



Biel, 30. April 2014

Bericht über die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der SRG

1. Prüfzyklus



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Auftrag und Vorgehen | 1 |
| 2.1 | Auftrag des UVEK | 1 |
| 2.1.1 | Ziele der Prüfung | 1 |
| 2.1.2 | Umfang | 2 |
| 2.1.3 | Gesetzliche und vertragliche Grundlagen | 2 |
| 2.2 | Ablauf | 2 |
| 2.2.1 | Überprüfungskonzept | 2 |
| 2.2.2 | Methode..... | 3 |
| 3 | Ergebnisse der Prüfung | 5 |
| 3.1 | Corporate Governance..... | 5 |
| 3.1.1 | Prozessbeschreibung | 5 |
| 3.1.2 | Feststellungen | 9 |
| 3.1.3 | Empfehlungen..... | 9 |
| 3.2 | Strategie | 9 |
| 3.2.1 | Prozessbeschreibung | 10 |
| 3.2.2 | Feststellungen | 12 |
| 3.2.3 | Empfehlungen..... | 13 |
| 3.3 | Management by Objectives (MbO) | 14 |
| 3.3.1 | Prozessbeschreibung | 14 |
| 3.3.2 | Feststellungen | 15 |
| 3.3.3 | Empfehlungen..... | 15 |
| 3.4 | Planung | 15 |
| 3.4.1 | Prozessbeschreibung | 15 |
| 3.4.2 | Feststellungen | 17 |
| 3.4.3 | Empfehlung..... | 17 |
| 3.5 | Interne Revision | 18 |
| 3.5.1 | Prozessbeschreibung | 18 |
| 3.5.2 | Feststellungen | 19 |
| 3.5.3 | Empfehlung..... | 20 |
| 4 | Schlussfolgerungen | 21 |
| 4.1 | Gesamtbeurteilung | 21 |
| | Anhang: Zusammenfassung der Ergebnisse | 22 |

1 Einleitung

Um ihren Leistungsauftrag erfüllen zu können, wird die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (nachfolgend SRG) grösstenteils über Empfangsgebühren, also über öffentliche Gelder, finanziert. Dementsprechend sieht das Bundesgesetz über Radio und Fernsehen (RTVG) eine Finanzaufsicht vor, welche die Interessen der Öffentlichkeit und der Gebührenpflichtigen vertritt. Es bestimmt insbesondere, dass die SRG wirtschaftlich geführt werden muss und die Empfangsgebühren ihrem Zweck entsprechend verwendet werden sollen. Ausserdem müssen die SRG und die von ihr beherrschten Unternehmen ihren Finanzhaushalt nach den anerkannten Grundsätzen der besten Praxis führen. Die Leistungserbringer verhalten sich wirtschaftlich, verwenden ihre Mittel bestimmungsgemäss und sorgen für die langfristige Substanzerhaltung des Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung der erteilten Konzession.

Das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK (nachfolgend UVEK) ist als Aufsichtsbehörde unter anderem beauftragt zu prüfen, ob die SRG diese Bedingungen jederzeit erfüllt.

Aktuell berät das Parlament eine Revision des RTVG, welche als Schwerpunkt zum Ziel hat, einen neuen Finanzierungsmechanismus für die Leistungen im Bereich des Service Public zu etablieren. Von diesen Leistungen profitiert zur Hauptsache die SRG. Vor diesem Hintergrund spielt es eine wesentliche Rolle, dass die Einhaltung dieser Anforderungen gewährleistet ist.

In diesem Zusammenhang hielt es das UVEK für angebracht, die Wirtschaftlichkeit der SRG unabhängig von der jährlichen Finanzaufsicht einer Prüfung zu unterziehen. Daher hat das UVEK das Bundesamt für Kommunikation (nachfolgend BAKOM) beauftragt, diese Prüfung vorzunehmen und darüber Bericht zu erstatten.

Der Auftrag beruht auf Art. 36 RTVG, gemäss dem das UVEK im Rahmen seiner Aufsichtstätigkeit die Eidgenössische Finanzkontrolle oder andere Finanzexperten mit der Finanzprüfung der SRG beauftragen kann.

Die Wirtschaftlichkeit der SRG wurde letztmals durch die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) im Auftrag des UVEK im Jahr 2005 geprüft. Darüber wurde am 29. März 2006 Bericht erstattet, das heisst, die Prüfung erfolgte vor Inkrafttreten des derzeitigen RTVG. Die wichtigsten Empfehlungen dieses Berichts betrafen:

- die Zentralisierung der Entscheidungen;
- die Einführung einer neuen harmonisierten Kosten-/Leistungsrechnung;
- Abklärungen bei Fragen der Personal- und Kaderpolitik;
- die Erstellung eines periodischen Rechenschaftsberichts verbunden mit der Beurteilung des Finanzbedarfs.

In der Zwischenzeit wurden diese Themen durch die SRG behandelt und konkrete Lösungen umgesetzt. Die Überprüfung der Umsetzung dieser Empfehlungen ist im Rahmen der drei Prüfzyklen dieser Wirtschaftlichkeitsprüfung ein integraler Bestandteil (vgl. Tabelle unter Ziff. 2.2.1).

2 Auftrag und Vorgehen

2.1 Auftrag des UVEK

2.1.1 Ziele der Prüfung

Geprüft werden sollen in erster Linie die Wirksamkeit der Strukturen, Instrumente und Abläufe der SRG, um sicherzustellen, dass die Mittel wirksam und wirtschaftlich entsprechend den gesetzlichen Vorgaben eingesetzt werden. Gleichzeitig geht es darum, ihre Angemessenheit in Bezug auf Grösse und Struktur des Unternehmens einzuschätzen und sich von deren korrekten Umsetzung in allen Unternehmenseinheiten zu vergewissern.

2.1.2 Umfang

Um die in der Verfassung verankerte Unabhängigkeit und Autonomie der SRG gegenüber dem Staat zu respektieren, wurden folgende Elemente ausdrücklich von der Prüfung ausgeschlossen:

- Analyse der Programmgestaltung und -qualität;
- Analyse der Zweckmässigkeit der Entscheide in Bezug auf das Tagesgeschäft;
- Beurteilung der Governance des Vereins;
- Hinterfragung der Tätigkeiten, die in direktem Zusammenhang mit dem Leistungsauftrag der SRG stehen.

2.1.3 Gesetzliche und vertragliche Grundlagen

Die Prüfung stützt sich hauptsächlich auf die folgenden Grundlagen:

- Bundesgesetz über Radio und Fernsehen vom 24. März 2006 (RTVG; SR 784.40)
- Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen vom 5. Oktober 1990 (SuG; SR 616.1)
- Art. 93 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (BV; SR 101)
- Konzession für die SRG vom 28. November 2007
- Übereinkommen über die Prüfung der wirtschaftlichen Führung der SRG vom 22. März 2013 vereinbart zwischen UVEK und Verwaltungsrat der SRG
- Mandat betreffend Durchführung des ersten Prüfzyklus der wirtschaftlichen Führung der SRG vom 19. April 2013 vereinbart zwischen BAKOM und Verwaltungsrat der SRG
- Statuten der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG SSR idée suisse) vom 24. April 2009

2.2 Ablauf

2.2.1 Überprüfungskonzept

Wie in Punkt 2.1.1 erläutert, besteht das Hauptziel dieser Überprüfung darin zu analysieren, ob sich die SRG wirtschaftlich verhält und ihre Mittel bestimmungsgemäss einsetzt.

Unter Wirtschaftlichkeit ist das Erreichen der Ziele durch einen möglichst rationellen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zu verstehen. Es geht darum, die Ziele mit dem geringstmöglichen Aufwand an finanziellen Mitteln und zeitlichem Aufwand zu erreichen.

Unter einem finanziellen Gesichtspunkt wird die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens im Allgemeinen anhand des Verhältnisses Ertrag/Aufwand beurteilt. Von verschiedenen Massnahmen ist dabei jene die effizienteste, bei der das Verhältnis Ertrag/Aufwand am grössten ist. Die Beurteilung eines Verhältnisses beruht grundsätzlich auf den folgenden drei Vergleichselementen:

- Budgetierte vs. effektive Zahlen: Vergleich eines Zielwerts mit dem tatsächlich realisierten Wert
- Benchmarking: Vergleich mit anderen Unternehmen oder anderen Daten
- Zeitlicher Vergleich: Vergleich zweier unterschiedlicher Zeiträume

Bei der SRG ist die Evaluierung der Wirksamkeit durch das Verhältnis Ertrag/Aufwand problematisch. Zunächst ist der Ertrag im vorliegenden Fall keine gute Masseinheit für das Erreichen der Ziele, denn er besteht hauptsächlich aus Gebühren und stellt daher keinen guten Indikator der Leistung dar. Ausserdem ist der Vergleich des Verhältnisses zwischen Ertrag und Aufwand mit anderen Veranstaltern (Benchmarking) sehr schwierig bis unmöglich, da die wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zwischen den Veranstaltern stark variieren. Zudem ist die SRG der einzige schweizerische Veranstalter, dessen Konzession mit einem verfassungsrechtlichen Leistungsauftrag im Bereich Radio und Fernsehen verbunden ist; auch ist sie nicht vergleichbar mit jener der nächsten ausländischen Veranstalter.

Angesichts dieser Einschränkungen, kann die Beurteilung der SRG weder auf der Grundlage von Verhältnissen noch von Zahlenvergleichen vorgenommen werden. Deshalb kann ihre Wirtschaftlich-

1. Prüfzyklus

keit nur über eine indirekte Methode, orientiert an der Organisation, den Instrumenten sowie den innerhalb der SRG bestehenden Prozessen, bewertet werden. Deshalb hat das BAKOM zur Erfüllung seines Auftrages diese indirekte Methode gewählt.

In Anbetracht der Grösse und Komplexität der SRG hat das BAKOM entschieden, die Prüfung in die folgenden drei Prüfzyklen zu unterteilen:

| Zyklen | Geprüfter Prozess | Vorgesehene Frist |
|---------------|--|-------------------|
| 1. Prüfzyklus | <ul style="list-style-type: none">• Corporate Governance• Strategie• Management by objectives (MbO)• Planung• Interne Revision | 31.03.2014 |
| 2. Prüfzyklus | <ul style="list-style-type: none">• Harmonisierte Kosten- und Leistungsrechnung (HKLR)• Finanzreporting• Immobilien | 31.03.2015 |
| 3. Prüfzyklus | <ul style="list-style-type: none">• Einkauf und Bezug von Dienstleistungen• Personal• Werbeakquisition | 31.03.2016 |

Die geprüften Prozesse wurden in Abhängigkeit ihrer relativen Bedeutung und ihrem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der SRG ausgewählt.

2.2.2 Methode

Die Prüfung umfasst die folgenden drei Module:

Modul 1: Dokumentenanalyse

Eine gründliche Analyse der Dokumente ermöglichte es dem BAKOM, die notwendigen Informationen zur Festlegung der beiden weiteren Module zu sammeln, analysieren und aufzubereiten. Die analysierten Dokumente bestanden insbesondere aus Prozessbeschreibungen, internen Reglementen, Organigrammen, Berichten der Internen Revision und Finanzinformationen.

Modul 2: Präsentationsseminar

Für die Mitglieder des Projektteams des BAKOM und für Vertreterinnen und Vertreter der SRG wurde ein Seminar durchgeführt, in welchem die im Rahmen des 1. Prüfzyklus ausgewählten Prozesse von Fachpersonen der SRG detailliert vorgestellt wurden. Dank diesem Modul konnte das BAKOM sein Verständnis der Organisation der SRG, der eingesetzten Steuerungsinstrumente sowie der Prozessabläufe vertiefen.

Modul 3: Interviews und Walk-through-Tests

Mit den Interviews konnten die in der Dokumentenanalyse (Modul 1) und dem Präsentationsseminar (Modul 2) gesammelten Informationen vervollständigt werden. Im Laufe dieser Interviews hat das BAKOM Walk-through-Tests durchgeführt, um sicherzustellen, dass die durch das Management festgelegten Prozesse und Instrumente in den verschiedenen Unternehmenseinheiten tatsächlich wie vorgesehen umgesetzt werden.

Folgende Personen wurden zu den geprüften Prozessen befragt:

- Corporate Governance
 - H. Lauri, Vorsitzender des Finanz- und Prüfungsausschusses SRG
 - L. Pedrazzini, Mitglied des Verwaltungsrats SRG
 - D. Balestra, Direktor Radiotelevisione svizzera
- Strategie
 - W. Bachmann, Generalsekretär
 - V. Schmid, Stv. Strategieverantwortlicher
 - R. Pomari, Verantwortlicher Unternehmensentwicklung RSI
 - P. Rennhard, Verantwortlicher Risikomanagement
- Management by Objectives
 - W. Bachmann, Generalsekretär
 - R. Keller, Verantwortlicher Planung und Prozesse
- Planung
 - D. Jorio, Direktor Finanzen und Controlling
 - M. Derighetti, Direktor Operationen
 - G. Galluci, Verantwortlicher Finanzen und Administration RSI
 - J. Menninger, Leiter Konzerncontrolling
- Interne Revision
 - H. Lauri, Vorsitzender des Finanz- und Prüfungsausschusses SRG
 - J.-B. von Arx, Leiter Interne Revision

Dieses Projekt wurde unter der Leitung von Michel Grandjean, Leiter der Sektion Finanzen und Statistik, durch ein Team aus drei weiteren Mitarbeitenden des BAKOM (Cynthia Frei, Florian Montandon, Theo Ecklin) und einem externen Berater (Jann Tadorian der Gesellschaft Inplenion International AG) durchgeführt.

Das Projekt wurde von einem Steuerungsausschuss bestehend aus Nancy Wayland Bigler, Vizedirektorin des BAKOM, und Hans Lauri, Verwaltungsratsmitglied und Vorsitzender des Prüfungs- und Finanzausschusses der SRG, begleitet.

Die SRG erhielt den Berichtsentwurf zur Konsultation und konnte sich dazu mündlich und schriftlich äussern. Im vorliegenden Bericht wurden die Anmerkungen der SRG, soweit sie vom BAKOM geteilt werden, berücksichtigt.

Die in dieser Form durchgeführte Wirtschaftlichkeitsprüfung stellt einen Versuch dar, trotz einschränkender gesetzlicher Grundlage eine aussagekräftige Prüfung vorzunehmen. Die Umsetzung wäre in dieser Form ohne die Kooperationsbereitschaft der SRG und deren Engagement nicht möglich gewesen.

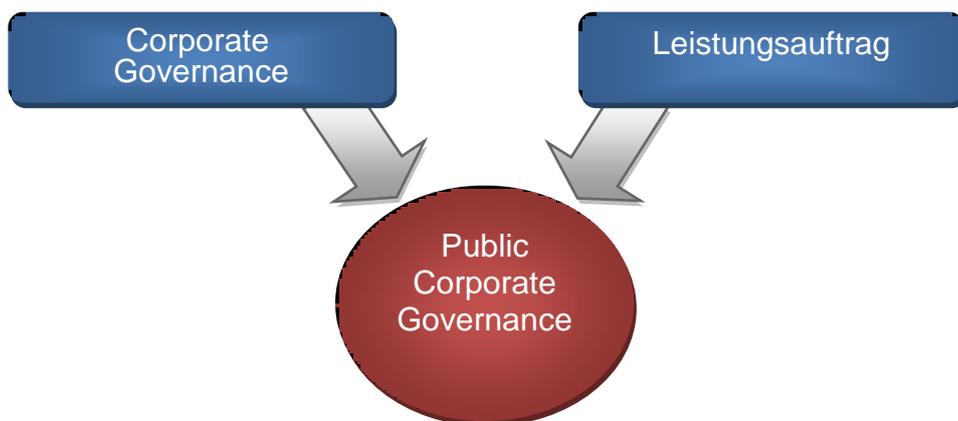
3 Ergebnisse der Prüfung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der fünf Prozesse vorgestellt, die im Laufe des ersten Prüfzyklus analysiert wurden. In Kapitel 4 ist eine Gesamtbeurteilung und als Anhang eine Zusammenfassung der Ergebnisse aufgeführt.

3.1 Corporate Governance

Es gibt keine allgemein verbindliche Definition der «Corporate Governance». Dennoch kann die Corporate Governance als System definiert werden, durch das Gesellschaften geführt und überwacht werden. Die Corporate Governance betrifft also die Funktionsweise und die interne Kontrolle eines Unternehmens, aber auch seine Verbindung zu den verschiedenen Beteiligten in allen Tätigkeitsbereichen der Gesellschaft.

Laut dem Swiss Code of Best Practice von economiesuisse ist 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». Obwohl sich der Code an private Unternehmen richtet, sind die darin enthaltenen Grundsätze – mit einigen Anpassungen an die Besonderheiten der SRG – auch auf diese anwendbar. Im Fall der SRG gilt es, das Aktionärsinteresse durch jenes der gebührendzahlenden Bürgerinnen und Bürger zu ersetzen. Ausserdem muss die Governance der SRG eine zusätzliche Dimension berücksichtigen: die Erfüllung des Leistungsauftrags. Die Grundsätze der Corporate Governance der SRG können derjenigen der «Public Corporate Governance» gleichgesetzt werden.



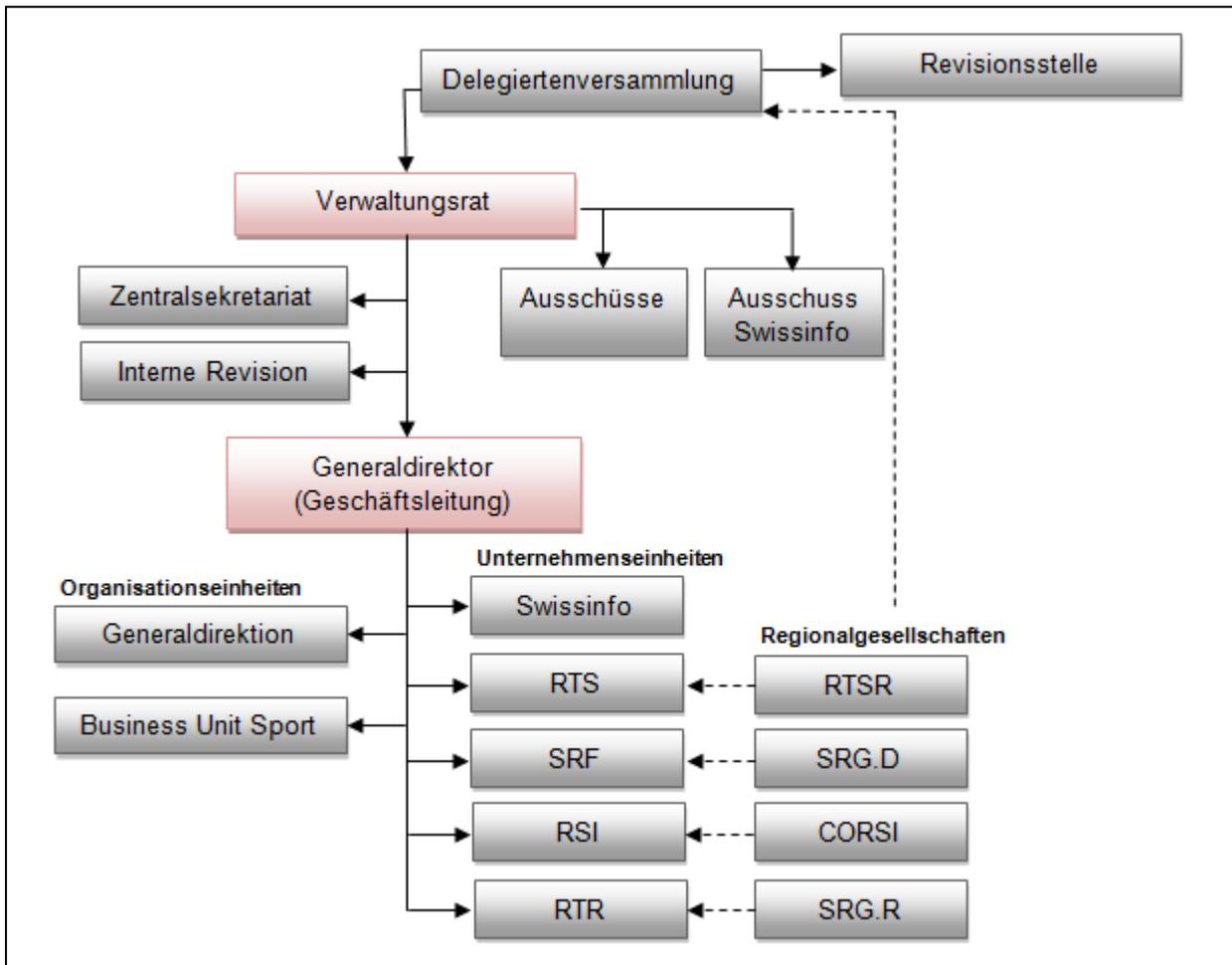
Die vom BAKOM geführte Analyse des Corporate Governance-Prozesses der SRG basiert auf der Überprüfung der Respektierung des Swiss Code of Best Practice. Dabei werden die Besonderheiten, die sich aus dem durch die SRG zu erfüllenden Leistungsauftrag ergeben, berücksichtigt.

3.1.1 Prozessbeschreibung

Gemäss Art. 31 RTVG muss sich die SRG so organisieren, dass sie nach aktienrechtlichen Prinzipien geleitet, überwacht und kontrolliert werden kann. Unter sinngemässer Anwendung des Aktienrechts nach Obligationenrecht (OR; SR 220) verfügt die SRG über folgende Organe:

- die Delegiertenversammlung (oberstes Organ der SRG)
- den Verwaltungsrat
- die regionalen Organe (Regionalräte und Regionalvorstände)
- den Generaldirektor und die Geschäftsleitung
- die Revisionsstelle

Überblick über die Unternehmensstruktur:



Im Rahmen dieser Prüfung wurde der Schwerpunkt auf jene Organe gelegt, die die Wirtschaftlichkeit der SRG wesentlich beeinflussen, das heisst, auf den Verwaltungsrat sowie auf den Generaldirektor und die Geschäftsleitung.

3.1.1.1 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der SRG (nachfolgend VR) besteht aus 9 Mitgliedern, davon werden neben den vier Präsidenten der Regionalgesellschaften jeweils 2 Mitglieder vom Bundesrat ernannt und 3 Mitglieder von der Delegiertenversammlung gewählt. Die Verwaltungsräte werden für eine Amtszeit von 4 Jahren gewählt, die gesamte Amtszeit darf 12 Jahre nicht überschreiten. Die laufende Amtsdauer des VR endet 2015.

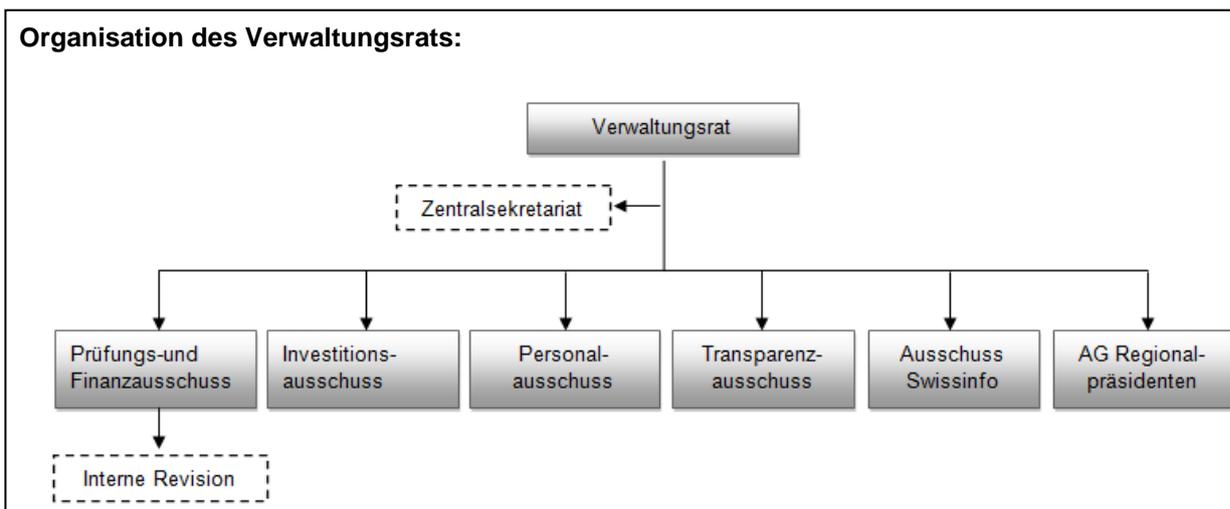
Der VR tagt so oft, wie es der Geschäftsgang erfordert. In den letzten Jahren fanden in der Regel sechs Sitzungen jährlich statt.

Gemäss Statuten leitet der VR die Geschäfte des Unternehmens. Er ist für alle Belange zuständig, die nicht ausdrücklich durch Gesetz, Konzession, Statuten oder Organisationsreglement einem anderen Organ vorbehalten sind.

Der VR hat die folgenden allgemeinen und unübertragbaren Aufgaben, die allen Mitgliedern gesamthhaft zustehen:

- die Oberleitung des Unternehmens und die Erteilung der nötigen Weisungen;
- die Festlegung der Strategie des Unternehmens;
- die Oberaufsicht über das Unternehmen, namentlich im Hinblick auf die Erfüllung des Leistungsauftrags, die Umsetzung der Strategie und die Erreichung der Ziele;
- die Festlegung der Grundzüge der Organisation;
- die Festlegung der Grundzüge des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung;
- die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen und die Regelung der Unterschriftsberechtigung;
- die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
- die Erstellung des Geschäftsberichtes und der weiteren Berichte und Unterlagen an die Delegiertenversammlung, die Vorbereitung ihrer Sitzungen und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
- Delegation von Kompetenzen an die Regionalvorstände.

Die interne Organisation des VR sowie die Delegation der Führungsaufgaben werden in einem Organisationsreglement¹ geregelt. Dieses sieht insbesondere die Einsetzung von mit spezifischen Aufgaben betrauten Ausschüssen innerhalb des Verwaltungsrats vor. In dieser Eigenschaft hat der VR 5 Ausschüsse sowie eine Arbeitsgruppe geschaffen:



Die Ausschüsse werden von ihren Vorsitzenden geleitet und vom Zentralsekretariat administrativ sowie technisch unterstützt. Die Tätigkeiten jedes Ausschusses beruhen auf einem Reglement, das Ziele, Aufgaben, Zusammensetzung sowie Organisation beschreibt. In der Regel setzen sich die Ausschüsse aus 3 bis 4 Mitgliedern zusammen, die für eine Dauer von 4 Jahren gewählt werden.

Die Unabhängigkeit der VR-Mitglieder wird jährlich auf der Grundlage eines Fragebogens überprüft, der von jedem Mitglied ausgefüllt werden muss. Die Fragebogen werden anschliessend über das Zentralsekretariat dem Transparenzausschuss übergeben, welcher den Auftrag hat, die eingeholten Informationen auf Interessenkonflikte zu prüfen. Bei einem Interessenkonflikt wird dieser dem VR zum Entscheid unterbreitet. Ausserdem muss jedes neue Mandat unverzüglich dem VR-Präsidenten angezeigt werden.

¹ Organisationsreglement der schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG SSR) vom 16. Dezember 2009 in der Fassung vom 27. Juni 2012.

Der VR nimmt einmal im Jahr eine Selbstbeurteilung seiner Arbeit vor, bei der jedes Mitglied die zentrale Frage, ob der VR als Führungsteam seine gesetzlichen und statutarischen Aufgaben wahrnimmt, schriftlich beurteilt. Ausserdem wird die Zusammensetzung des VR hinterfragt, was sowohl allgemeine als auch individuelle Aspekte umfasst. Bei der Beurteilung des Präsidenten geht es neben den üblichen Führungsaufgaben zusätzlich um seine Aufgabe, die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitglieder zu gewährleisten. Der Leiter Interne Revision stellt die Evaluationsergebnisse zuhanden des Plenums zusammen und vergleicht diese mit den Vorjahresergebnissen. Darauffolgend werden die Ergebnisse im VR diskutiert und die nötigen Schlussfolgerungen gezogen.

3.1.1.2 Generaldirektor und Geschäftsleitung

Der VR überträgt dem Generaldirektor nach Massgabe des Organisationsreglements die Geschäftsführung des Unternehmens und die Gesamtleitung der Programme. Der Generaldirektor gewährleistet insbesondere:

- die Erfüllung des Auftrags gemäss der Gesetzgebung und der Konzession sowie der Unternehmenspolitik der SRG;
- das Erreichen der Unternehmensziele;
- eine wirtschaftliche Betriebsführung, insbesondere auch durch gemeinsame unternehmensweite Dienstleistungen; er trifft oder beantragt Massnahmen, um in den zentralen Führungsbereichen wie Technologie und Informatik, Distribution, Human Resources, Finanzen und Controlling gemeinsame Lösungen und grösstmögliche Synergien zu erreichen;
- die Vorbereitung der Geschäfte, die in die Kompetenz des VR fallen, und er orientiert den Präsidenten und den VR regelmässig in geeigneter Weise über den Geschäftsgang und über wichtige Belange der Gesellschaft und der Unternehmenseinheiten.

Die siebenköpfige Geschäftsleitung (nachfolgend GL) setzt sich aus dem Generaldirektor als Vorsitzender, dem Direktor Finanzen und Controlling, dem Direktor Operationen und den Direktoren der vier Unternehmenseinheiten RSI, RTR, RTS und SRF zusammen.

Als oberstes Führungsgremium stellt die GL die operative Führung des Gesamtunternehmens sicher. Sie erarbeitet die Strategien zuhanden des VR und koordiniert deren anschliessende Umsetzung. Sie behandelt alle wichtigen Geschäfte und wirkt durch Koordination und gegenseitige Absprachen darauf hin, dass die Handlungen der einzelnen Unternehmensteile im Interesse des Gesamtunternehmens erfolgen. Die Kompetenzen und Abläufe der Geschäftsführung sind in einer Geschäftsordnung² geregelt.

Die GL trifft monatlich zu ein- bis zweitägigen Sitzungen zusammen. Diesen geht jeweils ein informelles Treffen («Agora»), voraus, an dem sich die Mitglieder austauschen, eine Meinung bilden und das weitere Vorgehen festlegen, ohne jedoch formelle Entscheidungen zu treffen. Die Grundsätze der Zusammenarbeit der GL sind in der Geschäftsordnung festgehalten.

Die GL kann ständige Ausschüsse und Netzwerke einsetzen. Die Ausschüsse koordinieren die Geschäfte in spezifischen Bereichen, bereiten sie vor und verfolgen sie zuhanden der GL. Jeder Ausschuss steht unter der Leitung eines Mitglieds der GL.

Die ständigen Netzwerke ihrerseits haben zum Ziel, die Programme zu koordinieren. Die GL erteilt Aufträge, in denen die Aufgaben der ständigen Netzwerke definiert sind. Der Koordinationsausschuss (KAS) sorgt für die Übersicht und koordiniert die Tätigkeiten der Netzwerke. Er entwickelt und fördert interregionale Angebote und nationale Programme.

² Geschäftsordnung SSR SRG vom 18. Oktober 2012.

Um auch die Tochtergesellschaften kohärent und effizient zu führen, stellt die SRG eine mehrheitliche Vertretung in deren Verwaltungsräten. Der VR-Präsident jeder Tochtergesellschaft ist in der Regel Mitglied der GL SRG. Der Generaldirektor der SRG wird regelmässig über den Geschäftsgang und unverzüglich über aussergewöhnliche Ereignisse informiert. Seit 2013 werden die Strategien der Tochtergesellschaften vom Generaldirektor der SRG bestätigt.

3.1.2 Feststellungen

Das BAKOM erachtet die Zusammensetzung und die Grösse (9 Mitglieder) des VR als angemessen. Die Mitgliederzahl ist klein genug, um rasche Entscheidungsfindungen zu begünstigen und gleichzeitig gross genug, um die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen in sich zu vereinen.

Der VR hat für seine Organisation und seinen Betrieb zweckmässige Verfahren festgelegt und in einem Organisationsreglement festgehalten. Der VR setzt Ausschüsse ein, die bestimmte Geschäfte für ihn vertieft analysieren und ihm zur Vorbereitung seiner Beschlüsse Bericht erstatten. Das für das Funktionieren jedes einzelnen Ausschusses anwendbare Verfahren ist ausserdem in Reglementen festgehalten.

Durch den Transparenzausschuss wird einmal jährlich sichergestellt, dass keine Interessenskonflikte bestehen.

Die jährliche Selbstbeurteilung des VR entspricht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice. Die Effizienz des VR wird durch diesen systematischen Beurteilungsprozess gesteigert, da auf diesem Wege bewertet werden kann, ob die Struktur, die Prozesse und der Auftrag mit den gegenwärtigen und künftigen Prioritäten im Einklang stehen. Dieses Vorgehen ermöglicht dem VR ausserdem die Kompetenzen und das Fachwissen seiner Mitglieder besser zu erkennen und mögliche Schwächen festzustellen. Es kann ferner dazu beitragen, den Austausch und die Kommunikation zwischen den Mitgliedern zu verbessern.

Das BAKOM ist der Meinung, dass die Wirksamkeit der zur Zeit vom VR durchgeführten Selbstbeurteilung noch verbessert werden könnte, indem eine umfassende Beurteilung durch einen unabhängigen Berater (zum Beispiel alle 3 Jahre) eine externe Sicht auf den VR erlauben würde, die durch die Selbstbeurteilung nicht möglich ist.

Die Delegation der Führungsaufgaben ist in einem Organisationsreglement geregelt, das die Kompetenzen des Generaldirektors klar definiert. Dadurch, dass die Direktoren der Unternehmenseinheiten gleichzeitig in der GL sind, wird die Weitergabe von Informationen und getroffenen Entscheidungen an die ganze Gruppe optimal gewährleistet.

In Anbetracht der oben aufgeführten Punkte kommt das BAKOM zum Schluss, dass der Corporate Governance-Prozess der SRG effizient organisiert ist und die Richtlinien des Swiss Code of Best Practice insgesamt eingehalten werden.

3.1.3 Empfehlungen

Beurteilung der Leistung des Verwaltungsrats

Punktuell sollte der VR eine umfassende Beurteilung seiner Leistung von unabhängigen, externen Beratern vornehmen lassen.

3.2 Strategie

Unter Strategie werden in der Wirtschaft üblicherweise die (meist langfristige) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Eine Strategie wird anhand ihrer Wirkung auf ein Ziel beurteilt.

Im Fall der SRG sind durch Gesetz und Statuten zwei Finanzziele vorgegeben, einerseits die Wirtschaftlichkeit und andererseits die Unabhängigkeit (Art. 31 i.V. m. Art. 35 RTVG). Beide Ziele messen sich unter anderem am Eigenkapital und dessen Veränderung.

3.2.1 Prozessbeschreibung

3.2.1.1 Strategieprozess

Grundlage der Unternehmensstrategien bilden neben den rechtlichen Grundlagen und Statuten die Vision, die Programmcharta und der Ethik-Code. Verantwortlich für die Unternehmensstrategie ist der VR. Er überprüft diese jährlich im Rahmen des Planungs- und Führungsprozesses. Ziel dieses Planungs- und Führungsprozesses ist es, eine bestmögliche Ressourcenzuteilung vorzunehmen.

Die Überprüfung der Strategie steht am Anfang des Führungsprozesses und beginnt mit einer Lagebeurteilung mit Blick auf die Vergangenheit und die Zukunft sowie einem Review des Risikokataloges. In diesem ersten Schritt werden sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken beurteilt. Die Unternehmens- respektive Planungseinheiten sind in diesen Prozess mit der Möglichkeit zur Stellungnahme integriert. Zeitlich beginnt dieser Prozess im Herbst und wirkt sich im Budget für das übernächste Jahr aus. Der Strategieprozess als Teil des Planungs- und Führungsprozesses endet mit den Vorgaben für die Mittelfristplanung und erlaubt eine Verbindung zwischen den strategischen- und den konkreten finanziellen Zielen.

Der Strategieprozess der SRG gliedert sich in folgende Phasen:

- Überprüfung der Unternehmensstrategie
 - Lage- und Risikobeurteilung
 - Input aus Masterpläne
 - Strategien von Tochtergesellschaften
 - Angebotsstrategie
 - Funktionalstrategien
 - Strategievarianten / -szenarien
 - Festlegung strategische Massnahmen und Projekte
 - Überprüfung der KPI-Leistungsindikatoren
- Festlegen der Unternehmensstrategie
 - Vorgaben des VR für die Mittelfristplanung

Die Unternehmensstrategie wird zunächst in Bereichsstrategien, danach in Unternehmenseinheitsstrategien und auch in Tochtergesellschaftsstrategien herunter gebrochen.

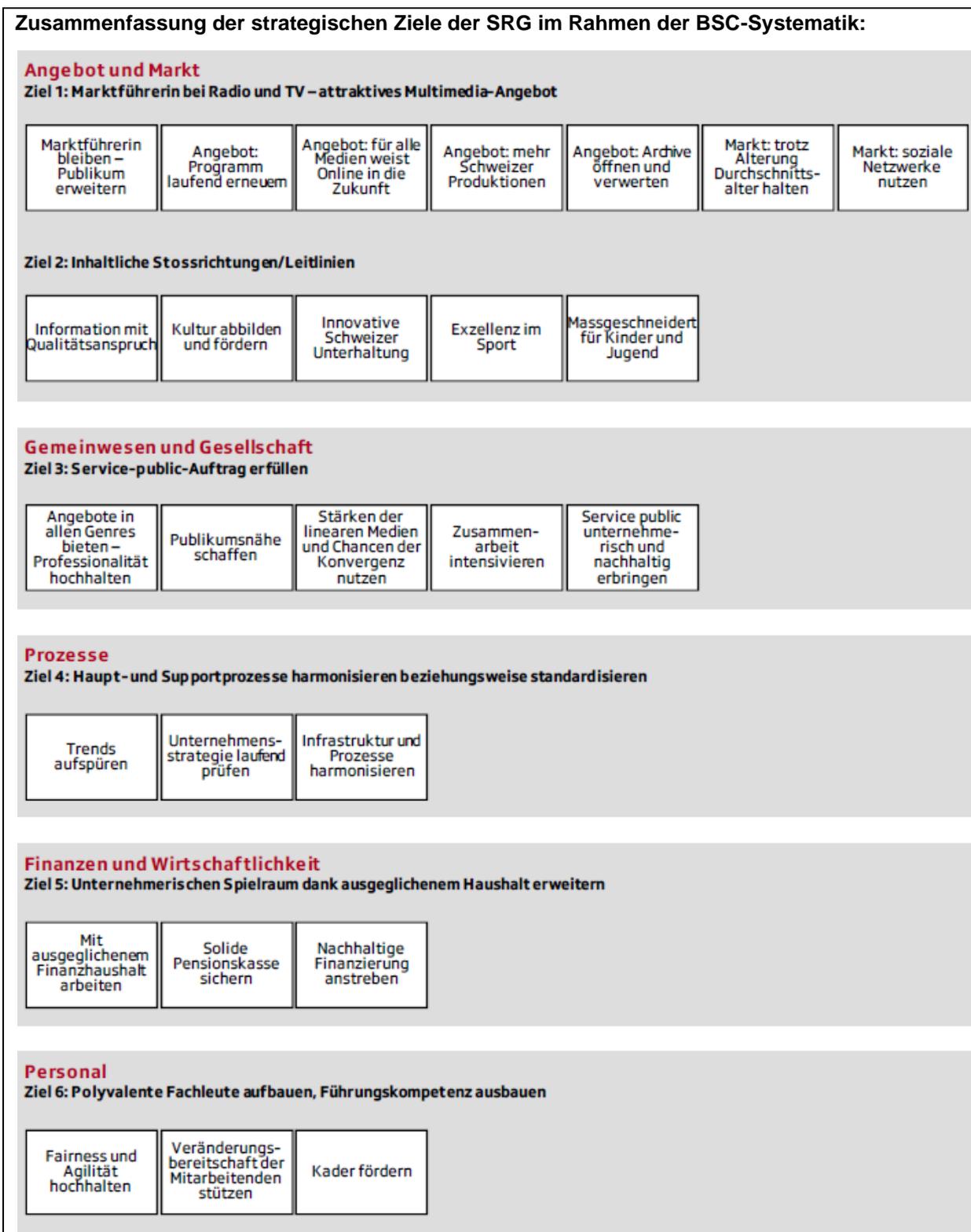
3.2.1.2 Strategieumsetzung

Zur Umsetzung und Kontrolle ihrer Strategie setzt die SRG als Führungsinstrument die Methode Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan Norton ein. Dabei handelt es sich um ein Konzept zur Messung, Steuerung und Dokumentation der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf Strategie und Vision.

Der SRG Balanced Scorecard Ansatz besteht aus 5 Perspektiven/Dimensionen:

- Angebot und Markt
- Gemeinwesen und Gesellschaft
- Prozesse
- Finanzen und Wirtschaftlichkeit
- Personal

Die Strategieinhalte, strategischen Ziele und Subziele werden auf die 5 Dimensionen herunter gebrochen, wodurch bei der SRG 26 BSC-Ziele entstehen.



Quelle: http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Unternehmensstrategie_25_September_2013.pdf

Auf Unternehmensebene existiert ein Strategiemodell. Im Strategiemodell werden die Kernziele durch eine Ursachen-Wirkungsbeziehung über die BSC-Dimensionen miteinander verknüpft. Die strategischen Stossrichtungen werden gleichermassen über die BSC-Dimensionen illustriert. Die Unternehmenseinheiten ihrerseits verfügen über kein Strategiemodell, das auf die BSC-Methodik aufbaut.

3.2.1.3 Strategieausrichtung

Die Ausrichtung und Abstimmung der Organisationseinheiten auf die Unternehmensstrategie erfolgt über unternehmensweite Massnahmen und strategische Projekte. Die Organisationseinheiten leisten dabei ihren Beitrag für die Umsetzung der Massnahmen und strategischen Projekte.

3.2.2 Feststellungen

3.2.2.1 Strategieprozess

Im Rahmen ihrer Prüfung hat das BAKOM festgestellt, dass die SRG zur Festsetzung und Überprüfung von Strategien Methoden und Techniken anwendet, welche nach heutiger Lehre und für Unternehmen dieser Grösse üblich sind.

Die Unternehmensstrategie wird auf Teilstrategien herunter gebrochen. Die betroffenen Unternehmenseinheiten können jeweils dazu Stellung nehmen. Der Strategieprozess beinhaltet auch Strategievarianten und -szenarien. Dabei stützt sich der VR auf Aussagen über geprüfte Handlungsvarianten.

Das Risikomanagement ist ein integraler Bestandteil des Strategieprozesses. Die Risiken werden auf der Basis eines für die gesamte SRG einheitlichen Kriterienkatalogs mit den Dimensionen Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet und analysiert. Risikobeurteilungen werden für den Konzern SRG als auch für die Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften durchgeführt. Die Risikobeurteilung für den Konzern SRG erfolgt durch den Generaldirektor und der GL SRG und wird vom VR SRG mindestens jährlich abgenommen. Die Beurteilung der Top-Risiken der UE und Tochtergesellschaften erfolgt durch deren jeweilige GL.

3.2.2.2 Strategieumsetzung

Die Unternehmensstrategien der SRG werden auf deren Internetseite publiziert³. Die 26 strategischen Ziele in der Unternehmensstrategie geben die Vielfalt der Anforderungen und die Einbettung der SRG in die Gesellschaft wieder.

Die Anzahl der geführten strategischen Ziele erscheint hoch und es stellt sich die Frage, ob alle strategischen Ziele mit der notwendigen Aufmerksamkeit gesteuert werden können. Es wäre sinnvoll, die BSC-Ziele auf eine angemessene Anzahl zu reduzieren und sich auf diese zu fokussieren.

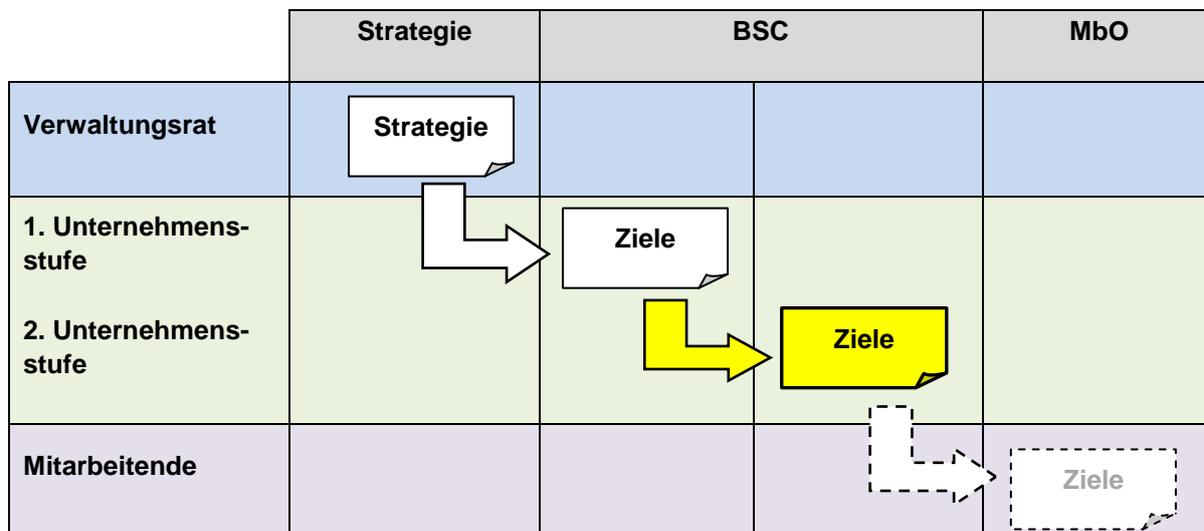
Das Vorhandensein und die Darstellung des Strategiemodells und der strategischen Stossrichtung über die BSC-Dimensionen entspricht Best Practice.

3.2.2.3 Strategieausrichtung

Heute erfolgt nur auf Unternehmensebene eine lückenlose Führung über die BSC. Zwar werden bei der Erarbeitung der Strategie- und BSC-Inhalte Vertreter und Vertreterinnen aller Unternehmensbereiche involviert, aber, wie bereits in vorherigen Kapiteln festgehalten, erfolgt keine geführte BSC-Kaskadierung auf allen Unternehmenseinheiten und -bereichen. Die nachgelagerten Organisationseinheiten entscheiden autonom, wie sie ihre Strategien konkret umsetzen und welche Managementkonzepte sie dafür einsetzen wollen.

³ http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Unternehmensstrategie_25_September_2013.pdf.

Die Durchgängigkeit und Kaskadierung sollte nicht nur auf der obersten, sondern mindestens auch auf der zweiten Unternehmensstufe umgesetzt werden. Dadurch würde die ganze Strategieumsetzungskraft der BSC-Methodik besser zur Entfaltung kommen. Die Unternehmenseinheiten (UE) können selber entscheiden, wie sie ihre UE-Strategie formulieren und umsetzen



3.2.3 Empfehlungen

Reduktion der Anzahl strategischer Ziele

Die Anzahl Ziele in der BSC sollten mittels Filterkriterien reduziert werden. Idealerweise sind nicht mehr als 16 bis maximal 20 Ziele definiert.

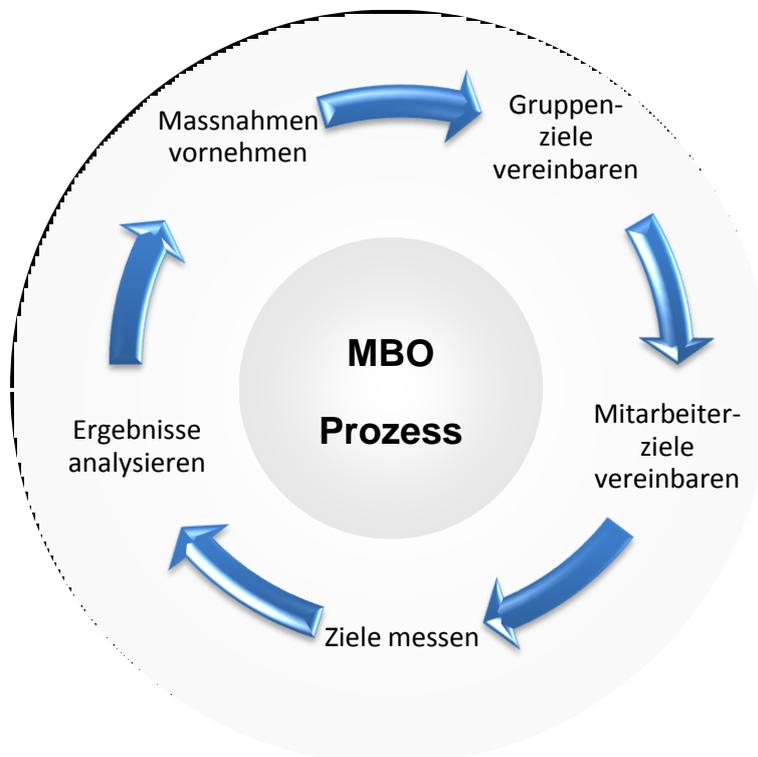
Effizientere Umsetzung des Kaskadierungsprozess

Es wird empfohlen, einen durch die GL geführten BSC-Kaskadierungsprozess zunächst auf Unternehmenseinheiten und -bereiche umzusetzen.

3.3 Management by Objectives (MbO)

Management by Objectives (MbO) ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre zur Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens, die 1954 massgeblich von dem österreichisch-amerikanischen Managementtheoretiker Peter F. Drucker entwickelt wurde.

Der MbO-Prozess hat folgende Grundstruktur:



Ziel dieses Verfahrens ist es, die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeitenden umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam festgelegt werden. Aus der Summe der Einzelziele sollen sich dann die Unternehmensziele zusammensetzen. Die Mitarbeitenden sollen ihre tägliche operative Arbeit an ihren Zielen ausrichten und so im Sinne der Strategie der Gesamtunternehmung arbeiten. Wenn die Vorgesetzten die Leistung ihrer Mitarbeitenden beurteilen, prüfen sie, inwieweit sie ihre vereinbarten Ziele erreicht haben.

3.3.1 Prozessbeschreibung

Wie bei der BSC ist auch der MbO-Prozess integrierter Bestandteil der SRG Führungsprozesse. Der Prozess startet im November und wird im März abgeschlossen. Im Folgejahr wird jeweils die Leistung beurteilt und der variable Lohnanteil bemessen.

Das Hauptziel des MbO-Prozesses ist das Herunterbrechen der strategischen Ziele, Massnahmen und Projekte aus der Unternehmensstrategie auf die Ziele der Kader-Mitarbeitenden.

In der Regel beschränkt sich das MbO auf 4–5 wichtige Jahresziele. Durch die Kopplung der Jahreszielerfüllung an den variablen Lohnanteil, steigt der Leistungsanreiz der Mitarbeitenden zur Zielerreichung.

Dem Ziel der fokussierten Strategieausrichtung wird durch einen stringenten Kaskadierungsprozess entsprochen. Dies läuft folgendermassen ab: ausgehend von der Unternehmensstrategie (BSC) werden zunächst die Ziele des Generaldirektors abgeleitet, woraus die Ziele der Direktoren und aus deren Zielen die Zielsetzungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der nächsten Managementebene abgeleitet werden (siehe Grafik unter Ziffer 3.2.2.2).

3.3.2 Feststellungen

Die angewendete MbO-Systematik und die konsequente Kaskadierung der Mitarbeitendenziele einer Managementstufe auf die nächste Stufe (im Kaderumfeld) entspricht eindeutig der Best Practice. Die Systematik wird verständlich dargestellt und ist für alle Betroffenen klar und nachvollziehbar. Sie stellt sicher, dass die Ziele sauber von der Strategie abgeleitet werden und auf die Strategie ausgerichtet sind.

3.3.3 Empfehlungen

MbO-Software

Um den Aufwand für Verwaltung und Pflege des komplexen MbO-Systems zu reduzieren, empfiehlt sich die Nutzung einer spezifischen MbO-Software.

3.4 Planung

Die Finanzplanung bezweckt die Erhaltung eines ausgeglichenen Haushaltes auf allen Unternehmensebenen. Durch den Einsatz der Kosten-/Leistungsrechnung sowie anderer Lenkungsinstrumente wie beispielsweise der Mittelfristplanung oder des Budgets wird ein betriebswirtschaftliches Gerüst geschaffen.

In Umsetzung der Empfehlungen der Eidgenössischen Finanzkontrolle EFK im Bericht vom 29. März 2006 wurde bei der SRG per 1. Januar 2009 eine neue harmonisierte Kosten-/Leistungsrechnung eingeführt.

Gleichzeitig haben sich die Zuständigkeiten in Bezug auf die Finanzplanung durch die Strukturreform der SRG per 1. Januar 2010 verändert. Seit diesem Zeitpunkt untersteht der SRG-Konzern der einheitlichen strategischen Leitung des VR und der operativen Leitung des Generaldirektors. Der VR erlässt Weisungen für die Erstellung der Mittelfristplanung und des Budgets und entscheidet über die Mittelzuweisung im Unternehmen. Er gewährleistet ausserdem den Erhalt des langfristigen Substanzwertes des Unternehmens und die Finanzierung der Aufgaben des Unternehmens sowie der Unternehmenseinheiten.

Die Finanzstrategie des VR zielt darauf ab, im Durchschnitt der Finanzplanjahre einen ausgeglichenen Haushalt zu erreichen. Folglich werden die finanziellen Richtlinien unter Berücksichtigung dieser Vorgabe erlassen.

Wenn sich die wirtschaftliche und konjunkturelle Lage nicht wesentlich verändert, dürfte die SRG das Haushaltsjahr mit einem positiven Ergebnis abschliessen.

3.4.1 Prozessbeschreibung

3.4.1.1 Im Allgemeinen

Die SRG verfügt über mehrere finanzielle Führungsinstrumente. Davon sollen folgende besonders hervorgehoben werden:

- die Mittelfristplanung (Erarbeitungsperiode von Mitte Dezember bis Juni)
- das Jahresbudget (Erarbeitungsperiode von Juni bis Mitte Dezember)

Das Budget basiert somit auf der Mittelfristplanung.

3.4.1.2 Interne Kontrolle (Interne Revision und Expertengruppen)

Nach zwei Haushaltsjahren mit der Kosten-/Leistungsrechnung (2009 und 2010) und dem Inkrafttreten der neuen Struktur der SRG per 1. Januar 2010 hat die Interne Revision 2011 die Weisungen zur Finanzplanung bewertet, die 2011 vom VR erlassen wurden (Bericht Nr. 2991 vom 25. August 2011).

Diese Prüfung hat ergeben, dass die zur Verfügung stehenden Instrumente und die Prozesse sehr gut beschrieben, aber äusserst komplex sind, und dass diese Komplexität auf allen Hierarchiestufen einen zu hohen Zeitaufwand mit sich bringt.

Unter der Leitung des Finanzdirektors wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die von der internen Revision vorgeschlagenen Massnahmen analysiert und gegebenenfalls ergänzt, mit dem Ziel, das erreichte Kontrollniveau zu halten und gleichzeitig das Vorgehen und die eingesetzten Instrumente zu vereinfachen.

Folgende Massnahmen wurden ergriffen:

- Einführung einer SAP-Lösung zur Erstellung der Mittelfristplanung und des Budgets;
- Verkürzung der Fristen für Finanzabschlüsse;
- frühzeitigere Erstellung des Budgets;
- Schaffung einer Finanzanalysegruppe aus allen Finanzverantwortlichen des Konzerns.

Das neue Finanzplanungsverfahren wurde im Jahr 2013 in Kraft gesetzt.

Hervorzuheben ist, dass für alle wichtigen Bereiche des SRG-Konzerns Expertengruppen, wie jene der Finanzverantwortlichen, geschaffen wurden (zum Beispiel für die Bereiche Immobilien, Informatik, Technik, Human Resources usw.). Diese Gruppen sind jeweils aus den Vertretern und Vertreterinnen aller betroffenen Unternehmenseinheiten zusammengesetzt und werden von einem Mitglied der Generaldirektion geleitet. So erhalten die Finanzverantwortlichen die wesentlichen und einheitsspezifischen Finanzinformationen von den jeweiligen Expertengruppen. Wenn bei der Erarbeitung des Finanzplans oder des Budgets Unklarheiten auftreten, ist es jederzeit möglich, die Situation mit dem Vertretenden oder der Vertreterin der betreffenden Expertengruppe zu klären. Da die beauftragten fachkundigen Vertreter und Vertreterinnen dieser Gruppen aus allen Regionen kommen, berücksichtigen sie bei ihren Entscheidungen auch Aspekte der jeweiligen Region.

Im Weiteren finden jährlich zwei Seminare für die Finanzverantwortlichen statt, an denen verschiedene wichtige Themen vertiefter besprochen werden.

3.4.1.3 Verteilung der Mittel

Die Finanzmittel werden den verschiedenen Regionen und Unternehmenseinheiten auf der Grundlage der Richtlinien des VR und nach einem Finanzierungsschlüssel zugeteilt.

Der Prozess wird von der Abteilung Finanzen und Controlling des Stammhauses überwacht.

3.4.1.4 Monatliches Reporting und Quick Reporting

Alle Finanzverantwortlichen des Konzerns treffen sich einmal monatlich mit dem Finanzdirektor, um die Finanzprozesse zu koordinieren.

Die Abteilung Controlling prüft laufend Indikatoren (zum Beispiel Produktivität, Entwicklung der Einnahmen usw.), die an den obengenannten monatlichen Sitzungen diskutiert werden.

Sobald das Reporting genehmigt ist, wird es an alle Mitglieder der Generaldirektion übermittelt.

Zusätzlich wurde ein Quick Reporting eingeführt. Dank dem Quick Reporting können – ohne die Detailgenauigkeit der monatlichen und/oder vierteljährlichen Reportings – gewisse Schlüsselindikatoren mithilfe eines Management Cockpits beinahe in Echtzeit verfolgt werden, um bei Bedarf so rasch wie möglich reagieren zu können («early warnings»). Dies gilt sowohl für das Stammhaus wie auch für die Unternehmenseinheiten. Dazu zählt beispielsweise auch die Überwachung der Entwicklung der Werbeerträge, die ausserdem Anlass für regelmässige Sitzungen mit den Verantwortlichen von Publisuisse geben.

3.4.1.5 Vierteljährliche Reportings an den VR

Die vierteljährlichen Reportings werden von den Unternehmenseinheiten geprüft. Budgetabweichungen werden analysiert und in den GL der Unternehmenseinheiten diskutiert. Die Zahlen werden anschliessend über den normalen Weg der Gruppe der Finanzverantwortlichen und schliesslich der Generaldirektion übermittelt.

Die Entwicklung der Lage wird dem VR durch die GL vierteljährlich vorgestellt, sofern zwischenzeitlich keine zusätzlichen Informationen nötig sind. Darüber hinaus verfolgt der Vorsitzende des Finanz- und Prüfungsausschusses (Mitglied des VR) die Finanzgeschäfte kontinuierlich.

3.4.1.6 Dokumentation

Alle Richtlinien und die ganze Dokumentation zum Finanzplan sowie zum Budget werden sowohl auf Deutsch wie auf Französisch herausgegeben. Bei Bedarf können sie auch auf Italienisch übersetzt werden.

3.4.1.7 Schlichtung

Wenn sich die verschiedenen, von den Zahlen betroffenen Parteien nicht einigen können und/oder ein Kompromiss nicht möglich ist, kann der Generaldirektor als Beschwerdeinstanz angerufen werden.

3.4.2 Feststellungen

Das BAKOM hatte Einblick in die wichtigsten, für einen Überblick erforderlichen Dokumente, um die Organisationsstrukturen, die Führungsinstrumente und die bestehenden Prozesse (interne Berichte, Richtlinien, Planungsdokumente, Prozessbeschreibungen, Entscheidungsprotokolle, Berichte der Internen Revision) nachvollziehen zu können.

Die Ausarbeitung der Mittelfristplanungen und der Budgets unterliegt einem sich wiederholenden Prozess und wird jährlich aufgrund der Erfahrungen erstellt.

Nach Einschätzung des BAKOM passt diese Methode in idealer Weise zur Struktur der SRG auf Organisations- und Funktionsebene. Zwar kann zunächst der Eindruck entstehen, dass der Einbezug von so vielen Personen nicht den Effizienzkriterien entspricht. Doch unter Berücksichtigung der komplexen Struktur des Unternehmens, sind die eingesetzten Instrumente und der Einbezug von so vielen Personen effizient.

Aus regelmässigen Besprechungen in angemessenem Umfang entstehen viele Vorteile. Dazu gehören insbesondere der Austausch von Wissen, gegenseitige Anstösse im Diskurs und letztlich ein gewisser Konsens.

Für ein Unternehmen wie die SRG, das in 4 Sprachregionen tätig ist, stellt diese Vorgehensweise eine wichtige Bedingung für einen optimalen Betrieb dar.

Aufgrund der obengenannten Feststellungen hält das BAKOM fest, dass der Finanzplanungsprozess sowie die zur Verfügung stehenden und eingesetzten Führungsinstrumente den erforderlichen Qualitätskriterien entsprechen und effizient eingesetzt werden.

Die Struktur und der Einbezug aller technischen und administrativen Ebenen stellen die notwendigen Rahmenbedingungen sicher, dass alle wesentlichen Informationen, die einen unausgeglichene Haushalt des Unternehmens erklären könnten, rechtzeitig verfügbar sind und berücksichtigt werden.

3.4.3 Empfehlung

In Anbetracht der obigen Ausführungen hat das BAKOM keine Empfehlung anzubringen.

3.5 Interne Revision

Das Institute of Internal Auditors (IIA)⁴ definiert die Interne Revision folgendermassen: «Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- 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.»⁵

Die Interne Revision ist eine Profession, der sich auf das International Professional Practices Framework stützt. Dieses umfasst im Wesentlichen folgendes:

- einen Code of Ethics, der die Prinzipien und Erwartungen an die Interne Revision in der Berufspraxis beschreibt;
- Standards⁶ als Wegleitung für die Durchführung von Revisionsaufträgen und der Verwaltung der Tätigkeit.

Um sich eine Meinung über die Interne Revision der SRG zu bilden, hat das BAKOM die derzeitige Situation mit den allgemein in dem Bereich als beste Praxis anerkannten Grundsätzen verglichen, das heisst mit den obengenannten Normen.

3.5.1 Prozessbeschreibung

3.5.1.1 Stellung innerhalb der Organisation

Der für die Interne Revision (nachfolgend IR) Verantwortliche der SRG ist seit 2013 dem Finanz- und Prüfungsausschuss unterstellt (zuvor dem VR-Präsident). Der Prüfungsausschuss überwacht die IR, genehmigt den jährlichen Revisionsplan und nimmt den jährlichen Bericht zur Kenntnis. Ausserdem stellt er sicher, dass die Interne Revision und das externe Revisionsorgan ihre Überprüfungsaktivitäten koordinieren, und legt die Jahresziele des IR-Verantwortlichen fest. Damit regelmässig eine Kommunikation und ein Informationsaustausch zwischen der IR und dem Finanz- und Prüfungsausschuss stattfinden, ist eine systematische Teilnahme des IR-Verantwortlichen an den Sitzungen des Finanz- und Prüfungsausschusses vorgesehen. Ausserdem finden regelmässig bilaterale Gespräche zwischen dem IR-Verantwortlichen und dem Vorsitzenden des Finanz- und Prüfungsausschusses statt.

3.5.1.2 Zusammensetzung und Kompetenzen

Die IR zählt 6 Mitarbeitende: den Verantwortlichen, eine administrative Mitarbeiterin und vier Revisorinnen und Revisoren. Die Mitarbeitenden verfügen über Kenntnisse in den Bereichen der internen und externen Revision sowie der Informatik. Ausserdem haben zwei Revisoren die Ausbildung zum Certified Internal Auditor (CIA) abgeschlossen und zwei andere jene zu Certified Information Systems Auditors (CISA). Die IR verfügt ausserdem über ein Budget, um für besondere Aufgaben externe Spezialisten hinzuziehen zu können.

3.5.1.3 Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

Die Aufgabenstellung, die Befugnisse und die Verantwortung der IR sind in einem Reglement⁷ aufgeführt. Nach dem Reglement besteht die Aufgabenstellung der IR darin, unabhängige und objektive Revisions- und Beratungsdienstleistungen im Hinblick auf eine Verbesserung der Unternehmensabläufe zu erbringen. Durch einen systematischen und zielgerichteten Ansatz unterstützt die IR das Unternehmen dabei, die Wirksamkeit des Risikomanagements, der Führung und der Kontrollen sowie

⁴ <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>.

⁵ http://www.svir.ch/xml_1/internet/de/application/d1/d94/f132.cfm.

⁶ The IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

⁷ Reglement für die Interne Revision SRG SSR vom 01. Juli 2013.

des Governance- und Überwachungsprozesses zu beurteilen und zu verbessern. Die IR beschäftigt sich sowohl mit dem Stammhaus wie auch mit den Tochtergesellschaften.

3.5.1.4 Methoden

Die IR verfolgt einen risikoorientierten Prüfungsansatz. Der jährliche Revisionsplan beruht auf einer detaillierten Risikoanalyse, bei der die zu überprüfenden Prozesse ausgewählt und priorisiert werden. Die Beurteilungen des Generaldirektors und des VR fliessen ebenfalls in diesen Prozess ein. Der jährliche Revisionsplan wird mit dem externen Revisionsorgan koordiniert und vom Finanz- und Prüfungsausschuss genehmigt.

Die Arbeiten der IR werden gemäss dem Code of Ethics und den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision der IIA ausgeführt.

Für jeden Auftrag erstellt der Prüfungsleiter ein Prüfprogramm sowie Leitfäden. Diese werden vom IR-Verantwortlichen bestätigt. Im Qualitätssicherungssystem (QS) wird genau beschrieben, wie die Überprüfung umgesetzt wird. Seit Anfang 2011 wird die Revisionssoftware Audimex eingesetzt, um die Überprüfung zu erleichtern.

Über jede Prüfung wird ein Bericht verfasst, der die Ziele und die Prüfungsbereiche sowie Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Massnahmen festhält. Der Revisionsbericht wird der geprüften Einheit, deren Leitung sowie dem Vorsitzenden des Finanz- und Prüfungsausschusses und dem externen Revisionsorgan übermittelt. Die IR hat den Auftrag sicherzustellen, dass die Empfehlungen in den betroffenen Einheiten in Form von Aktionsplänen umgesetzt werden.

3.5.1.5 Qualitätssicherung

Die IR verfügt ausserdem über ein Qualitätssicherungsprogramm, das interne und externe Überprüfungen beinhaltet. Die internen Beurteilungen umfassen die laufende Überwachung der Leistung (zum Beispiel Bestätigung des Prüfplans und Überprüfung der Arbeitsdokumente durch den IR-Verantwortlichen) sowie periodische Beurteilungen. Mindestens alle 5 Jahre führt eine von der Organisation unabhängige Evaluationsstelle externe Beurteilungen durch. Die letzte externe Beurteilung wurde im Jahr 2012 vorgenommen.

3.5.2 Feststellungen

Der Leiter der Internen Revision der SRG steht auf einer genügend hohen Hierarchiestufe im Unternehmen und verfügt über einen direkten, uneingeschränkten Zugang zu den verschiedenen Stakeholder (VR-Präsident, Finanz- und Prüfungsausschuss, GL, usw.), so dass er seine Verantwortung wahrnehmen kann und seine Objektivität und Unabhängigkeit gesichert sind.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der IR verfügen über die zur Ausübung ihrer Tätigkeit notwendigen Kompetenzen. Dadurch, dass die IR externe Spezialistinnen und Spezialisten hinzuziehen kann, können allfällige Wissenslücken durch externes Fachwissen geschlossen werden. Darüber hinaus besuchen die Mitarbeitenden regelmässig Weiterbildungen, um ihre Kenntnisse zu vertiefen und ihre Kompetenzen zu stärken.

Der Auftrag, die Befugnisse und die Verantwortung der IR sind in einem Reglement klar definiert. Das Reglement präzisiert:

- die Stellung der IR innerhalb der Organisation;
- die funktionale Beziehung zwischen dem IR-Verantwortlichen und dem Finanz- und Prüfungsausschuss;
- erlaubt den Zugang zu den für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Dokumenten, Personen oder Gütern;
- definiert den Tätigkeitsumfang.

1. Prüfzyklus

Die IR verfügt über ein internes Qualitätssicherungsprogramm, dank dem die Kongruenz der Revisionsarbeiten mit den Standards sowie die Einhaltung des Code of Ethics durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilt werden kann. Sämtliche Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie verschiedene Richtlinien werden in einem QS-System erfasst. Ausserdem hat die PricewaterhouseCoopers AG im Jahr 2012 eine externe Beurteilung der IR-Qualität durchgeführt (die letzte externe Beurteilung davor wurde 2007 vorgenommen). Der externe Beurteilungsbericht bestätigt, dass die IR der SRG insgesamt den internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision der IIA entspricht. In Bezug auf die Einhaltung der Standards entspricht dies der höchsten Auszeichnung auf der Bewertungsskala der IIA.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse der Beurteilung ein positives Bild der Wirksamkeit der Arbeit der IR zeichnen. Sie trägt zweifelsohne zur Verbesserung der Führungs- und betrieblichen Prozesse sowie des internen Kontrollsystems der Organisation bei. Ihre zielgerichteten Eingriffe zeigen Sparpotentiale und Möglichkeiten zur Prozessvereinfachung auf.

3.5.3 Empfehlung

In Anbetracht der obigen Ausführungen hat das BAKOM keine Empfehlung anzubringen.

4 Schlussfolgerungen

4.1 Gesamtbeurteilung

Im Rahmen der Prüfung hat das BAKOM festgestellt, dass die Strukturen, Instrumente sowie die umgesetzten Steuerungs- und Überwachungsprozesse der SRG insgesamt sachdienlich sind. Sie sind auf die Grösse und Struktur des Unternehmens abgestimmt und entsprechen den allgemein als Best Practice anerkannten Grundsätzen in dem Bereich.

Die SRG verfügt über eine hohe Qualität der Corporate Governance. Sie hat eine klare Vision, Mission und Strategie, die eine gemeinsame Ausrichtung aller Unternehmenseinheiten sicherstellt. Dank dem Planungsprozess kann das finanzielle Gleichgewicht langfristig erhalten bleiben. Die Interne Revision trägt durch ihre Beurteilungen zur laufenden Verbesserung der Effizienz der Unternehmensprozesse bei.

Das BAKOM hat ausserdem festgestellt, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Beteiligten sowie die Verfahren klar abgegrenzt und dokumentiert sind. Der Formalisierungsgrad kann als hoch betrachtet werden.

Das BAKOM hat dennoch einige Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt. Für diese hat es Empfehlungen formuliert, um den Verwaltungsprozess und die Unternehmenskontrolle zu optimieren.

In Anbetracht der obigen Ausführungen ist das BAKOM der Meinung, dass die SRG insgesamt über alle wichtigen Steuerungselemente verfügt, um ein effizientes Management und eine wirtschaftliche Mittelverwendung sicherzustellen.

Bundesamt für Kommunikation BAKOM



Nancy Wayland Bigler
Vizedirektorin

Anhang: Zusammenfassung der Ergebnisse

| Prozess | Gesamtfeststellung | Empfehlungen |
|---------------------------------|---|---|
| Corporate Governance | Der Corporate Governance-Prozess der SRG ist effizient organisiert und die Richtlinien des Swiss Code of Best Practice werden insgesamt eingehalten. | <p>Beurteilung der Leistung des VR Punktuell sollte der VR eine umfassende Beurteilung seiner Leistung von unabhängigen, externen Beratern und Beraterinnen vornehmen lassen.</p> |
| Strategie | <p>Die SRG wendet zur Festsetzung und Überprüfung von Strategien Methoden und Techniken an, welche nach heutiger Lehre und für Unternehmen dieser Grösse üblich sind.</p> <p>Das Vorhandensein und die Darstellung des Strategiemodells und der strategischen Stossrichtung über die BSC-Dimensionen entspricht Best Practice.</p> | <p>Reduktion der Anzahl strategischer Ziele Die Anzahl Ziele in der BSC sollten mittels Filterkriterien reduziert werden. Idealerweise sind nicht mehr als 16 bis maximal 20 Ziele definiert.</p> <p>Effizientere Umsetzung des Kaskadierungsprozess Es wird empfohlen, einen durch die GL geführten BSC-Kaskadierungsprozess auf Unternehmenseinheiten und -bereiche umzusetzen.</p> |
| Management by Objectives | Die angewendete MbO-Systematik und die konsequente Kaskadierung der Mitarbeiterziele einer Managementstufe auf die nächste Stufe (im Kaderumfeld) entspricht eindeutig der Best Practice. Die Systematik wird verständlich dargestellt und ist für alle Betroffenen klar und nachvollziehbar. Sie stellt sicher, dass die Ziele sauber von der Strategie abgeleitet werden und auf die Strategie ausgerichtet sind. | <p>MbO-Software Um den Aufwand für Verwaltung und Pflege des komplexen MbO-Systems zu reduzieren, empfiehlt sich die Nutzung einer spezifischen MbO-Software.</p> |

| | | |
|--------------------------------|---|--------------|
| <p>Planung</p> | <p>Der Finanzplanungsprozess sowie die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente entsprechen den erforderlichen Qualitätskriterien und werden effizient eingesetzt.</p> <p>Die Struktur und der Einbezug aller technischen und administrativen Ebenen stellen die notwendigen Rahmenbedingungen sicher, dass alle wesentlichen Informationen, die einen unausgeglichene Haushalt des Unternehmens erklären könnten, rechtzeitig verfügbar sind und berücksichtigt werden.</p> | <p>Keine</p> |
| <p>Interne Revision</p> | <p>Die Interne Revision der SRG entspricht insgesamt den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision der IIA.</p> <p>Ihre Tätigkeit ist angemessen, da sie zweifelsohne zur Verbesserung des Verwaltungsprozesses sowie des internen Kontrollsystems der Organisation beiträgt.</p> | <p>Keine</p> |