentrale Organisation.

Diesem gesetzgeberischen Willen trägt die der Managementholding der SRG SSR zugrunde liegende Idee der Subsidiarität Rechnung: Verantwortung ist dort anzusiedeln, wo sie am besten wahrgenommen werden kann. Marktnahes und Operationelles in den Regionen; Holding-Führung, Strategisches, (Aussen)politisches, Mittelzuweisung und gemeinsame zentrale Dienste im Konzern. Einheitlich koordinierte oder durchgesetzte Lösungen sind somit nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Soweit ein klares Nutzungspotenzial ausgewiesen ist, koordinieren sich die Unternehmenseinheiten schon heute in wichtigen Bereichen (z.B. TV-Produktion; IT; Dokumentation und Archive, Einkauf) und wird von den gegebenen Direktivkompetenzen nötigenfalls Gebrauch gemacht.

Zusammenfassend bringt der Bericht auch für uns einen Erkenntnisgewinn. Den Empfehlungen der EFK können wir weitgehend folgen. Im Ergebnis dürfen wir feststellen, dass die **SRG SSR strategisch** (z.B. Synergienutzung, Online) **und operativ** (z.B. KLR, Balanced Scorecard, Personalpolitik) **auf dem richtigen Weg** ist.

Zu den Empfehlungen betreffend „Zentralisierung im technisch-administrativen Bereich“

Empfehlung 10.2.A Die SRG SSR sollte in den zentralen Führungsbereichen (Finanzen & Controlling, Technologie, Human Resources, IT) die Direktivkompetenzen uneingeschränkt durchsetzen.

Empfehlung 10.2.B Bei Fragen, in denen regionalen oder programmlichen Gegebenheiten ein besonderes Gewicht zukommt, sollte die SRG SSR den Unternehmenseinheiten klare Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Lösung vorgeben, während die gemeinsame Lösung durch die Unternehmenseinheiten entwickelt wird.

Wir sind mit den Empfehlungen **einverstanden**, sofern sie tatsächlich realisierbare Nutzenpotenziale erschliessen und der Verschiedenartigkeit der sprachregionalen Märkte Rechnung tragen. Die Empfehlungen entsprechen der von der Geschäftsleitung und vom Verwaltungsrat SRG SSR anfangs 2004 verabschiedeten strategischen Stossrichtung „Effizienzsteigerung durch Synergienutzung.“ Bereits zuvor und danach hat die SRG SSR zahlreiche Massnahmen umgesetzt bzw. ergriffen, welche der Kostensenkung mittels Synergienutzung dienen. Darüber hinaus soll durch eine gezielte Verstärkung der lateralen Koordination die Führung des Gesamtunternehmens

zusätzlich optimiert werden. Bereits heute werden bereichsübergreifende Plattformen systematisch genutzt.⁹ Das betrifft vor allem die Produktion, die Planung, das betriebliche und finanzielle Rechnungswesen und die Personaladministration. Dennoch behalten die Unternehmenseinheiten in ihrem Geschäftsbereich ihre Aufgaben, ihre Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die selbe Analyse trifft auf andere Projekte wie die neue SAP-Einsatzstrategie oder die Studie über das Einsparungspotenzial in der IT zu. Man kann deshalb folgern, dass die SRG SSR in der Richtung der Empfehlungen geht und dass weitere Entscheid in Vorbereitung sind.

Empfehlung 10.2.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, welches danach in den Regionen zur Weiterbearbeitung und Ausführung kommt.

Wir sind mit der Empfehlung insofern **einverstanden** als wir das bei Immobilienprojekten gültige Verfahren auch für die Beschlussfassung von anderen Investitionen (z.B. Produktion, Informatik) vorsehen werden. So können sich das Audit Committee und der Verwaltungsrat SRG SSR gestützt auf eine grobe Projektbeschreibung eine erste Meinung über Investitionsprojekte bilden.

Empfehlung 10.2.D Die SRG SSR soll bei der Diskussion und Entscheidung über die Mittelzuweisung verstärkt Elemente eines internen Leistungsauftrags aufnehmen.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Im aktuellen Prozess ist die Empfehlung bereits verwirklicht, aber die Einführung der Systematik „Swiss KEF“ wird die Transparenz in diesem Bereich weiter verbessern.

Tatsächlich unterscheiden die Zuweisungen bereits heute die folgenden Elemente :

- Finanzierung des Service-public-Auftrags der SRG SSR idée suisse : dies entspricht im Plan der Finanzierung des aktuellen Angebots
- Finanzierung der Angebote ausserhalb des Auftrags „idée suisse » : z.B. das internationale Angebot TV5, 3Sat und die Zusammenarbeit im Fenster PTV.
- Strategische Projekte : Entwicklung des Angebots durch Projekte, welche nicht aus ordentlichen Mitteln des Mandats finanziert werden können.

Mit einer Systematik „Swiss KEF“ werden wir in der Unterscheidung der Zuweisungen nach Grundangebot, Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen und Entwicklungsprojekten noch weiter gehen.

⁹ Vgl. auch unten, Stellungnahme zu Empfehlung 11.2.

Empfehlung 5.4.6 Die SRG SSR soll das Projekt der harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung so rasch wie möglich realisieren.

Wir sind mit der Empfehlung selbstverständlich **einverstanden**, weil der Verwaltungsrat SRG SSR die Harmonisierung des betrieblichen Rechnungswesens im November 2004 beschlossen hat. Im Mai 2005 hat er entschieden, dass dies mittels einer KLR erfolgen soll. Diese befindet sich derzeit in der Detailkonzeptphase und soll im ersten Quartal 2007 operationell sein, so dass die Budgetierung und Finanzplanung 2008ff gestützt auf die KLR erfolgen kann.

Zum Einsparungspotenzial aus der KLR sind indessen Vorbehalte anzubringen. Es ist daran zu denken, dass in der SRG SSR seit zehn Jahren ein betriebliches Rechnungswesen SAP-CO existiert, auch wenn davon durch jede Unternehmenseinheit Varianten eingeführt worden sind. Diese Varianten erschweren Vergleiche zwischen den Unternehmenseinheiten. Eine Harmonisierung wird die Transparenz stark verbessern. Demgegenüber ist nicht zu vergessen, dass folgende Instrumente jeder Unternehmenseinheit bereits zur Verfügung stehen:

- Ein betriebliches Rechnungswesen SAP-CO, welches seit seiner Einführung 1996 erlaubt, die Entwicklung der Ausgaben im Vergleich zum Budget nahe zu verfolgen;
- Eine Planung des Produktions- und Programmpersonals auf DISPO für eine optimale Nutzung der Ressourcen;
- Eine Koordination der technischen Mittel auf nationaler Ebene durch « Production services ».

Angesichts dessen wird die KLR die interne Verrechnung vereinfachen und die Kosten von Schnittstellen senken. Aber es ist noch verfrüht, ihre Auswirkungen auf die Organisation und die Mittelbewirtschaftung zu beziffern.

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.

Wir sind mit der Empfehlung grundsätzlich **einverstanden**, werden aber auch Alternativen zur Informationsplattform mit möglicherweise besserem Kosten-/Nutzenverhältnis prüfen.

Empfehlung 8.1.1: Die SRG SSR soll die Wiedereingliederung von tpc in SF prüfen.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Der Verwaltungsrat Deutschschweiz hat bereits im März 2005 diese Frage eingehend geprüft und ist damals zum Schluss gekommen, dass vorläufig auf eine Wiedereingliederung verzichtet werden soll. Sollten

sich die Grundlagen für diesen Entscheid im Laufe der Zeit erheblich ändern, ist die Option erneut zu prüfen.

Empfehlung 8.2.A: Der Verwaltungsrat SRG SSR soll einen Investitionsausschuss bilden.

Wir sind mit der Empfehlung insofern **einverstanden**, als wir die Kompetenzen des Audit Committee im Bereich der Finanzplanung und der Investitionsrichtlinien vervollständigen werden. Die Bildung eines separaten Investitionsausschusses erachten wir als unverhältnismässig. Bereits heute werden nämlich alle Grossinvestitionen im Bereich der TV-Produktion auf nationaler Ebene durch die Einheit „Production Services, PROD“ koordiniert. Zudem müssen alle Investitionen ab 2 Mio (TV) resp. 1 Mio (Radio) vom nationalen Verwaltungsrat genehmigt werden.

Empfehlung 8.2.B: Die SRG SSR soll ihre Strategie bezüglich "Anmietungen von Dritten" in Bezug auf Synergienmöglichkeiten überprüfen und das Portefeuille der Anmietungen zentral koordinieren und verwalten.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Synergienmöglichkeiten sind dann gegeben, wenn an den Hauptstudiotandorten Flächen zur Verfügung gestellt werden können. Soweit diese vorhanden sind, werden die Synergien aus Infrastrukturgründen bereits heute genutzt. Bezüglich der regionalen, lokalen Standorte werden wir das Synergiepotential prüfen. Regelmässige Mietzinsüberprüfungen sind eine Vorgabe aus der Immobilienstrategie.

Im Rahmen der Mehrwertsteueroptimierung werden die betraglich wesentlichen Anmietungen bereits heute unternehmensweit koordiniert und verwaltet.

Zu den Empfehlungen betreffend „Anpassungen an die Anforderungen der Corporate Governance“

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 sicherzustellen, dass die Gesamtinteressen (z.B. Nutzung von Synergien) vor die regionalen Interessen gestellt werden.

Die Empfehlung geht davon aus, dass es einen Widerspruch zwischen den regionalen Interessen und dem Gesamtinteresse gibt. Diese Auffassung teilen wir nicht. Hingegen wird näher zu prüfen sein, inwiefern die Grundsätze für die Auswahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats auch für jene gelten können, die durch den Bundesrat und die regionalen Trägerschaften gewählt werden. Zum zweiten Teil der Empfehlung weisen wir darauf hin, dass die Nutzung von Synergien bis anhin noch nie an der heutigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats SRG SSR gescheitert ist und die EFK dem Ver-

waltungsrat und dem Audit Committee SRG SSR bescheinigt, ihre Aufgaben wahrzunehmen.¹⁰ In grundsätzlicher Hinsicht halten wir fest, dass die SRG SSR sich - ohne dazu verpflichtet zu sein - zur Corporate Governance bekennt. Sie orientiert sich dabei am Swiss Code of Best Practice (SCBP), von welchem sie in die checks-&-balances des übergeordneten Regelwerks (RTVG, Konzession) eingebettete Elemente übernommen hat.

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).

Wir sind mit der Empfehlung **grundsätzlich einverstanden**, die Zielvereinbarungen, welche bereits heute auf die strategischen Ziele Bezug nehmen, messbare Werte und Meilensteine sowie eine Priorisierung der Ziele enthalten, weiter zu optimieren.

Empfehlung 5.2.5 Die SRG SSR soll die Interne Revision mit einer Prüfungskompetenz für alle Tochtergesellschaften ausstatten (Konzernrevision).

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**

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.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**.

Zu den Empfehlungen betreffend „Anpassungen und Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik“

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.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Im Sinne einer gewissen Harmonisierung hat die SRG ein Interesse daran, sogenannte Ankerfunktionen (für alle Unterneh-

¹⁰ Vgl. S. 108f.

menseinheiten repräsentative Schlüsselfunktionen) unternehmensweit auf einander abzustimmen und die Bewertung zu koordinieren. Aufgrund der sprachregionalen Ausrichtung der Unternehmenseinheiten ist es aber wichtig, dass die Unternehmenseinheiten die Löhne weiterhin auch nach den jeweiligen Arbeitsmärkten ausrichten.

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.

Wir sind mit der Empfehlung **nicht einverstanden**. Im Kaderlohnreporting 2005 an die Eidg. Räte¹¹ sieht der Bundesrat bei der SRG SSR keinen zusätzlichen Handlungsbedarf, zumal der Verwaltungsrat der SRG SSR auf Anfang 2006 bereits eine Verschiebung der Entlohnungsgewichtung zugunsten der variablen Komponente vorgenommen hat. Insofern ist diese **Empfehlung bereits erfüllt**. Nach diesen durch die SRG SSR getroffenen Massnahmen beträgt der maximal erreichbare variable Anteil des Salärs z.B. des Generaldirektors 20.4 % in Bezug auf die Summe „Fix+Variabel“ (bei Skyguide rund 22%, bei der Post rund 29 %). Eine isolierte Behandlung der SRG SSR, welche sich im übrigen vorab an der Branche, nicht an den UVEK-nahen Betrieben zu orientieren hat, ist nicht gerechtfertigt. Wir erachten es nicht als Aufgabe der Aufsichtsbehörde, neben salärpolitischen Gesamtaussagen sich zu Einzelheiten der Salärsystematik einzubringen.

Empfehlung 7.2.2.A Die SRG SSR soll die Salärbenchmarks (inkl. Kaderlöhne) methodisch möglichst standardisieren und unternehmensweit koordinieren, damit periodisch ein konsistenter Überblick über die Marktgerechtigkeit sämtlicher Unternehmenseinheiten entsteht.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Wir weisen indessen darauf hin, dass die Möglichkeiten der Harmonisierung und Standardisierung begrenzt sind, weil ein einzelnes Unternehmen immer nur Teil einer Benchmarkstudie mit anderen teilnehmenden Firmen ist. Diese Gruppierung beeinflusst stark Methode und Standards. Die aktuellen Bemühungen der SRG SSR zur Durchführung eines erneuten branchenbezogenen Benchmarks scheiterten, weil zur Zeit von den privaten Unternehmen kein Interesse an einer Teilnahme besteht.

Im übrigen weisen wir darauf hin, dass die Aussagekraft von Benchmarks und gar internen statistischen Vergleichen begrenzt ist, da z.B. Altersstrukturen unterschiedlich sind, bei SF z.B. die Produktion ausgelagert ist oder regionale Funktionen (RTSI) dem Bereich TSI zugeordnet sind.

Empfehlung 7.2.2.B Die SRG SSR soll die Löhne bei SF und RTSI aufgrund der Benchmark-Ergebnisse in Bezug auf die Funktionen vertieft darauf überprüfen, in welchem Ausmass sie über dem Markt liegen.

¹¹ Vgl. <http://www.personal.admin.ch/aktuell/presse/d/index.htm>

Wir sind mit der Überprüfung **mit Vorbehalt** insofern **einverstanden**, als wir die Löhne in der SRG SSR regelmässig auf Marktkonformität überprüfen. Die EFK weist auf Abweichungen vom Durchschnittswert des Marktes hin. Wir machen in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass ein Salärbenchmark immer ein gewisses marktorientiertes Lohnband zum Ergebnis hat, das der Mehrheit des Marktes entspricht (z.B. $\pm 10\%$ vom Durchschnitt). Die EFK hält in ihrem Bericht fest, dass z.B. beim Schweizer Fernsehen zwei Drittel der Löhne über dem Durchschnitt der „Branche“ liegen. Hier ist aber zu betonen, dass sich davon das Gros der Funktionen innerhalb des Bandes bewegt. Bei den Elektronischen Medien – insbesondere im Fernsbereich - ist SF das führende Medienunternehmen und liegt zwangsläufig über dem Marktdurchschnitt; vor allem in Anbetracht dessen, dass sich das Anforderungsprofil an die Medienschaffenden der SRG SSR deutlich von den meisten privaten/regionalen Fernseh- und Radioanbietern in der Schweiz unterscheidet. Im Interesse der Qualität des Service public müssen die Unternehmenseinheiten der SRG SSR attraktiv sein für qualifizierte Mitarbeitende, namentlich für Journalistinnen und Journalisten aus der Medienbranche. Das Unternehmen SF steht mit seinen Produkten/Programmen im nationalen und internationalen Wettbewerb. Praktisch alle Mitarbeitenden von SF sind in der teuren Arbeitsmarktregion Zürich tätig. Beim Kader und beim qualifizierten GAV-Personal besteht im Raume Zürich nicht zuletzt wegen der starken Präsenz verschiedener grosser Medienhäuser ein relativ hohes Gehaltsniveau. Ausschlaggebend für die Lohnfindung ist die aktuelle Arbeitsmarktsituation für die jeweiligen Berufe. Es ist selbstverständlich, dass die Erkenntnisse aus Salärvergleichen in die operative Lohnpolitik einfliessen. Erwähnt sei noch, dass es sich bei diesem Benchmark um einen Vergleich nur mit medienspezifischen Funktionen aus dem Jahre 2002 handelt. In der Zwischenzeit hat sich aufgrund der Fluktuation und der vielen Pensionierungen einiges an der Situation geändert. Vergleicht man die Gesamtlohndurchschnitte des GAV-Personals zwischen den Unternehmenseinheiten, nimmt SF nicht den Spitzenplatz ein.

Bei RTSI erstreckt sich in verschiedenen Berufskategorien der Arbeitsmarkt und das Rekrutierungsgebiet über die Kantonsgrenze hinaus. Deshalb ist für den Lohnvergleich auch eine überregionale statt nur eine regionale Betrachtung notwendig.

In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, dass bei RTSI Radio und Fernsehen in einer gemeinsamen Regionalstruktur zusammengefasst sind. Deshalb können z.B. Overhead-Kosten nicht ohne weiteres mit anderen Unternehmenseinheiten verglichen werden.

Empfehlung 7.2.4 Die SRG SSR soll die Frage eines Primatwechsels bei der Pensionskasse periodisch prüfen.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Die Pensionskasse SRG SSR ist zur Zeit in einer gesunden Verfassung und prüft die potenziellen Risiken mittels eines kontinuierlichen Risikomanagements. Die Prüfung des Primatwechsels gehört zu den üblichen Grundpflichten des Stiftungsrats, die er regelmässig wahrnimmt.

Zu den Empfehlungen betreffend „Anpassungen bei Finanzaufsicht und Verfahren zur Bestimmung des Finanzbedarfs“

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.

Die Stellungnahme zu dieser Empfehlung obliegt dem UVEK. Wir weisen auf folgendes hin:

- Die Regelung UVEK/SRG SSR zur Finanzaufsicht, welche weit gehend in das neue RTVG übernommen werden, zielten auf die Klärung der Reichweite der Finanzkontrolle. Durch diese Vereinbarung hat die SRG SSR bedeutende Konzessionen gemacht, indem sie die Aufsichtsbehörde bereits vor den eigentlichen Budgetierungsprozeduren über ihre Absichten und finanziellen Herausforderungen informiert. Zudem hat die SRG SSR nachweisbar Transparenz über die systemischen Kontrollen der internen Revision oder externe Experten geschaffen. Die Aufsichtsbehörde ihrerseits konnte zur Überprüfung bestimmter Bereiche auf Experten oder die EFK zurückgreifen.
- Dank bisherigen Synergienutzungen (z.B. Netzwerke Einkauf, Technik + Informatik, Distribution Radio und TV, Dokumentation und Archive; nationaler Einkauf der Sportrechte durch die Business Unit Sport) konnten im Rahmen der Umsetzung die Zuweisungen wiederkehrend um CHF 11 Mio. gekürzt werden. Die Studie IT-Sourcing, welche im Gang ist, zielt auf Einsparungen von CHF 10 Mio. Das Einsparungspotenzial der « Production services » zwecks Koordination der TV-Produktionsmittel lässt sich auf Millionenhöhe beziffern. Synergien werden darüber hinaus erzielt durch übergreifend operativ tätige Einheiten und verschiedene Koordinations- und Fachgremien.¹²
- Mit Wirtschaftlichkeitsprüfungen sind wir einverstanden. Die Gebührenzahlenden müssen darauf vertrauen können, dass die SRG SSR ihr Geld auftragskonform und sorgfältig verwendet. Wirtschaftlichkeitsprüfungen müssen in sachlicher Hinsicht jedoch stets einen evidenten Bezug zur Wirtschaftlichkeit haben. In rechtlicher Hinsicht dürfen sie nicht in unzulässige Zweckmässigkeitskontrollen umfunktioni- niert werden und die Organisationsautonomie – ein formales Prinzip, welches die materielle Staatsunabhängigkeit der SRG SSR sichern soll – unterlaufen. Dies war in Einzelfällen bei der vorliegenden Untersuchung nicht durchgängig der Fall,

¹² Z.B. Durchführung von Sportgrossanlässen durch die Business Unit Sport; Erbringung von Produktions- und Dienstleistungen durch die zehn Service Center von Media Services (z.B. Marktforschung, Distribution, Bundeshausstudio, Kompetenzzentrum SAP, Personal- und Finanzadministration, Immobilien); Vorbereitung, Koordination und Umsetzung von übergreifenden Radio- und Fernsehgeschäften durch die beiden Konferenzen der Radio- bzw. TV-Direktoren; Vorbereitung, Koordination und Umsetzung im Bereich Finanzen und Personal durch die Controller- bzw. die Personalleiterkonferenz; Koordination von Programmangeboten durch die Programmdirektoren- und Chefredaktorenkonferenz.

beispielweise bei den Feststellungen bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrats SRG SSR, der Besetzung der Verwaltungsräte von Tochtergesellschaften, der Anstellung ehemaliger Bundesangestellter¹³ oder bezüglich der Anstellung von Kaderangehöriger im Berufungsverfahren.¹⁴ In solchen Bereichen hat die Untersuchung den Boden der zulässigen Rechtmässigkeitskontrollen verlassen. Auch unter Wirtschaftlichkeitsaspekten wäre das Eingreifen in solche Fragestellungen nur dann zulässig, wenn der Beweis für effektive Wirtschaftlichkeitsdefizite erbracht würde. Die blosse hypothetische Vermutung aufgrund abstrakter Überlegungen genügt nicht. Schliesslich ist auch an dieser Stelle nochmals zu betonen, dass nicht automatisch auf unwirtschaftliches Verhalten geschlossen werden darf, wenn vereinzelt potentielle Synergiepotentiale aus politischen und föderalistischen Gründen nicht erschlossen werden können. Beispielsweise war die Regionalisierung der Tagesschau ein publizistischer Gewinn, hingegen würde die systematische Zusammenlegung der Studios an einem Standort kaum akzeptiert.

Empfehlung 12.3.A Die SRG SSR soll zuhanden 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.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden** und verweisen auf die umfangreiche, tiefgreifende, häufig auf Freiwilligkeit basierende Berichterstattung der SRG SSR, z.B. auf www.srg.ch, Nutzenbilanz, Geschäftsberichte, Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER und Kaderlohnreporting: „Dabei geht die SRG in der Transparenz viel weiter als die übrigen in das Kaderlohnreporting einbezogenen Unternehmen.“¹⁵

Empfehlung 12.3.B Das UVEK soll mit der SRG SSR und weiteren beteiligten Akteuren ein Verfahren der Bestimmung des Gebührenbedarfs aushandeln, welches ab der übernächsten Gebührenanpassung zum Tragen kommen soll. Dieses soll die Module 1. Verangenehmungsbeurteilung, 2. Feststellung des Finanzbedarfs für die Fortführung des bestehenden Leistungsangebots, 3. Feststellung des Finanzbedarfs für die Entwicklung, 4. Wirtschaftlichkeitsprüfung und 5. Ertragsbeurteilung enthalten.

Wir sind mit der Empfehlung, welche ausdrücklich erst die übernächste Gebührenrunde betrifft, grundsätzlich **einverstanden**. Wir begrüssen es, dass das Verfahren ausgehandelt werden soll. Die im vorliegenden Bericht erwähnten Elemente und ihr Zusammenwirken bedürfen der vertieften Analyse und sind daher lediglich als Anhaltspunkte, nicht aber als verpflichtende Richtlinien zu verstehen. Beispielsweise sei hier auf die Problematik verschiedener Szenarien und den Rückgriff auf das Eigenkapital hingewiesen:

- Die Einreichung verschiedener Szenarien ist vom Aufzeigen der Folgen, die eintreten, wenn dem geltend gemachten Finanzbedarf der SRG SSR nur teilweise

¹³ S. 145f.

¹⁴ S. 145.

¹⁵ S. 140.

entsprochen würde, zu unterscheiden. Letztgenanntes erschliesst sich von selbst aus der inskünftig aufschlussreicheren und nachvollziehbareren Darstellung des Finanzbedarfs. Die Einreichung verschiedener alternativer Szenarien indessen birgt das staats- und medienpolitische bedeutsame Risiko von Eingriffen in die im Rahmen der Konzession von der Verfassung geschützten Programmautonomie der SRG SSR. Ebenso leisten Szenarien der Verwischung der Zuständigkeiten von Behörden einerseits und Organen der SRG SSR andererseits Vorschub. Selbst wenn der Finanzbedarf der SRG SSR nicht voll gedeckt wird, muss es in ihrer alleinigen Kompetenz liegen, wie sie mit einer solchen Vorgabe fertig wird.

- Der Verlockung, den Eigenkapitalanteil der SRG SSR unter 50 % sinken zu lassen, darf nicht stattgegeben werden. Vergleiche mit europäischen, gebührenfinanzierten Radio-/TV-Veranstaltern zeigen, dass ein Eigenkapitalanteil von 50 % absolut realistisch und den üblichen Kriterien entspricht. Gewiss hat das Eigenkapital auch die Funktion, übliche und nicht vorhersehbare Schwankungen aus dem Geschäftsverlauf aufzufangen. Es käme jedoch einem disfunktionalen Verzehr von Eigenkapital gleich, es systematisch als vermeintlich folgenlosen Ausweg zur Finanzierung eines von den Gebühren nur unzureichend gedeckten Leistungsauftrags herbeizuziehen. Dieser Versuchung darf allein schon aus wirtschaftlichen Gründen nicht stattgegeben werden: mit jedem Prozent tieferem Eigenkapital-Anteil steigen die Fremdkapitalkosten zu lasten der Gebührenzahlenden.

Zu „Diverse weitere Empfehlungen“

Verbesserung der Transparenz

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 sollte so erfolgen, dass nach Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen unterschieden werden kann.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Die Einführung der KLR für die Budgetierung 2008 wird die Präsentation der Daten homogenisieren und die Aggregation der effektiven Kosten der Leistungen nach den Kategorien Kernleistungen, Zusatzleistungen und Nebenleistungen erleichtern. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass selbst mit der KLR eine detaillierte Aggregation je Kette nur für die Rechnung, nicht aber für die langfristige Planung möglich sein wird. Dies rührt von der Natur der Tätigkeit unserer Medien her, welche in Programmstrukturen tätig sind, die nicht detailliert auf lange Sicht geplant werden können.

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.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Die in Einführung begriffene harmonisierte KLR wird die Umsetzung der Empfehlung erleichtern. Sie sieht die Einführung von Modellen Radio, TV und Online vor, um die Daten dieser drei Bereiche homogen und transparent konsolidieren zu können. Allerdings muss man sich im Klaren sein, dass im Zuge der technologischen Konvergenz es immer schwieriger wird, die einzelnen Prozesse und die entsprechenden Kosten fein säuberlich auseinander zu halten.

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 anderen ist die Zuweisung einzelner Projekte zur Stufe der strategischen Projekte wie auch deren allfällige Überführung zur Mandatsstufe offen zu legen.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Die neue Darstellung „Swiss KEF“ wird die Transparenz stark verbessern und die Finanzierung der aktuellen Leistungen einerseits und der Leistungsentwicklung andererseits hervorheben. In der Folge davon wird die Mittelzuweisung gegebenenfalls anzupassen sein.

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.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**. Die Optimierung der Abstimmung der Kennzahlen und Key Performance Indicators sowie der darauf beruhenden Controlling- und Reportinginstrumente erfolgt laufend. Eine systematische Optimierung ist vorgesehen nach Einführung der Balanced Scorecard in den Unternehmenseinheiten.

Empfehlung 4.3.5 Die SRG SSR soll Betriebsvergleiche auf Ebene einzelner Sendungen, Sendegefässe und Prozesse in Ergänzung zu den systematischen Kennzahlen-Auswertungen fördern.

Wir sind mit der Empfehlung grundsätzlich **einverstanden**. Gestützt auf bisherige Erfahrungen mit zahlreichen Best Practice-Vergleichen weisen wir darauf hin, dass die Aussagekraft auf Ebene einzelner Sendungen und Sendegefässe in der Regel sehr bescheiden ist. Ebenso ist bei solchen mitunter aufwendigen Vergleichen stets das Kosten-/Nutzenverhältnis zu beachten.

Empfehlung 9.1.1 Die SRG SSR soll die Entwicklung der kommerziellen Nebenleistungen bezüglich Aufwand und Ertrag buchhalterisch eindeutig abgrenzen und dokumentieren.

Wir sind mit der Empfehlung **einverstanden**, machen jedoch auf die finanziell untergeordnete Bedeutung des Gegenstands der Empfehlung aufmerksam.

Nicht sachgerechte Finanzierungen

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.

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 die Integrationslösungen mit anderen Instrumenten der Landeswerbung zu prüfen.

Die Stellungnahme zu diesen Empfehlungen obliegt dem UVEK, dem die ihnen zuwiderlaufenden Entscheide des Gesetzgebers bei der soeben abgeschlossenen Revision des RTVG bekannt sind.

Bezüglich der Empfehlung 3.6.2.B weisen wir darauf hin, dass Landeswerbung und publizistischer Informationsauftrag von swissinfo auseinandergehalten werden müssen.

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 Auslandswirkung dieser Kooperationen über direkte Bundesbeiträge kommen.

Die Stellungnahme zu dieser Empfehlung obliegt ebenso dem UVEK wie die Konkretisierung der relevanten Entscheide, die der Gesetzgeber in der soeben abgeschlossenen RTVG-Revision getroffen hat. Wir sind gerne bereit, an den Abklärungen des UVEK mitzuwirken.

Empfehlung 3.6.2.D Die SRG SSR soll berechnen, welche direkten und indirekten Kosten ihr durch 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.

Wir haben die Empfehlung zur Kenntnis genommen.

Rahmenbedingungen für die SRG SSR

Empfehlung 9.2.3 Der SRG SSR sollte ein genügender Freiraum für ihre Entwicklung im Online- & Multimedia-Bereich zugestanden werden. Das UVEK sollte mit entsprechenden flankierenden Massnahmen Klarheit für die SRG SSR schaffen.

Wir sind mit der Empfehlung einverstanden. Der Online- und Multimediabereich ist für die Gewährleistung eines zukunftsgerichteten und –fähigen audiovisuellen Service public von vitaler, nicht zu unterschätzender Bedeutung. Die strukturellen Probleme

anderer Medien können nicht gelöst werden, wenn der audiovisuelle Service public seinerseits zum Problemfall reguliert wird.

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.

Das aktuelle Programmangebot ist vom Bundesrat in der Konzession konkret umschrieben und bewilligt worden. Die Überprüfung dieses Angebots ist permanenter Gegenstand der für die Definition von „Gleichwertigkeit“ im Rahmen der Konzession dafür ausschliesslich zuständigen strategischen Führung der SRG SSR. Damit der audiovisuelle Service public in den einzelnen Sprachregionen seinen Beitrag zur nationalen und regionalen Identität leisten kann, darf seine Ausstattung eine kritische Masse nicht unterschreiten. Diese steigt mit zunehmender, im Fernsbereich im Vergleich zur SRG SSR übermächtigen internationaler Konkurrenz und der Segmentierung der Gesellschaft. Ebenso ist das sprachregionale Angebot jeweils als System zu beurteilen, aus welchem nicht einzelne Elemente verändert oder gar herausgebrochen werden können, ohne dass dies Auswirkungen auf die Marktstellung anderer Elemente hätte.