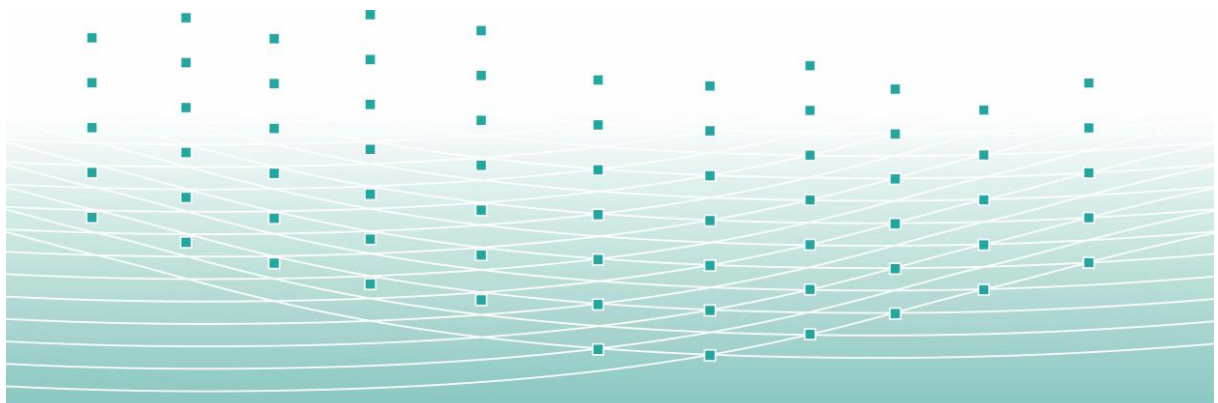




Biel, 21. April 2015

Bericht über die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der SRG

2. 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
2.2.3	Projektorganisation	4
2.2.4	Prüfergebnisse	4
3	Ergebnisse der Prüfung der HKLR und des Finanzreporting	5
3.1	Begriffsdefinitionen	5
3.1.1	Kosten	5
3.1.2	Kosten- und Leistungsrechnung	5
3.1.3	Plan-Kosten, Ist-Kosten und Vorscheurechnung	5
3.1.4	Einzelkosten	5
3.1.5	Proportionale Kosten	6
3.1.6	Strukturkosten	6
3.1.7	Gemeinkosten	6
3.2	Kritische Erfolgsfaktoren	6
3.2.1	Software	6
3.2.2	Differenzierte Ausgestaltung	6
3.2.3	Qualitative Leistungsbeurteilung	6
3.2.4	Gleichgewicht und Integration der Führungsinstrumente	6
3.3	Kosten- und Leistungsrechnung und Finanzreporting bei der SRG	7
3.3.1	Generelle Themenbereiche der KLR und des Finanzreportings	7
3.3.1.1	Ausgangslage und Zielsetzung der KLR	7
3.3.1.2	Konzept und Methode der KLR	8
3.3.1.3	Integriertes Rechnungswesen und Systemunterstützung	10
3.3.2	Finanzielles Führungssystem	10
3.3.3	Finanzreporting	11
3.3.4	Umsetzungsstichproben KLR und Finanzreporting	12
3.3.4.1	Abrechnung Produktionsauftrag einer ausgestrahlten Sendung	12
3.3.4.2	Produkt-Erfolgsrechnung einer ausgestrahlten Sendung	12
3.3.4.3	Bildung und Auflösung der Rückstellungen am Beispiel der Teletext AG	13
3.3.4.4	Leistungsmatrix und Präsenzstunden	13
3.3.4.5	Kostenart 4890 D Abschreibung VP Fix	14
4	Ergebnisse der Prüfung des Immobilienbereichs	15
4.1	Überblick über das Immobilienportfolio der SRG	15
4.1.1	Die Besonderheiten im Baurecht	16
4.1.2	Die Besonderheiten des Immobilienbestands der SRG	17
4.1.3	Die gemieteten Objekte	17
4.1.4	Immobilienstrategie, allgemeine Prozesse	18
4.1.4.1	Strategische Richtung im Immobilienbereich	18

2. Prüfzyklus

4.1.4.2	Die Immobilienabteilung, allgemeine Organisation.....	19
4.1.4.3	Die Hilfsmittel im Immobilienbereich.....	21
4.2	Erwerb und Verkauf von Immobilien.....	27
4.2.1	Erwerb.....	27
4.2.2	Verkauf.....	28
4.3	Renovierung und Unterhalt.....	29
4.3.1	Allgemeines.....	29
4.3.2	Unterhalt.....	31
4.3.3	Renovierungen.....	32
4.4	Mieterträge und Vermögenserhaltung.....	33
4.4.1	Mietverträge, SRG als Mieterin.....	33
4.4.2	Mietverträge, SRG als Vermieterin.....	34
5	Schlussfolgerungen.....	36
5.1	HKLR und Finanzreporting.....	36
5.2	Immobilien.....	36

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.

Am 26. September 2014 verabschiedete das Parlament die Teilrevision des Radio- und Fernsehgesetzes (RTVG), welche als Schwerpunkt zum Ziel hat, einen neuen Finanzierungsmechanismus für die Leistungen im Bereich des Service Public zu etablieren. Gegen das revidierte RTVG wurde das Referendum ergriffen.

Von den Leistungen des Finanzierungsmechanismus profitiert zur Hauptsache die SRG. Vor diesem Hintergrund spielt es eine wesentliche Rolle, dass die Einhaltung der Anforderungen an den Service Public 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 zweiten Prüfzyklus der wirtschaftlichen Führung der SRG vom 02. April 2014 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. Demzufolge kann ihre Wirtschaftlichkeit 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, Gutachten 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 2. 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.

2.2.3 Projektorganisation

Der zweite Prüfzyklus wurde unter der Leitung von Michel Grandjean, Leiter der Sektion Finanzen und Statistik, durch ein Team aus zwei weiteren Mitarbeitenden des BAKOM (Cynthia Frei, Florian Montandon) und externen Berater (Jann Tadorian der Gesellschaft Inplenion International AG sowie Stéphanie Osler und Stéphane Picci der Gesellschaft Expertop Osler & Picci) durchgeführt. Der Steuerungsausschuss bestand aus Marcel Regnotto, stv. Abteilungsleiter des BAKOM (bis am 31. Oktober 2014 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.

2.2.4 Prüfergebnisse

Der erste Prüfzyklus hat aufgezeigt, dass die SRG über eine Corporate Governance von hoher Qualität verfügt. Das Unternehmen hat eine klare Vision, Mission und Strategie, die eine gemeinsame Ausrichtung aller Unternehmenseinheiten sicherstellt. Die Planungs- und Führungsprozesse sind miteinander verzahnt und als Kreislauf geschlossen. Die Interne Revision trägt durch ihre Beurteilungen zur laufenden Verbesserung der Effizienz der Unternehmensprozesse bei.

Die detaillierten Ergebnisse des ersten Prüfzyklus lagen in vorgesehener Frist vor und wurden am 27. Juni 2014 auf der Homepage des BAKOM publiziert.

Die Ergebnisse des zweiten Prüfzyklus werden nachfolgend vorgestellt.

3 Ergebnisse der Prüfung der HKLR und des Finanzreporting

Als Grundlage wird nachfolgend auf zentrale Begriffsdefinitionen und kritische Erfolgsfaktoren für die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Finanzreporting eingegangen. Anschliessend werden die Prüfergebnisse vorgestellt.

3.1 Begriffsdefinitionen

3.1.1 Kosten

Kosten stellen den Ressourcenverbrauch für die Leistungserstellung dar. Unter anderen gehören dazu Personal-, Material- und Infrastrukturkosten. Abschreibungen auf Anlagegütern sind ebenfalls Kosten, obwohl diese keinen direkten Geldabfluss zur Folge haben.

3.1.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Vorrangiges Ziel einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist die Schaffung einer Wirkungstransparenz zwischen den Kosten und den Leistungen. Die zentrale Frage ist, was die erbrachte Leistung respektive das hergestellte Produkt kostet.

Zur Kostenrechnung gehört die systematische Erfassung der Kosten. Die Kostenarten (KoA) werden den Kostenstellen (KoSt) oder direkt den Kostenträgern (KoTr) belastet. Die bei den Kostenstellen angefallenen Beträge werden nach bestimmten Schlüsseln einem Kostenträger zugewiesen.

- Die **Kostenarten (KoA)** zeigen welche Kosten angefallen sind. Die Kostenartenrechnung beinhaltet wichtige Informationen über die Kostenstruktur. Diese gehören zu den Grundlagen für die Optimierung der Wirtschaftlichkeit.
- Die **Kostenstellen (KoSt)** zeigen wo die Kosten angefallen sind. Sie werden entlang der Organisationsstruktur gegliedert. Die Kosten werden von den Kostenstellen auf die Kostenträger umgelegt. Die Kostenstelle wird durch einen Kostenstellenleiter geführt und verantwortet.
- Die **Kostenträger (KoTr)** zeigen für welche Produkte die Kosten angefallen sind. Die Kosten können von der Kostenartenrechnung direkt oder über die Kostenstellenrechnung indirekt den Produkten belastet werden.

In einer privatwirtschaftlich organisierten Unternehmung wird die Leistung monetär im Umsatz dargestellt. Der steuernde Einfluss der Marktwirtschaft auf eine Service Public Organisation ist nicht der gleiche wie auf eine rein privatwirtschaftlich organisierte Unternehmung. Deshalb muss die KLR der SRG mit zusätzlichen Informationen ergänzt werden. Dazu gehören unter anderem:

- die Erfassung und Bewertung der Qualität und der Wirkung der erbrachten Leistungen;
- zusätzliche Fremdbewertungen Kunden- respektive Public-Umfragen; und
- Benchmark Vergleiche.

Die KLR wird in Zeitperioden (Monate, Quartale, Jahre) gegliedert. Für die Auswertungen respektive die Finanzreports werden die Ist-Zahlen der Abrechnungsperiode mit den Plan-Zahlen verglichen.

3.1.3 Plan-Kosten, Ist-Kosten und Vorscheurechnung

Die Plan-Kosten sind das Produkt aus den geplanten Einheitskosten multipliziert mit der geplanten Menge. Die Ist-Kosten zeigen die in einer vergangenen Periode tatsächlich angefallenen Kosten. In der Vorscheurechnung wird die erwartete Entwicklung aufgezeigt.

3.1.4 Einzelkosten

Einzelkosten, die auch immer variable Kosten sind, werden einem Kostenträger oder einer Kostenstelle direkt zugerechnet. Dem Kostenträger belastete Material-Einzelkosten gehen direkt in das Produkt ein. Wird eine zusätzliche Menge eines Produktes hergestellt, fallen der Zusatzmenge entsprechend Mehrkosten an. Wird eine Einheit weniger erstellt, fallen die entsprechenden Kosten weg.

3.1.5 Proportionale Kosten

Proportionale Kosten werden direkt durch die Erstellung eines Produktes oder das Erbringen einer Leistung verursacht. Die Produkteigenschaften bestimmen den Einsatz an Material, Personal- und Fremdleistungen wesentlich. Für die Berechnung der proportionalen Herstellkosten braucht es ein Mengen- und ein Zeitgerüst respektive einen Arbeitsplan. Während das Mengengerüst den Materialeinsatz und –verbrauch aufzeigt, legt das Leistungsgerüst die Leistungszeit der Mitarbeitenden fest.

3.1.6 Strukturkosten

Die Strukturkosten (StruKo) bilden das organisatorische Gehäuse ab. Dazu gehören neben der Infrastruktur auch alle Aktivitäten, die nicht ins Produkt fließen, zum Beispiel Akquisition, Werbung, Forschung, Administration, Logistik usw.

3.1.7 Gemeinkosten

Gemeinkosten können nicht eindeutig einem Produkt zugeordnet werden. Diese werden bei der SRG zentralen Kostenblöcken (Fixe Herstellkosten, Distribution, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten) belastet.

3.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Nachfolgend werden zentrale Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche die Qualität und Wirkung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie das dazugehörige Finanzreporting in einer Organisation prägen.

3.2.1 Software

Eine gute KLR setzt eine geeignete Softwarelösung voraus. Die Datenerfassung und die Erstellung der Berichte müssen einfach und so weit als möglich automatisiert sein.

3.2.2 Differenzierte Ausgestaltung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist auf die Dauer nur erfolgreich, wenn sie für die verantwortlichen Führungskräfte von echtem Nutzen ist. Das Führungsumfeld, die Informationsbedürfnisse und die Leistungsmerkmale entlang der Organisationshierarchie sind in der Regel verschieden. Deshalb ist eine differenzierte Ausgestaltung der Systeme und Berichte notwendig. Deren Anwendung setzt gezielte Informations- und Schulungsmassnahmen voraus.

3.2.3 Qualitative Leistungsbeurteilung

Eine differenzierte Ausgestaltung der Systeme bedingt, dass neben der Kosten- auch die Leistungsrechnung angemessen ausgestaltet ist. Dabei reicht es nicht, Produkte definiert und Stunden erhoben zu haben. Für die Produkte und Leistungen müssen auch Qualitätsindikatoren mit entsprechenden Zielwerten vorhanden sein.

3.2.4 Gleichgewicht und Integration der Führungsinstrumente

Die nachhaltige Unternehmensführung verlangt nach ausgewogenen Führungsinstrumenten. Ein proaktives Kostenmanagement bedingt Mitarbeiterhandlungsspielräume.

Die KLR kann erst dann erfolgreich betrieben werden, wenn der Führungs-Regelkreis (Planung, Steuerung und Kontrolle) geschlossen ist und aufgrund der KLR-Daten aktiv geführt wird. Dazu helfen zum Beispiel stufengerechte „Führungscockpits“ oder Balanced Scorecards entlang der Organisationshierarchie.

Ein nachhaltiges Management bedingt einerseits:

- Transparenz über Kosten und Leistungen;
- Kontrolle über die Einhaltung der Ziele und Vorgaben;
- Ausgewogenheit zwischen quantitativen und qualitativen Leistungsindikatoren und zielgerichtete Mitarbeiterbeurteilung.

Andererseits sind für den Erfolg zwingend notwendig:

- die Bereitschaft, eine Organisationseinheit mit ihren Mitarbeitern aufgrund der vereinbarten Ziele und Indikatoren resultatorientiert und weniger inputorientiert zu führen;
- präzise Vorgaben und Beurteilungskriterien sowie Handlungsspielräume und finanzielle Kompetenzen, die sich beispielsweise in einer differenzierten Unterschriftenregelung zeigen;
- bedarfsorientierte Informationen – z.B. gezielte Reportings – und
- adäquate Anreizsysteme.

3.3 Kosten- und Leistungsrechnung und Finanzreporting bei der SRG

Die Ergebnisse berücksichtigen die analytischen Schlussfolgerungen aus der Dokumentationsstudie sowie die weichen Faktoren und kulturellen Aspekte aus den Interviews und den Walk-through-tests.

3.3.1 Generelle Themenbereiche der KLR und des Finanzreportings¹

3.3.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung der KLR²

Die Einführung der KLR bei der SRG wurde aufgrund interner und externer Bedürfnisse notwendig. Im Jahr 2005 ergab eine Befragung von Führungskräften und Controllern der SRG, dass verschiedene Themen als verbesserungswürdig eingestuft wurden.

Unter anderem wurden folgende Punkte aufgeführt:

- unzureichende Kostentransparenz;
- mangelnde Vergleichbarkeit von Produktkosten, Leistungen und Funktionen;
- enorm hoher Aufwand und fehlendes Verständnis für interne Verrechnungen;
- abrechnungsorientiertes anstatt planungs- und steuerungsorientiertes Kostenrechnungssystem; und
- fehlende Grundlagen für die Erstellung einer aussagekräftigen Balanced Scorecard (BSC).

Der Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK)³ zur Wirtschaftlichkeit der SRG verlangte auch einen höheren Grad an Kostentransparenz vor dem Hintergrund des lastenden Spardrucks.

Deshalb entschieden sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der SRG im April 2006, eine einheitliche Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Dabei wurden folgende Hauptziele verfolgt:

- Die KLR ist ein Hilfsmittel, mit welchem durch bessere Planung und zielgerichteter Steuerung ein angemessener Grad der Führungsorientierung erreicht wird.
- Durch die Schaffung von Kostentransparenz wird die Grundlage für die teilweise Vergleichbarkeit von Produkten, Leistungen und Funktionen gelegt.

¹ Quellen für die Darstellung der Ist-Situation sind

a) Informationen aus den jeweiligen internen SRG Manualizer Dokumentationen;
b) in den Workshops präsentierte Powerpoints verwendet worden.

² 1.1 Manualizer Kapitel 01_Einleitung und Grundlagen.

³ Eidgenössische Finanzkontrolle, Prüfung der Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR idée suisse, Bericht zuhanden des UVEK, Bern 2006 (Bericht EFK), Empfehlung 12.3 A.

- Die KLR ermöglicht durch die Harmonisierung der Prozesse und der Systemausgestaltung eine wesentliche Kostenminderung des Systembetriebs sowie eine vereinfachte Abwicklung der täglichen Arbeit.
- Die Bereitstellung führungsrelevanter Daten für die Erstellung der Balanced Scorecard als zentrale Komponente des Führungssystems der SRG.

3.3.1.2 Konzept und Methode der KLR

Die SRG bildet in der KLR die Kosten und die Erlöse grundsätzlich nach folgender Darstellung ab:

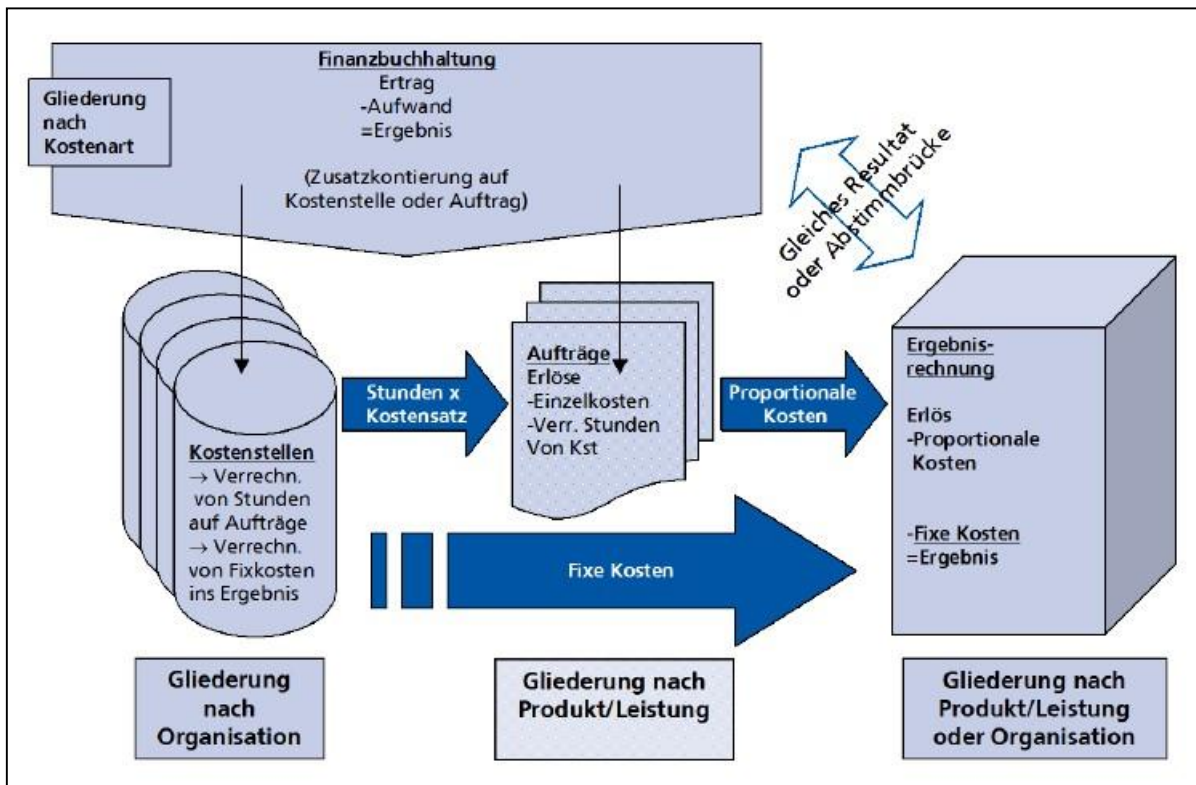


Abb.1 Methodik der KLR bei SRG (Quelle: 1.1 Manualizer Kapitel 01_Einleitung und Grundlagen)

In der Finanzbuchhaltung werden fakturierte Erträge und bezahlte Aufwendungen erfasst. Die Belege werden durch die Verantwortlichen auf eine Kostenstelle oder einen Auftrag gebucht. Dies kann entweder über das SAP Modul Materialwirtschaft bereits beim Wareneingang eines bestellten Gutes oder über einen Kreditorenworkflow nach Erhalt der Rechnung geschehen.

Die Kostensätze werden ermittelt, indem die in den Kostenstellen geplanten Kosten durch die geplante Leistungsmenge dividiert werden. Danach wird der entsprechende Kostensatz mit den in der Zeiterfassung ermittelten Leistungsstunden multipliziert, um danach den Aufträgen weiterverrechnet zu werden.

Die direkt den Aufträgen zugeordneten Einzelkosten und die verrechneten Kosten der Kostenstellen werden anschliessend auf die Ergebnisrechnung umgelagert. Diese wird entweder nach Produkt/Leistungs- oder Organisationssicht dargestellt.

Bei der SRG werden den einzelnen Produkten in der Regel keine Erlöse zugewiesen. Deshalb wird die Ergebnisrechnung als Teilkostenrechnung und nicht als Deckungsbeitragsrechnung dargestellt. Bei der Teilkostenrechnung werden nur die proportionalen Kosten der Kostenstellen verrechnet. Die Fixkostenanteile werden direkt der Ergebnisrechnung belastet.

Die nächste Illustration beschreibt den Wertefluss in einer Unternehmenseinheit:

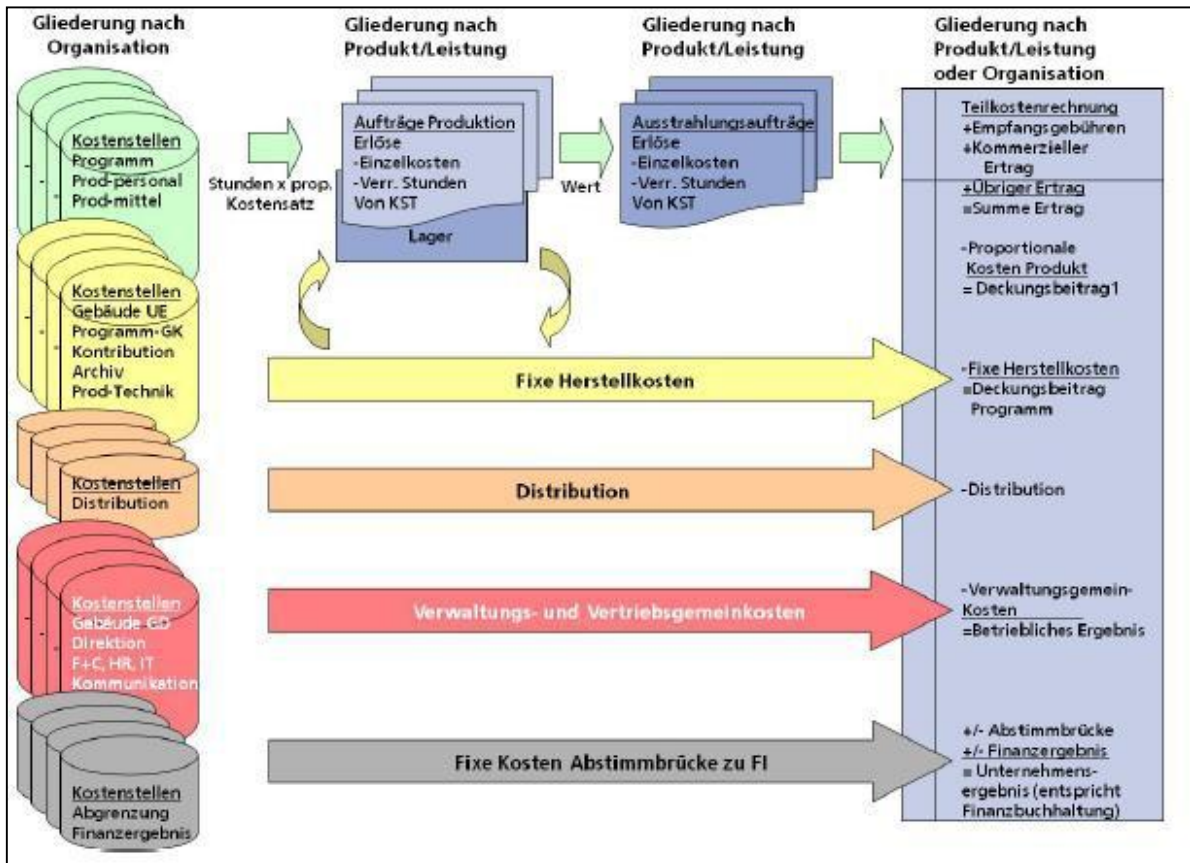


Abb.2 Wertefluss bei einer SSR Unternehmenseinheit (Quelle: 1.1 Manualizer Kapitel 01_Einleitung und Grundlagen)

Für den externen Ergebnisausweis wird auch eine Kostenrechnung zu vollen Herstellkosten geführt. Dazu werden die fixen Herstellkosten (in Abb. 2 gelb dargestellt) auf die jeweiligen Produkte verteilt. Diese Sicht wird nur zu Informationszwecken der Öffentlichkeit verwendet und nicht zur internen Führung.

Feststellungen

Der Aufbau und die Umsetzung der KLR unterstützen bei der SRG vollumfänglich ihre Zielsetzung und lassen folgende Aussagen zu:

- Mit der KLR haben die Führungskräfte auf allen Stufen ein entscheidungsorientiertes Führungsinstrument in der Hand.
- Durch das einheitliche und stringente Konzept der KLR ist die Vergleichbarkeit der finanziellen Informationen entlang der Organisationsstruktur möglich.
- Transparenz und Aussagekraft der Informationen sind erhöht.
- Durch die konsequente Ausrichtung auf Stufengerechtigkeit und Verursacherprinzip verantworten die Führungskräfte die Kosten in ihrem Einflussbereich.
- Zeitnahe Steuerung durch die im KLR Controlling-System vorhandenen aktuellen und akkuraten Informationen ist möglich.
- Der Ergebnisausweis der Kostenrechnung zu vollen Herstellkosten wird den Anforderungen der externen Stakeholders gerecht.

3.3.1.3 Integriertes Rechnungswesen und Systemunterstützung⁴

Das integrierte Rechnungswesensystem, bestehend aus Finanzbuchhaltung, KLR, Planung & Budgetierung sowie Zeiterfassung, bildet die systemtechnische Basis für die finanzielle Führung bei der SRG. SAP bildet die Bestandteile in verschiedenen Modulen ab.

Das Managementreporting zeigt die Teilkostenrechnung nach Organisations- und Produktesicht. Das externe Reporting ist auf Vollkostenbasis aufgebaut und wird periodisch und automatisiert aus den SAP Systemen generiert.

Feststellungen

Die SRG verfügt mit ihrer gezielt entwickelten SAP-Umgebung über ein integriertes Rechnungswesen- und Controllingsystem. Den Führungskräften und Controllern steht ein breites Spektrum von Berichten und Auswertungsmöglichkeiten zur Steuerung entlang der Unternehmenshierarchie zur Verfügung. Diese ausgezeichnete Systemunterstützung ist von sehr grossem Nutzen, um die Führungsinstrumente respektive Führungsprozesse erfolgreich zu integrieren.

3.3.2 Finanzielles Führungssystem⁵

Der Prozess der finanziellen Führung erstreckt sich über eine Periode von 30 Monaten und findet jährlich rollierend statt. Die folgende Illustration beschreibt die Kernaktivitäten der finanziellen Führung:

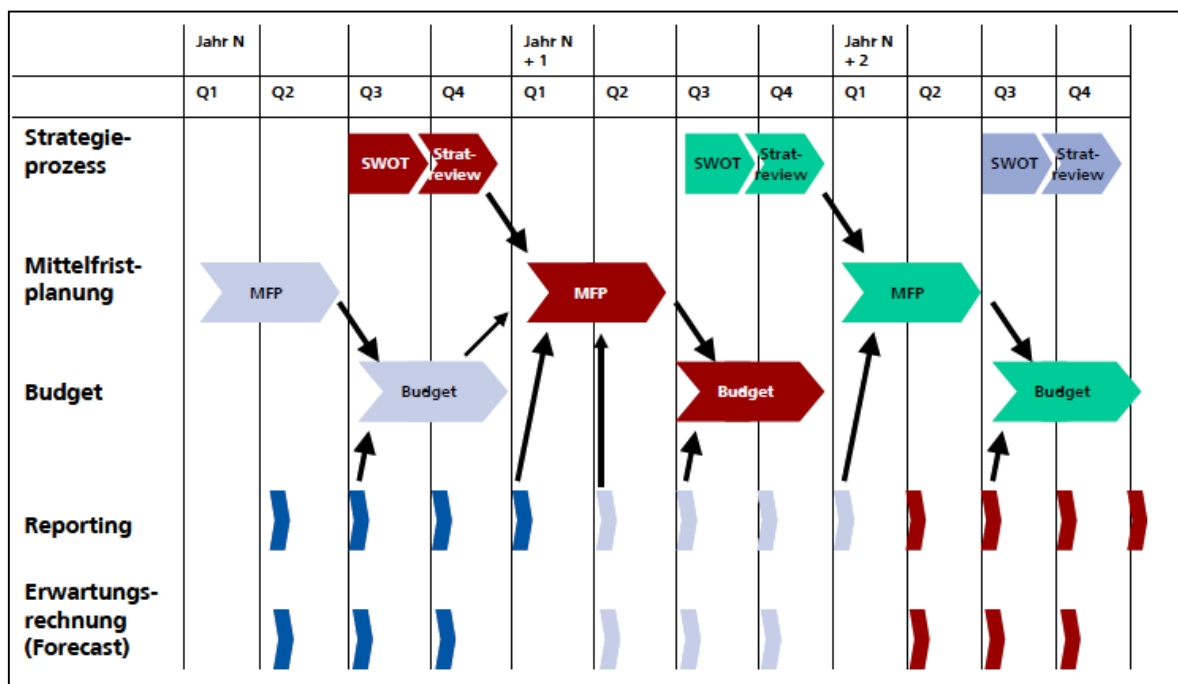


Abb.3 Übersicht Prozess Finanzielle Führung bei SRG (Quelle: 1.1 Manualizer Kapitel 01_Einleitung und Grundlagen)

⁴ Quelle: 1.4_Manualizer_Kapitel_08_Internes_Berichtswesen; 1.3_Manualizer_Kapitel_06_Istprozesse; 1.6_Manualizer_Kapitel_04_Budgetierung in der UE.

⁵ Quelle: 1.1_Manualizer_Kapitel_01_Einleitung_und_Grundlagen;

Die KLR ist integrierender Bestandteil des SRG Führungsprozesses und stellt eine wichtige Kennzahlenbasis für alle Führungsinstrumente zur Verfügung. Der Führungsprozess basiert auf folgenden Instrumenten:

- Strategieprozess (September bis Mitte Dezember);
- Mittelfristplanung (Dezember bis Juni);
- Jahresplanung (August bis Dezember);
- MbO (November bis März);
- Reporting und Forecast (4x jährlich);
- Geschäftsbericht (März bis April).

Die Instrumente sind sowohl inhaltlich wie auch zeitlich aufeinander abgestimmt.

Feststellungen

Das gesamte Führungssystem der SRG weist einen sehr hohen Umsetzungsstand auf. Sämtlichen kritischen Erfolgsfaktoren wird Rechnung getragen, so auch der Einbettung der KLR:

- Die Forderung nach Gleichgewicht und Integration der KLR-Daten und der anderen Führungsinstrumenten in einem geschlossenen Führungsregelkreises (Planung, Steuerung und Kontrolle) wird hervorragend umgesetzt.
- Mit den KLR-Daten kann auf alle Management-Ebenen stufengerecht gesteuert und geführt werden. Der Nutzen der KLR kommt vollends zur Geltung.

3.3.3 Finanzreporting⁶

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben überprüft die SRG periodisch ihre Unternehmensstrategie. Darauf aufbauend werden Bereichsstrategien (Finanzen, Immobilien, usw.) definiert. Darüber wird intern und teils auch extern berichtet resp. publiziert. Der Detaillierungsgrad wird empfängerorientiert gewählt.

Die schriftlich ausformulierten Strategien bilden die Grundlagen für die finanziellen Mittelfristplanungen. Ausgehend von den Ist-Zahlen und der Vorscheurechnung wird über eine Zeitperiode von 5 Jahren prognostiziert. Auch die Mittelfristplanung geht als Berichterstattung und Information an verschiedene Stakeholder mit verschiedenen Detaillierungsgraden.

Das Prognosejahr 1 der Mittelfristplanung bildet die Basis des Budgets. Durch die Berücksichtigung der Ist-Zahlen und der Vorscheurechnung führen die Budgetarbeiten in eine „rollierende“ Finanzplanung.

Die Finanzplanungen werden auf Voll- und Teilkostenbasis umgelegt. Die Überführung der Finanzbudgets auf Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger ist durch den Planungsprozess sichergestellt. Die Jahresplanung wird je nach Empfänger als Finanz- und/oder Kostenbudgets dargestellt.

Nebst der stufengerechten Berichterstattung über Kostenarten, -stellen und -träger ist bei der SRG auch ein Projektkostensystem einwandfrei integriert.

⁶ Quelle: 1.1_Manualizer_Kapitel_01_Einleitung_und_Grundlagen; Dokumente aus Dataroom 4.01_Integration HKLR Mittelfristplanung und Budget J. Menninger Führungssystem; Dokumente aus Dataroom 4.03_MFP_Stammhaus.

Feststellungen

Das umfassende Studium der umfangreichen und ausführlichen Dokumentationen wie auch die effektiven Stichprobenkontrollen vor Ort lassen folgende Aussagen zu:

- Die SRG plant die Finanzen und Kosten periodengerecht ausgehend von der Unternehmensstrategie über die Mittelfristplanung bis hin zum kurzfristigen Budget.
- Die Kosten werden systematisch erfasst. Ist-Kosten können jederzeit mit den Plan-Kosten verglichen werden. Die entsprechenden Kosten-Berichte werden erstellt und fließen in die operative und strategische Führung ein.
- Die Quick-Reports werden auf einem „4-Fensterformular“ erstellt. Darauf werden die Kosten analysiert, Chancen/Risiken festgehalten und Massnahmen gesteuert.
- Die SRG berichtet intern auf einem qualitativ hohen Niveau und ist jederzeit in der Lage, stakeholdergerechte Reports zu verfassen oder, wenn notwendig, auch anzupassen.

3.3.4 Umsetzungsstichproben KLR und Finanzreporting⁷

3.3.4.1 Abrechnung Produktionsauftrag einer ausgestrahlten Sendung⁸

Anhand einer ausgewählten und bereits ausgestrahlten Sendung konnte nachgewiesen werden, dass für die Sendung Planzahlen der Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger vorhanden sind. Einerseits wurden die geplanten Kosten festgehalten, andererseits aber auch die Zeitvorgaben in Tagen und Stunden. Damit sind präzise Vorgaben vorhanden, um sie mit den effektiven Kosten vergleichen zu können.

Neben der Kostenplanung besteht ein qualitativer Beschrieb über die Sendung. Mit dem Bericht können nebst Prozess- und qualitativen Anforderungen auch Publikumszahlen festgehalten werden. Soll-/Ist-Kostenvergleiche sind ebenso vorgesehen.

Auch die Leistungsstunden können als Plan-/Ist-Vergleich abgerufen werden. Effizienzvergleiche sind damit möglich.

Feststellungen

Plan- und Ist-Zahlen sind so aufgebaut, dass Kosten- und Volumenabweichungs-Analysen erstellt werden können. Die Berichte sehen auch qualitative Merkmale und Prozessbeschreibungen vor. Die SRG verfügt über das Instrumentarium, jede Sendung betriebswirtschaftlich eingehend analysieren zu können.

3.3.4.2 Produkt-Erfolgsrechnung einer ausgestrahlten Sendung⁹

Die Produktions-Erfolgsrechnung wird als Management-Erfolgsrechnung erstellt. Die Auswertungen können verschiedene Zeitperioden umfassen. Übergreifende Produktionserfolgsrechnungen bis hin zur Produkte-Erfolgsrechnung werden analysiert.

Die Kosten werden als Teilkosten berichtet. Damit wird gewährleistet, dass das Management nur die selbst beeinflussbaren Kosten zu verantworten hat.

⁷ Quelle: Ergebnisse aus den Umsetzungsstichproben des Seminars 2; Ergänzende Dokumentation aus Seminar 2.

⁸ Ergänzende Dokumentation: Diverse_Beispiele; 6_FCI_2014_Rédaction_Sport_yc_Sport_Dimanche.

⁹ Ergänzende Dokumentation: Diverse_Beispiele; 6.16 Mandat d'émission Beispiel; 6_FCI_2014_Rédaction_Sport_yc_Sport_Dimanche.

Abweichungsanalysen zu den Kostenarten und –stellen werden sowohl nach quantitativen wie auch qualitativen Gesichtspunkten erstellt und kommentiert. Produktspezifische Umsätze werden dargestellt.

Nebst den Kosten werden auch die Zeitvorgaben geplant. Diese können mit den geleisteten Stunden verglichen werden.

Feststellungen

Die Kostenplanung, die Leistungserfassung und die Berichterstattung sind lückenlos. Die Produkte- und Produktionserfolgsrechnungen lassen verlässliche Aussagen zu und bilden die Grundlage für eine effektive betriebswirtschaftliche Führung.

3.3.4.3 Bildung und Auflösung der Rückstellungen am Beispiel der Teletext AG¹⁰

Die Rückstellungen werden in der Accounting Policy thematisiert. Darin wird Begriffliches definiert, Entstehungs- und Auflösungsgründe dargelegt. Die buchhalterische Behandlung wird festgelegt und entspricht den Normen. Die Offenlegungsvorschriften sind durch die Policy ebenfalls implementiert.

Der Prozess für die Bildung und Auflösung von Rückstellungen wird im SAP-Handbuch festgehalten. Im konkreten Fall wurde der Sachverhalt durch die Abteilung Controlling und Finanzen geprüft und die externe Revisionsgesellschaft zur Beurteilung hinzugezogen. Der Sachverhalt wurde dokumentiert.

Feststellung

Der konkrete Fall zeigt auf, dass auch Spezialfälle inhaltlich klar geregelt und die Prozesse definiert wurden. Es wird abteilungsübergreifend gearbeitet und konkrete Fälle sind dokumentiert.

3.3.4.4 Leistungsmatrix und Präsenzstunden

Bei der SRG wird eine durchgängige Zeit- und Leistungserfassung geführt. Die Zeiterfassung umfasst die An- und Abwesenheiten. Die Präsenzzeiten werden weiter in produktive und interne Leistungskategorien unterteilt.

Bei der Leistungserfassung wird festgehalten, was und wofür gearbeitet wird. Damit sind Aussagen über die Auslastung der Mitarbeiter möglich.

Die Mitarbeiterstunden werden nicht nur als Ist-Daten erfasst sondern ebenfalls detailliert geplant. Diese werden Kostenarten, -stellen und –trägern zugeordnet.

Feststellungen

Mit den implementierten Systemen und Prozessen sind die Voraussetzungen gegeben, um

- ein effektives und zeitnahes Ressourcen-Management zu betreiben;
- die produzierten Leistungen auf Effizienz hin zu prüfen und zu steuern;
- die Produktionserfolgsrechnung bis auf Stufe Leistungserbringung durch die Mitarbeiter herunterzubrechen und Plan-/Ist-Abweichungen zu verfolgen.

¹⁰ Ergänzende Dokumentation: 6.10 Abschreibungsreglement; 6.11 Accounting Policy 04 - Kurz- und langfristige Rückstellungen; finanzhandbuch2013_v1.1_de; Folien_Wirtschaftlichkeitsprüfung_BAKOM_Zyklus2_SWISSTXT.

3.3.4.5 Kostenart 4890 D Abschreibung VP Fix¹¹

Das Abschreibungsreglement enthält die Konzernvorschriften betreffend Aktivierung, Bewertung, Abschreibung und Berichterstattung zu den materiellen und immateriellen Anlagen. Es ist festzuhalten, dass selbst hergestellte Sachanlagen grundsätzlich nicht aktiviert werden. Bei Projekten mit grösserem Eigenleistungsanteil kann dies von Bedeutung sein.

Feststellungen

Die internen Prozesse stellen die Einhaltung von Gesetz und Konzernvorschriften sicher.

Die SRG befindet sich in einer Phase, in der Infrastrukturprojekte in sehr grossem Umfang geplant und umgesetzt werden. Dafür werden beträchtliche interne Ressourcen gebunden und auch neue Mitarbeitende für diese Projekte eingestellt. Bei Nichtaktivierung dieser erheblichen Mittel besteht die Gefahr, dass dies zu Fehlanalysen in der allgemeinen Betriebsrechnung wie auch der effektiven Kosten der Infrastruktur- wie auch Organisationsprojekte führt.

Empfehlung

Reporting

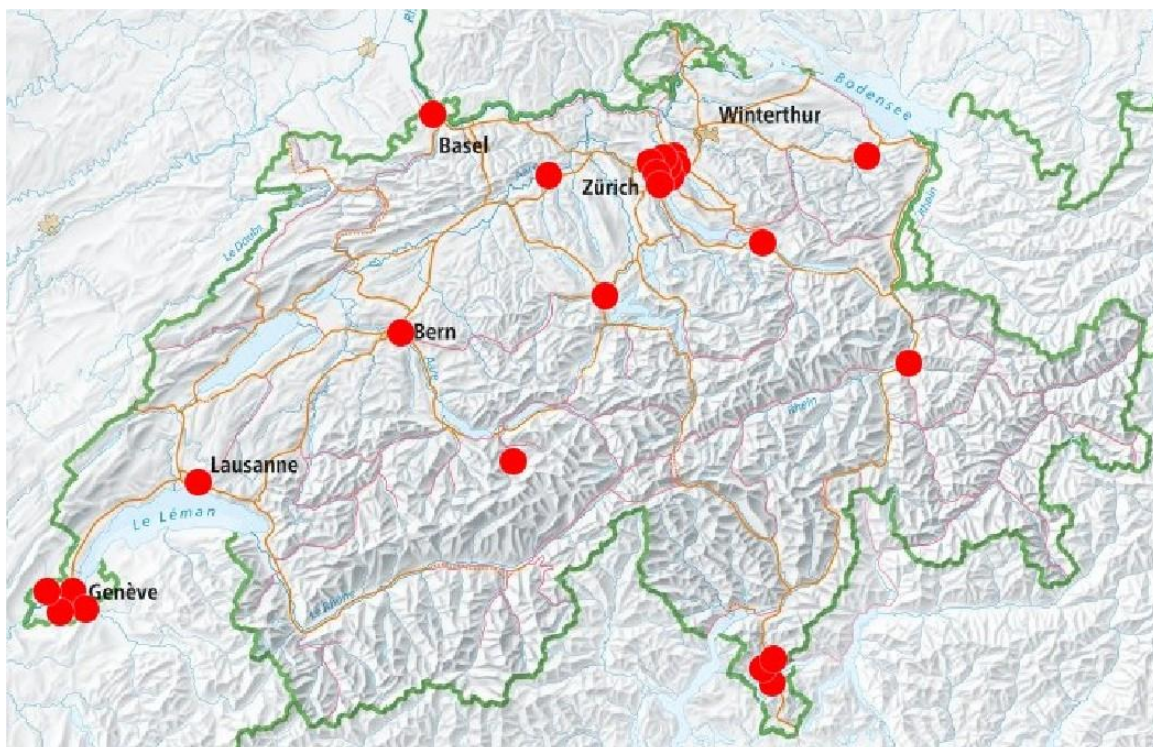
Das Reporting sollte Aussagen über die nicht verrechneten internen Kosten zu Gunsten der Infrastruktur- und Organisationsprojekte machen.

¹¹ Ergänzende Dokumentation: Diverse_Beispiele; finanzhandbuch2013_v1.1_de; 3.8_Abschreibungsreglement.

4 Ergebnisse der Prüfung des Immobilienbereichs

4.1 Überblick über das Immobilienportfolio der SRG

Per 31. Dezember 2013 war die SRG Eigentümerin von 24 Liegenschaften, die folgendermassen in der Schweiz verteilt sind:

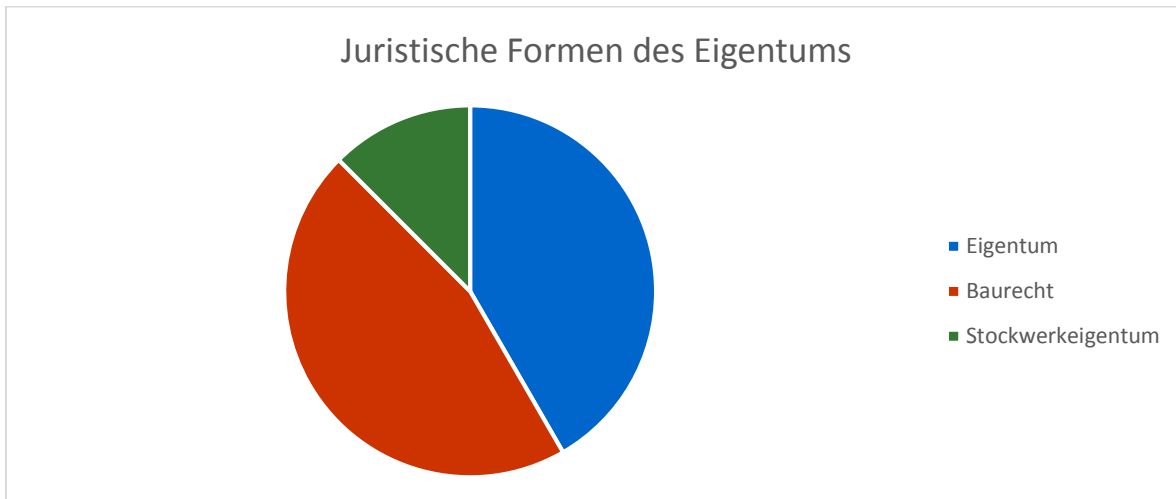


Das materielle Anlagevermögen, inklusive Anlagen im Bau, beträgt 629'415'000.– Franken, das rund 55 % der Aktiven entspricht. Die Grundstücke und Gebäude machen mit einem Total von 422'053'000.– Franken 37 % des Vermögens aus. Die Immobilien sind pfandfrei und mit Eigenkapital finanziert.

Der Immobilienbestand der SRG war seit mehreren Jahren Gegenstand von Diskussionen. Einige Gebäude waren überaltert, andere entsprachen dem technischen Stand nicht mehr in optimaler Weise. Die Nutzung und Funktionalität der Flächen mussten überdacht und verbessert werden.

Aufgrund dieser Ausgangslage hat die SRG einen klaren Strategieplan erstellt und den Immobilienbereich neu strukturiert. Mit Investitionen und Devestitionen soll wieder ein leistungsfähiges Immobilienvermögen entstehen, das mit den künftigen Herausforderungen der SRG im Einklang steht und wirtschaftlich betrieben werden kann.

Die Rechtsform des Eigentums der Immobilien sieht folgendermassen aus:



Über 40 % der Immobilien sind im Baurecht. Das hängt einerseits mit der historischen Entwicklung der SRG und andererseits mit den bevorzugten Standorten dieser Gebäude zusammen, zum Beispiel in direkter Nähe des Zentrums von grossen Ortschaften.

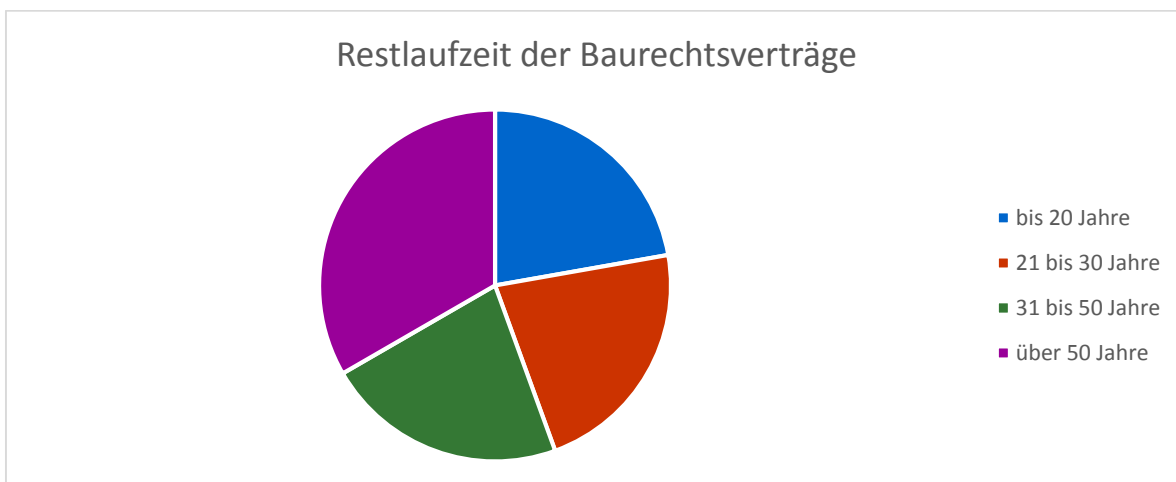
Die eigenen Immobilien können als betriebsnotwendige Gebäude betrachtet werden. Reine Renditeobjekte werden keine gehalten. Die Gebäude sind für die Mehrwertsteuer optiert.

4.1.1 Die Besonderheiten im Baurecht

Beim Gebäudeeigentum nach Baurecht (oder als selbständiges und dauerndes Recht, sdR) müssen verschiedene Risikofaktoren berücksichtigt werden, die mit dieser Eigentumsform einhergehen. Es handelt sich um:

- den Baurechtszins;
- das Heimfallrecht, genauer die Unterhaltspolitik und/oder –strategie des bebauten Grundstücks gemäss Heimfallrecht; und
- die notwendige Proaktivität beim Ablaufmanagement.

Die Fristen der Baurechtsgebäude im Eigentum der SRG (siehe nachfolgendes Schema) zeigen, dass sie sich der Problematik bewusst ist und sie die Verlängerungsbedingungen ihrer sdR-Verträge frühzeitig und je nach ihren Bedürfnissen aushandelt.



Die SRG hält in ihren Unterlagen «Politik Operationen» zu den Immobilien fest: «Die Baurechtssituationen sind laufend zu überprüfen und bei gegebener Wirtschaftlichkeit und Möglichkeit in Eigentum oder Miete zu überführen.»

4.1.2 Die Besonderheiten des Immobilienbestands der SRG

Die Immobilien der SRG sind betriebsnotwendige Gebäude. Die Tätigkeiten des SRG-Immobilienbereichs sind auf die Unternehmensbedürfnisse abgestimmt. Sie zielen darauf ab, die betriebsnotwendigen Räumlichkeiten an adäquaten Standorten zur Verfügung zu stellen.

Die Gesamtfläche beträgt ungefähr 291'400 m² und ist folgendermassen aufgeteilt:

Nettogeschossflächen nach Nutzung im Januar 2014

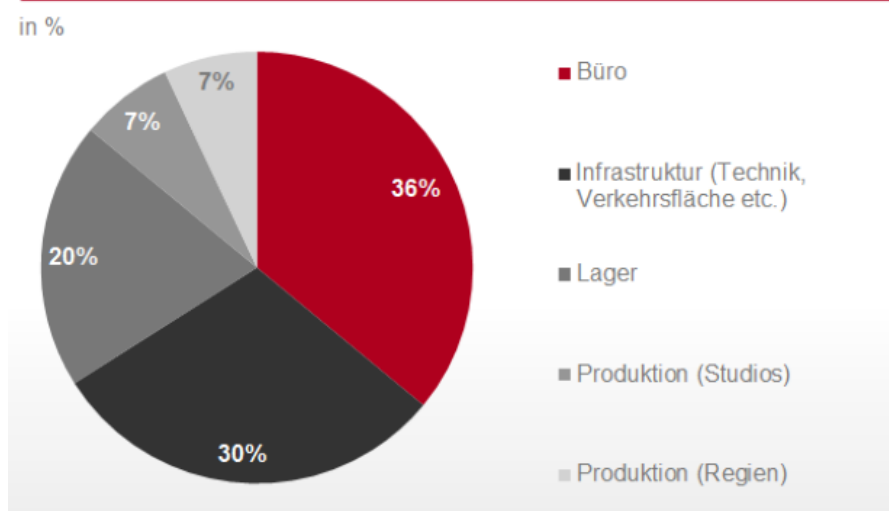


Abb. 4 Masterplan 2014 SRG (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Die rasche Entwicklung der Technologie im Informationsbereich (Radio und audiovisuelle Medien) hat die Überalterung einiger Gebäude beschleunigt, da sie speziell für diese Tätigkeiten eingerichtet wurden. Es ist schwieriger sie zu vermieten oder zu verkaufen, da eine Umnutzung nicht einfach ist.

Eine optimierte Verwaltung der Flächen in Quadratmeter und Nutzung ist ein vorrangiges Ziel. 14 % der Fläche sind noch spezialisiert.

Die Parteien in Bezug auf die Gebäude der SRG sind:

Eigentümerin:	SRG
Besitzer:	die Regionalgesellschaften (RSI, RTR, RTS, SRF, GD)
Nutzer:	die Regionalgesellschaften, Tochtergesellschaften, Drittmietler

4.1.3 Die gemieteten Objekte

Das Immobilienportfolio der SRG umfasst auch die verschiedenen durch sie gemieteten Objekte. Diese machen 5 bis 7 % der von ihr genutzten Quadratmeter aus. Es handelt sich dabei um Korrespondentenbüros, Lager, Parkplätze usw. sowie um die Büros der Generaldirektion und der Gesamtverwaltung, die an der Giacomettistrasse 1 in Bern liegen.

Ohne die Räumlichkeiten der Generaldirektion in Bern entspricht die gemietete Fläche ungefähr 2300 m² und befindet sich vor allem in der Westschweiz (Genf, Meyrin, Biel, Freiburg, Moutier, Delsberg, Neuenburg, Cugy, Sitten und Zürich). Mit der Renovierung, dem Verkauf und der Rückmiete des Gebäudes an der Giacomettistrasse 1 in Bern hat sich die gemietete Fläche um 13'500 m² vergrössert.

4.1.4 Immobilienstrategie, allgemeine Prozesse

4.1.4.1 Strategische Richtung im Immobilienbereich

Im Jahr 2009 genehmigte der Verwaltungsrat der SRG im Rahmen des Projekts «Medienkonvergenz und Wirtschaftlichkeit» die genaue Analyse der Immobilienstrategie und -prozesse. Die Situation im Jahr 2009 wurde wie folgt beschrieben:¹²

«Die bestehende Immobilienstrategie SRG SSR regelt die Aufgabenteilung und die Verantwortlichkeiten zwischen den Parteien (Eigentümerin – Betreiber – Nutzer) ungenügend, was heute zu Konflikten führt. Insbesondere besteht eine Divergenz zwischen einer Kerngeschäftssicht und einer Sicht des Immobilieneigentümers im Sinne eines Investors. Die Immobilienbewirtschaftung erfolgt heute zentral, währenddem das Facility Management insgesamt dezentral ist.»

Die neue Politik Operationen «Teil 2: Immobilien» ist am 27. Februar 2014 auf Entscheid des Verwaltungsrates der SRG in Kraft gesetzt worden und enthält die wichtigsten Grundsätze der Immobilienstrategie. Darunter folgende vier Hauptziele:

1. Standorte und marktkonforme Lokalitäten zur Verfügung stellen und wirtschaftlich betreiben;
2. das Immobilienportfolio national gemäss den übergeordneten strategischen Prioritäten und den finanziellen Möglichkeiten der SRG aufbauen und verwalten;
3. die Regionen stimmen Betrieb, Technik und Immobilien aufeinander ab und optimieren den Ressourceneinsatz; und
4. das Immobilienportfolio umfasst die Flächen und die bestehenden Strukturen (eigener und hinzugemieteten Immobilien). Insgesamt wird es den Bedürfnisse des Kerngeschäftes angepasst und die strategischen Reserveflächen sichergestellt.

Die strategischen Überlegungen konzentrieren sich auf drei Bereiche:

- Optimierung der Gebäude und ihre Verdichtung;
- Reduzierung der Flächen und folglich auch der damit verbundenen Betriebskosten; und
- Erhöhung der strategischen Freiheit, zum Beispiel durch die Reduktion der Flächen, die besonders schwierig umzunutzen oder zu verkaufen sind sowie Ersatz durch leicht umbaubare Gebäude.

Parallel zur Politik Operationen hat die SRG einen Standard definiert, der die Grundsätze der Werterhaltung und des Unterhalts des Immobilienbestandes festlegt. Dieses Thema wird unter Punkt 4.1.6, Renovierungen und Unterhalt ausführlicher behandelt.

Feststellung

Der Bericht «Medienkonvergenz und Wirtschaftlichkeit» vom 18. März 2009 hat aufgezeigt, dass die Sachlage im Immobilienbereich nicht optimal ist. Deshalb hat die SRG entschieden, die Situation vertieft zu analysieren und zu optimieren. Dies hat zu einer überarbeiteten Immobilienstrategie und einer neuen Organisationsstruktur geführt. Die reinen Immobilienbedürfnissen und die Bedürfnissen an Betriebsliegenschaften werden gleichermassen berücksichtigt.

¹² Gemäss Bericht «Medienkonvergenz und Wirtschaftlichkeit» vom 18.März 2009, S. 74.

Empfehlungen

Strategie

Die neue Strategie wurde erst Anfang 2014 eingeführt, daher können zum heutigen Zeitpunkt noch keine Empfehlungen formuliert werden.

4.1.4.2 Die Immobilienabteilung, allgemeine Organisation

Einleitend die Unternehmensstruktur der SRG, wie sie im Anhang 2 des Organisationsreglements der SRG vom 13. Dezember 2013 dargestellt ist:

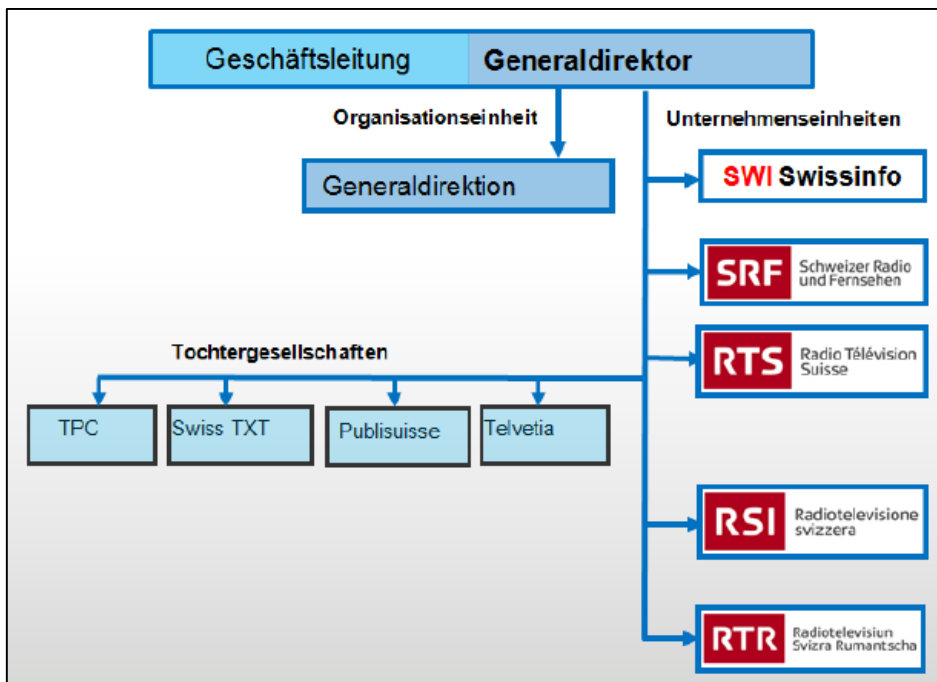


Abb. 5 Unternehmensstruktur der SRG (Quelle: Anhang 2 des Organisationsreglements der SRG vom 13. Dezember 2013)

Der Verwaltungsrat hat infolge des im März 2009 beschlossenen nationalen Effizienzprojekts EFF, im Oktober desselben Jahres die Neuorganisation der internen Immobilienabteilung bestätigt. Sie ist derzeit wie folgt aufgebaut:

Aufbauorganisation Operationen Immobilien

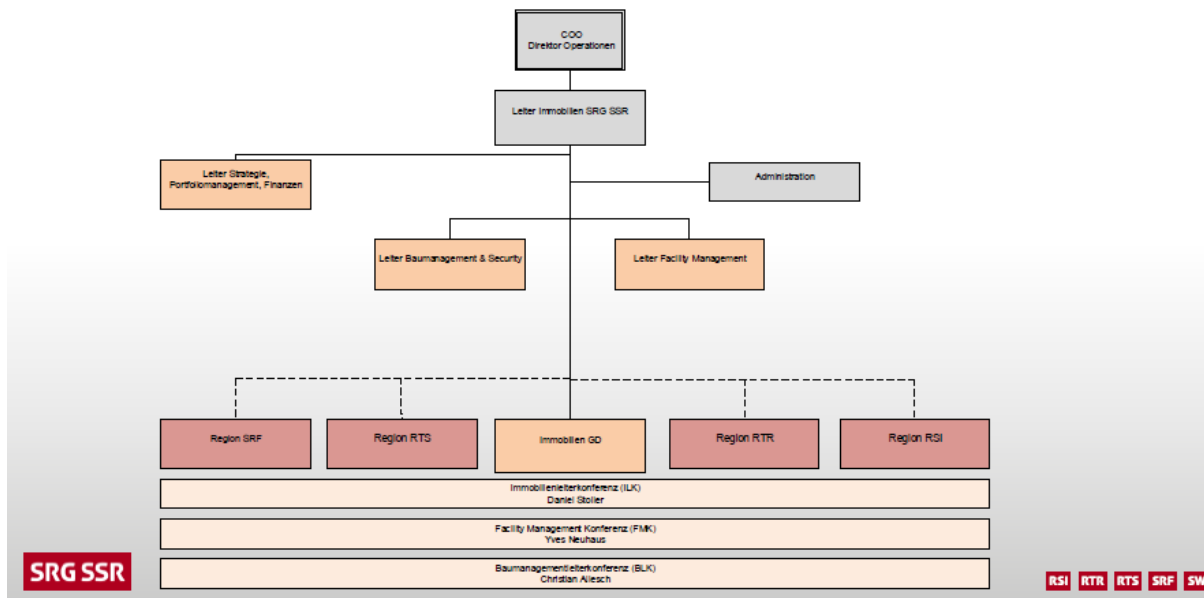


Abb. 6 Aufbauorganisation Operationen Immobilien (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Die Immobilienabteilung der SRG ist derzeit dem Bereich Operationen der Generaldirektion (und nicht mehr den Finanzen) unterstellt, da die Gebäude in erster Linie als Betriebseinrichtungen betrachtet werden. Dabei ist die Verbindung zur Produktion und Technik ausschlaggebend.

Die Schlüsselemente der neuen Organisationsform auf vertikaler Ebene sind folgende:

- Einführung eines Verantwortlichen Immobilien auf nationaler Ebene → strategische Verantwortung und Rolle des Eigentümers;
- Einführung von Betriebsorganisationen auf regionaler Ebene unter der Leitung von je einem Immobilienverantwortlichen → operative Verantwortung und Betrieb.

Auf horizontaler Ebene wurden drei nationale Kompetenzzentren eingerichtet. Für jeden dieser drei «Fachbereiche» wurde ein Verantwortlicher pro Region ernannt. Pro Abteilung finden jedes Jahr mehrere Sitzungen statt:

		<u>Sitzun- gen/Jahr</u>
Die ILK,	Immobilienleiterkonferenz, die sich mit strategischen Fragen beschäftigt.	8–10
Die FMK,	Facility Management Konferenz, welche die Prozesse, Normen und Standards erarbeitet und entwickelt.	max. 5
Die BLK,	Baumanagementleiterkonferenz, die sich mit Projekten im Zusammenhang mit den Gebäuden und ihrer Verwaltung beschäftigt.	2–3

Weiter tauschen sich auch die ILK, die FMK und die BLK regelmässig aus.

In der Immobilienabteilung der SRG sind verschiedene Berufsgattungen vertreten. Es gibt unter den Mitarbeitenden Elektrikerinnen und Elektriker, Elektromechanikerinnen und -mechaniker, Kälte- und Heizungstechnikerinnen und -techniker, Sanitärtechnikerinnen und -techniker oder auch Lüftungsspezialistinnen und -spezialisten. Der Pikettdienst wird intern sichergestellt.

Feststellungen

Die Immobilienorganisation der SRG entspricht einer Matrixorganisation. Dies hängt damit zusammen, dass gleichzeitig Fachspezialisierungen sowie eine gute Koordination an jedem Standort angestrebt werden.

Die bei verschiedenen Interviews befragten Personen haben immer wieder durch ihre Fachkompetenz und die Beherrschung der geprüften Prozesse beeindruckt.

Die Matrixorganisation ist jung und es gibt spürbare unterschiedliche Sichtweisen zwischen den Beteiligten. Die strukturellen Veränderungen sind derzeit in der Konsolidierungsphase und die Matrixorganisation muss noch von allen Mitarbeitenden verstanden und umgesetzt werden. Der Bereich Immobilien muss auf nationaler Ebene konzipiert werden, auch wenn der Einbezug der Unternehmenseinheiten unabdingbar ist.

Der Ausgleich zwischen den Bedürfnissen und Anliegen der verschiedenen Akteure – Eigentümer und Eigentümerinnen, Besitzer und Besitzerinnen, Nutzer und Nutzerinnen – in der strategischen Ausrichtung des Bereichs Immobilien ist ein Balanceakt. Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden davon überzeugt und Teil der neuen Organisationsform werden.

Die wirtschaftlichen Herausforderungen, aber auch die lokale Verankerung werden unterschiedlich wahrgenommen; auf emotionaler Ebene werden die regionalen Interessen noch übergewichtet.

Empfehlungen

Überführung der Mitarbeitenden zur nationalen Immobilienabteilung

Es wird empfohlen, eine Überführung aller Mitarbeitenden des Immobilienbereiches zur nationalen Immobilienabteilung abzuwägen, um festzustellen, ob die Wirksamkeit dieser Abteilung verstärkt würde, ohne die regionalen Unternehmenseinheiten (UE) zu schwächen.

4.1.4.3 Die Hilfsmittel im Immobilienbereich

a) Der Masterplan, der Mittelfristplan

Der Masterplan zeigt den Entwicklungs- und Erneuerungsbedarf über durchschnittlich zwei Investitionszyklen auf und stellt die Grundlage für den Mittelfristplan dar. Der Masterplan ist ein Steuerungsinstrument.

Die regionalen Masterpläne werden anschliessend in den nationalen integriert. Nur die strategisch wichtigen Projekte werden in den Masterplan aufgenommen. Die Genauigkeit der Beträge wird mit +/- 25 % angegeben. Auch die technischen Projekte werden zunächst mit dem Masterplan Technik abgestimmt.

Die nationalen Masterpläne werden vom Verwaltungsrat jedes Jahr im April bestätigt. Die Analyse und der Entscheidungsbericht dazu werden protokolliert. Im Rahmen der laufenden Planung werden die Masterpläne regelmässig kontrolliert und jährlich revidiert.

Der Mittelfristplan umfasst den geplanten Aufwand und den geschätzten Ertrag der nächsten fünf Jahre und daraus abgeleitet die Bilanz und die Geldflussrechnungsprognosen. Dabei bestimmt das erste Jahr den Rahmen für das Budget des Folgejahrs. Der Mittelfristplan bezieht sich auf das Stammhaus und beinhaltet auch die Investitionen. Er wird jährlich überarbeitet.

Jede Region muss ein eigenes jährliches Reporting erstellen. Dieses muss der Immobilienabteilung der SRG abgegeben werden, um im März in den Mittelfristplan des ersten Quartals aufgenommen zu werden. Dieses Reporting umfasst unter anderem:

2. Prüfzyklus

- die genaue Aufstellung der Ausgaben für die Werterhaltung der Gebäude sowie für die ausgeführten Instandhaltungsarbeiten;
- eine kurze Beschreibung der getroffenen Massnahmen. und
- die Lage der noch verfügbaren oder nicht verwendeten Finanzmittel.

Zudem werden die geplanten Arbeiten für das folgende Jahr aufgelistet:

- Liste der Instandhaltungsmassnahmen;
- Liste der Unterhaltsarbeiten (Werterhaltung);
- Planungskosten;
- Zeitplan der geplanten Arbeiten.

b) Das Qualitätsmanagementsystem (QMS), die Prozesse

Die Norm ISO 9001 ist eine internationale Norm der Internationalen Organisation für Normung (ISO), die einige Anforderungen an das Qualitätsmanagement festlegt.

Die Norm ISO 9001:2008 (letztgültige Version der Norm) unterstützt Unternehmen jeder Art und Grösse dabei, «die Qualität zu managen». Dazu werden vor allem Prozesse zur Qualitätsverbesserung eingeführt:

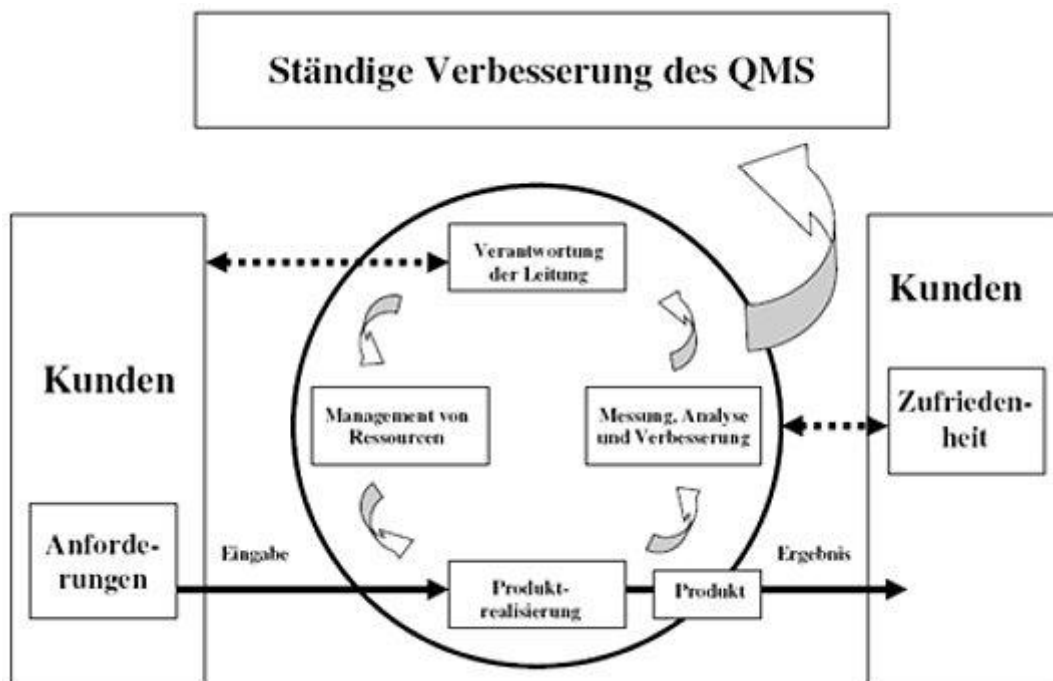


Abb. 7 Kontinuierliche Verbesserung der Qualitäts-Management-Systeme (Quelle <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:fr>)

Die Immobilienabteilung der SRG ist seit dem 10. März 2011 ISO-9001:2008 und ISO 14001:2004 zertifiziert (Umweltmanagement). Seit dem 19. Oktober 2011 verfügt die Generaldirektion der Immobilienabteilung auch über dieselben ISO-Zertifizierungen. Die Zertifizierung ist für 3 Jahre gültig und unterliegt regelmässigen externen Kontrollen. Es werden auch regelmässig interne Audits der verschiedenen Prozesse durchgeführt.

Durch das QMS-Intranetsystem (Quality Management System) der SRG können alle Mitarbeitenden je nach Profil über das Hauptmenü auf die für ihre Arbeit notwendigen und nützlichen Prozesse und Dokumente zugreifen.

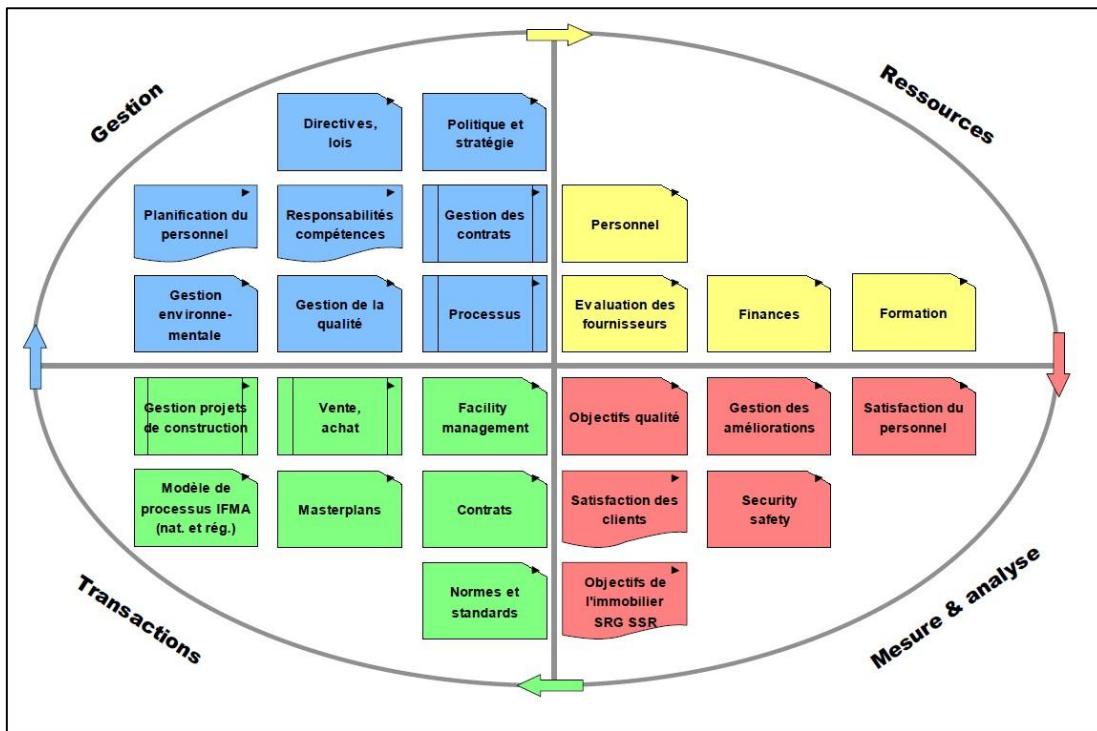


Abb. 8 QMS – Einstiegsmenu (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Das System wird laufend weiterentwickelt. Die Themen rund um das Qualitätsmanagement werden während den 10-mal pro Jahr stattfindenden Immobilienleiterkonferenz (ILK)-Sitzungen besprochen.

Die International Facility Management Association (IFMA) Schweiz hat zusammen mit über 30 Projektpartnern aus der Immobilienbranche das Prozess-/Leistungsmodell (ProLeMo)-System im Facility Management entwickelt. Darin werden die wesentlichen Bewirtschaftungsprozesse mit entsprechenden Leistungen definiert. Die Richtlinie ProLeMo unterstützt den Facility Manager in der Entwicklung und Umsetzung einer klaren Strategie zur Bewirtschaftung von Immobilien.¹³

ProLeMo ist in das QMS-Intranetsystem der SRG integriert. Noch nicht alle Unternehmenseinheiten haben das ProLeMo-System übernommen. Einige UE sind derzeit noch in der Vorbereitungsphase (siehe zweite Spalte des nachfolgenden Schemas; die dritte Spalte betrifft den Abschluss eines internen Kontrollprozesses und nicht eine eigentliche offizielle Zertifizierung).

¹³ <http://www.ifma.ch/de/standards-richtlinien/prolemo>.

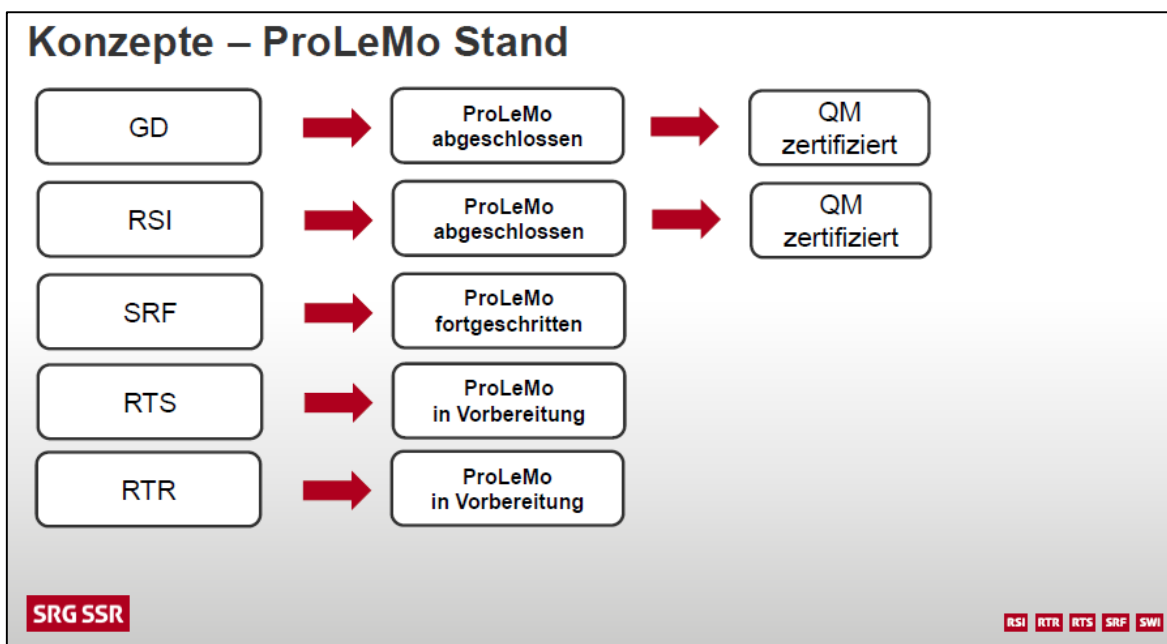


Abb. 9 Konzepte – ProLeMo Stand (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Im Rahmen dieses Auftrags wurden die LOP untersucht, das heisst die Geschäftsprozesse, die in den verschiedenen Unternehmenseinheiten (UE) angewendet werden, genauer die LOPK, also zum Beispiel jene in Bezug auf die Verträge. Die Feststellungen und Empfehlungen dazu befinden sich in Kapitel 4.4. Bei der Prüfung wurden stichprobenweise Prozesse im Zusammenhang mit der Verwaltung der Mietverträge untersucht (SRG Mieterin und SRG Vermieterin). Die untersuchten Unterlagen stammen von Ende 2013. Die Prozesse wurden kürzlich eingeführt.

Die verschiedenen Prozesse und Richtlinien, welche die SRG eingeführt hat, berücksichtigen die normierten Standards des Bau- und Immobilienbereichs. Dazu gehören beispielsweise die SIA-Normen sowie die Empfehlungen von verschiedenen Organisationen wie der KBOB (Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren KBOB¹⁴) oder des SVIT (Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft SVIT¹⁵).

Es werden fast alle wichtigen Dokumente (Verträge, Grundbuchauszüge, Pläne usw.) gescannt, um die Unterlagen zu verwalten. Sie stehen allen berechtigten Mitarbeitenden der UE zur Verfügung. Die Gebäudepläne (auch der Stockwerke) werden ebenfalls digitalisiert. Die Dokumente werden in Bern bei der Leitung Facility Management Immobilien abgelegt und die wichtigsten (freie Schuldbriefe) in einem Tresor aufbewahrt.

c) Die Buchhaltung, die Benchmarks

Die Politik Operationen hält in allgemeiner Weise fest: «Die Immobilienrechnung erfolgt nach den branchenüblichen Standards, aufgeteilt nach Eigentümerrechnung, Betriebskosten und Services. Das Abschreibungsreglement der SRG wird angewendet.»¹⁶

Da es nur wenige Mieter gibt, wird der Mieterspiegel in einer Excel-Tabelle geführt.

¹⁴ <http://www.bbl.admin.ch/kbob/index.html?lang=de>.

¹⁵ <http://www.svit.ch/de/svit-schweiz/portrait.html>.

¹⁶ Politik Operationen, Version 100 vom 21. März 2014.

Die SRG führt kein spezifisches Immobilien-Buchhaltungssystem. Es liegen keine üblichen Immobilienkennzahlen vor, welche mit ähnlichen Daten verglichen werden könnten. Allerdings werden Budgetabweichungsanalysen erstellt.

Die Art des Immobilienparks der SRG erschwert ein Vergleich zusätzlich. Denn die Betriebseinrichtungen sind spezifisch auf ein Informationsunternehmen (Fernsehen, Radio, andere publizistische Angebote) ausgerichtet, das auf nationaler und internationaler Ebene im Dienste der Allgemeinheit steht und keinen Gewinnzweck verfolgt.

Seit 2013 werden die Dokumente ins SAP-System gescannt und die Vorgänge dokumentiert. Die Rechnungen werden vor der Bezahlung geprüft. Für die Budgetkontrolle sprechen sich Controlling, Facility Management und Einkaufsabteilung auf regionaler Ebene einmal monatlich ab. Alle drei Monate wird ein Forecast vorbereitet und allfällige Abweichungen vom Budget werden durch das SAP verfolgt. Mit diesem System können die Immobilienberechnungen wie folgt aufgegliedert werden:

- Gesamtberechnung
- pro Region
- pro Objekt
- Kosten der Eigentümer
- Nebenkosten / Facility Management

Feststellungen

a) Der Masterplan, der Mittelfristplan

Der Vergleich der Kosten zwischen dem Masterplan 2013 (MP 2013) und dem Masterplan 2014 (MP 2014) wird über die Planperiode von 5 Jahren gemacht. Der Vergleich ist interessant, aber unzureichend. Wie bei den Finanz-Mittelfristplänen sollte auch bei den Masterplänen die geplanten Kosten mit den effektiven Kosten verglichen werden.

b) Das Qualitätsmanagementsystem (QMS), die Prozesse

Im Qualitätsmanagementsystem gibt es für die Immobilien keine Musterbriefe oder -dokumente. Ausserdem sind die ProLeMo-Prozesse derzeit nur auf Deutsch verfügbar.

Der Bereich Immobilien Generaldirektion ist ISO-9001 und ISO-14001 zertifiziert. Einerseits für den Tätigkeitsbereich Immobiliendienstleistungen für die Generaldirektion SRG (Reg. # 38664) und andererseits für das Baumanagement, Facility Management, Controlling und Sicherheit für das Tätigkeitsgebiet Immobilien SRG (Reg. # 38044).

c) Die Buchhaltung, die Benchmarks

Für die Buchhaltung gibt es derzeit kein spezifisches Immobilienprogramm. Sie wird in SAP geführt. Die Gebäudeaufwände und –erträge werden den Kostenstellen belastet.

Das nationale Abteilung Facility Management möchte für die kontinuierliche Verbesserung ein Benchmarking-Instrument. Ein Vergleich der Immobiliendaten zwischen den UE wäre bereits ein Anfang. Auch ein Austausch mit anderen ähnlichen Unternehmen in den Nachbarländern wäre von Vorteil. Für die Analyse des Ressourcenverbrauchs (Umweltkonzept) übernimmt die SRG vielleicht das von der BBC entwickelte Analyseverfahren zur Berechnung des CO2-Fussabdrucks.

Einige Kennzahlen wie das Verhältnis Instandhaltungskosten zu m² oder Unterhaltskosten zum Versicherungswert KGV sind vorgesehen, aber nicht ausreichend.

Der Bereich Immobilien ist zurzeit nicht unabhängig. Alle Aufträge, sei es für den laufenden Unterhalt (laufende Wasserspülung, Fensterreparaturen) oder sei es für Instandhaltungsarbeiten (Malerarbeiten in einem Büro, Ersatz der Böden), gehen über die Einkaufsabteilung und folgen einem klassischen Ablauf:

2. Prüfzyklus

- Offerte / Vergleich
- Auftrag
- Rechnung / Zahlung
- Kontrolle

Dadurch verliert die Immobilienabteilung die Kontrolle über das Prozessmanagement. Zudem ist das Verhältnis zwischen Qualität und Preis nicht mehr ersichtlich.

Empfehlungen

Analyse der Masterpläne

Die in den Masterplänen geplanten Kosten sollten auch mit den effektiven Kosten verglichen werden. Damit lässt sich auch die Planungsgenauigkeit feststellen.

Ausbau des Qualitätsmanagementsystems

Es wäre nützlich, Masterdokumente zu erstellen, die in das QMS-System integriert werden könnten. Nach den strukturellen Veränderungen der letzten Jahre kann die SRG als eine Einheit betrachtet werden. Daher sollten die Qualitätsprozesse gemäss ISO durchgehend angewendet werden. Die QMS-Prozesse, ProLeMo und andere, müssen rasch und vollständig in die anderen Landessprachen übersetzt werden. Das ist unabdingbar, um ihre schrittweise Einführung in den UE zu erleichtern. In den UE müssen die Mitarbeitenden der Immobilienbereiche ausgebildet und geführt werden.

Einführung einer Immobiliensoftware

In der Buchhaltung wird abgeklärt, ob die Einführung einer spezifischen Immobiliensoftware sinnvoll ist. Idealerweise stehen bei der Wahl des Programms die technischen und buchhalterischen Aspekte im Vordergrund. Allenfalls könnten auch das Versicherungsmanagement und die Unterhaltsverträge berücksichtigt werden. Die Mietverwaltung hingegen ist zweitrangig.

Unabhängigkeit der Immobilienabteilung

Ein pro-aktives und effizientes Arbeiten ist nur mit der umfassenden Übernahme, oder zumindest Überwachung, folgender Aufgaben und Tätigkeiten möglich:

- Budget pro Gebäude
- technische Verwaltung
- finanzielle Verwaltung
- Abo-Verwaltung
- Versicherungsmanagement

Einführung von Benchmarks

Es wäre wünschenswert, in einem ersten Schritt für die Immobilien interne Vergleiche zu entwickeln (zum Beispiel Zeitvergleiche, Vergleiche zwischen den UE, Flächenvergleiche). Dazu könnten beispielsweise folgende Kennzahlen verwendet werden:

- Betriebsaufwand (ohne Unterhaltskosten, ohne Heizkosten) / m²
- Heizkosten / m²
- Unterhaltskosten / m²
- EKZ (Energiekennzahl)

In einem zweiten Schritt könnte man sich mit nationalen Radio- und Fernsehunternehmen in anderen europäischen Ländern über die Funktionsweise der Immobilienabteilungen austauschen.

4.2 Erwerb und Verkauf von Immobilien

4.2.1 Erwerb

Seit einigen Jahren hat die SRG keine Immobilien mehr erworben.

Allgemein steht in Politik Operationen, dass Investitionen in Immobilien der Unternehmensstrategie folgen und der Finanzstrategie der SRG entsprechen müssen. Die Finanzstrategie besagt unter anderem:

- «a. Es wird grundsätzlich nur in Objekte investiert, die flexibel nutzbar sind, eine mittelfristige Wertentwicklung versprechen und deren Betriebskosten optimiert werden können. Dabei hat die Werterhaltung und Entwicklung der bestehenden Immobilien Vorrang vor Neuinvestitionen.
- b. Zur Beurteilung von Immobilien-Investitionen werden branchenübliche Standards sowie anerkannte Monitoring-Quellen herangezogen.»

Das heisst, dass die Analyse neuer Flächenbedürfnisse immer mehrere Varianten beinhalten und gründlich evaluiert werden muss. Die Optimierung bestehender Flächen hat gegenüber der Beschaffung von neuen Flächen Vorrang.

Wenn neue Räumlichkeiten erworben werden, müssen sie zweckmässig und ökonomisch sein. Ausserdem müssen sie wirtschaftliches und professionelles Arbeiten ermöglichen. Die Politik Operationen präzisiert: «Der Standard ist schlicht und bescheiden.» Die Grundstruktur der Gebäude soll auf eine hohe Nutzungsflexibilität während der ganzen Lebensdauer ausgerichtet sein.

Der Investitionsausschuss, der sich aus drei oder vier Verwaltungsratsmitglieder zusammensetzt, hat die Entscheidungsbefugnis für den Kauf von Liegenschaften oder den Erwerb von Baurechten bis zu einem Betrag von 5'000'000.– Franken. Ab diesem Betrag fällt der Verwaltungsrat den Grundsatzentscheid, gibt Verhandlungen frei und entscheidet über den Kauf.

Für den Bau von Immobilien gilt derselbe Grenzwert. Der Verwaltungsrat entscheidet über die Kredite zur Erstellung des Vorprojekts, des Detailprojekts und zur Realisierung auf Grundlage des definitiven Projekts. Diese Elemente sind im Organisationsreglement der SRG¹⁷ festgehalten.

Da die Prozesse für Grossprojekte komplex sind, wurde eine Entsprechungstabelle der internen Phasen der SRG und der SIA Norm 112 (Leistungsmodell) erarbeitet. Diese wird aufgrund der Praxiserkenntnisse regelmässig angepasst.

Der Investitionsausschuss analysiert und bereitet die Geschäfte zuhanden des Verwaltungsrats vor. Bei der Vorbereitung müssen die Unternehmensstrategie, die Wirtschaftlichkeit, die finanzielle Tragbarkeit und die unternehmensweite Abstimmung berücksichtigt werden. Mögliche Interessenkonflikte werden vom Transparenzausschuss verfolgt.

Der allgemeine Kaufprozess für Immobilien läuft folgendermassen ab:

¹⁷ Organisationsreglement der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) (OrgR) vom 13. Dezember 2013.

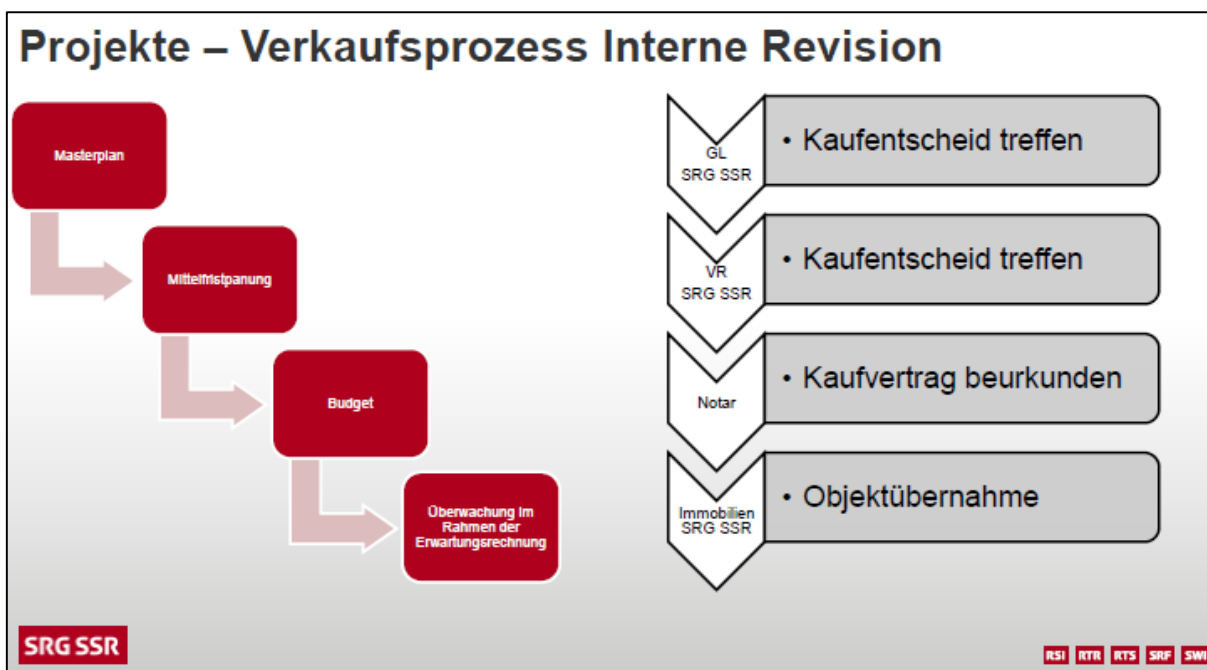


Abb. 10 Projekte – Verkaufsprozess Interne Revision (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Feststellungen

Da in den letzten Jahren keine Liegenschaften gekauft wurden und der betreffende Prozess neu ist, konnte seine Umsetzung nicht untersucht werden.

Das BAKOM hat aber festgestellt, dass der definierte Prozess der Best Practice im Bereich des Immobilienkaufs entspricht.

4.2.2 Verkauf

Die Politik Operationen legt fest, dass Immobilien, die nicht betriebsnotwendig sind oder deren betriebsnotwendigen Flächen am Markt schneller, flexibler und kostengünstiger beschafft werden können, grundsätzlich zu veräussern sind.

Der Investitionsausschuss hat die Entscheidungsbefugnis für den Verkauf von Liegenschaften oder die Rückgabe von Baurechten bis zu einem Betrag von 2'000'000.– Franken. Ab diesem Betrag fällt der Verwaltungsrat den Grundsatzentscheid, bestätigt die konkreten Verkaufs- bzw. Rückgabebedingungen und die Auswahl des Käufers. Diese Elemente sind im Organisationsreglement der SRG festgehalten.¹⁸ Mögliche Interessenkonflikte werden vom Transparenzausschuss verfolgt.

Der allgemeine Verkaufsprozess von Liegenschaften sieht schematisch dargestellt folgendermassen aus:

¹⁸ Organisationsreglement der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) (OrgR) vom 13. Dezember 2013

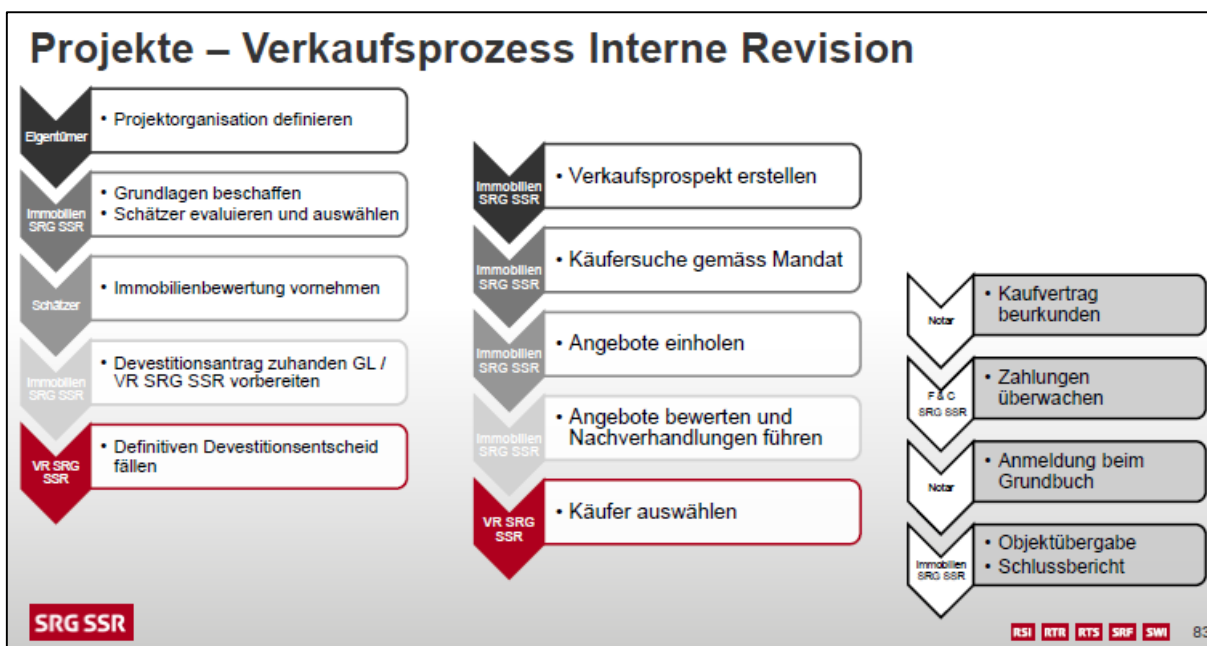


Abb. 11 Projekte – Verkaufsprozess Interne Revision (Quelle Präsentation BAKOM, 28. Mai 2014, Operationen Immobilien)

Feststellung

Die durch das BAKOM durchgeführte Analyse der Verkaufsgeschäfte hat aufgezeigt, dass die festgelegten Prozesse genau befolgt werden.

4.3 Renovierung und Unterhalt

4.3.1 Allgemeines

a) Allgemeiner Rahmen

Die Frage des Gebäudeunterhalts ist im weitesten Sinne Teil der strategischen Grundzüge der SRG. Die festgelegten Hauptziele sind einerseits Kosteneinsparungen und andererseits grössere strategische Freiheit unter folgenden drei Gesichtspunkten:

- Optimierung der Gebäude / Verdichtung
- Reduktion der Quadratmeter → Reduktion der Betriebskosten
- Verbesserung der Verkäuflichkeit

Die Grundzüge der Unterhalts- und Werterhaltungspolitik der Immobilien der SRG sind in einem Standard festgelegt. Das Dokument präzisiert, worin die Werterhaltung besteht und behandelt den Gebäudeunterhalt mit dem Ziel, die bewilligten finanziellen Mittel wirtschaftlich einzusetzen. Das Dokument geht von der SIA-Norm 469 (Erhaltung von Bauwerken) aus. Die Richtlinien zu den aktivierbaren Kosten sind ebenfalls in diesem Dokument aufgeführt.

b) Nachhaltige Entwicklung

Die Grundzüge der Politik Operationen legen fest, dass die Umweltaspekte im Rahmen der Investitionen zur Standortentwicklung berücksichtigt werden müssen. Die SRG will sich im Bereich der Nachhaltigkeit weiterentwickeln.

Das allgemeine Umweltkonzept der SRG bestimmt unter anderem, dass die Immobilienpolitik von der nachhaltigen Entwicklung geleitet wird, insbesondere der Schonung der natürlichen Ressourcen. Es wird darauf geachtet, die Energieeffizienz durch wirtschaftliche technische Massnahmen zu steigern.

In diesem Zusammenhang wurden bereits mehrere Gebäude nach dem Minergie-Standard gebaut. Dadurch konnte der Energieverbrauch für die Gebäudeheizung deutlich gesenkt werden.

Ende 2013 wurde von der SRG ein Energiekonzept beschlossen. Im Jahr 2014 sollen zuverlässige und umfassende Daten erhoben werden, um den derzeitigen Stand genauer zu definieren und die umzusetzenden Massnahmen festzulegen. Der Immobilienbereich ist eines von vier Handlungsfeldern. Dazu wird derzeit ein Konzept erarbeitet, das im Laufe des Jahres 2014 genehmigt werden soll.

c) Die Versicherungen

Die SRG verfügt über eine Gesamtstrategie für das Versicherungsmanagement. Dabei wird das Versicherungsmanagement in die Unternehmensstrategie und das allgemeine Risk Management integriert. Risiken mit einem Schadenpotential von max. 50'000.00 Franken werden selbst getragen und nicht versichert.

Eine externe spezialisierte Firma übernimmt die notwendigen Beratungen und Kontrollen.

Die spezifischen Gebäudeversicherungs- und Brandversicherungspolicen KGV oder ähnliche, werden von den Regionen verwaltet, die eine Kopie der Policen an die Zentrale in Bern schicken. Die Versicherungswerte werden von einer externen Gesellschaft überprüft, die der SRG Bericht erstattet. Die Gebäudeversicherungs-Dokumente, Policen der Kantonalen Gebäudeversicherungsanstalten, werden durch die Regionen verwaltet, die eine Kopie an die Zentrale in Bern schicken.

Feststellungen

a) Allgemeiner Rahmen

Keine besonderen Feststellungen.

b) Nachhaltige Entwicklung

Die Analyse der übermittelten Unterlagen und die verschiedenen Interviews haben gezeigt, dass die SRG auf das Thema sensibilisiert ist. Für die Gebäude konnten keine Energiezertifikate vorgelegt werden.

c) Die Versicherungen

Dieser Punkt wurde abgesehen von der Analyse der zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht speziell untersucht. Alle mit den Versicherungen zusammenhängenden Arbeiten wurden kürzlich schriftlich festgehalten (April 2014). Es ist positiv, eine auf Versicherungen spezialisierte Gesellschaft beizuziehen. Das Gleiche gilt für die zusätzliche Kontrolle der versicherten Werte durch Dritte.

Empfehlungen

Nachhaltige Entwicklung

Es sollten Energieausweise für alle Gebäude ausgestellt werden.

Management der Gebäudeversicherungs-Policen

Die nationale Immobilienabteilung sollte die Kontrolle über die Abschlüsse und Erneuerungen von Gebäudeversicherungspolicen haben.

4.3.2 Unterhalt

a) Der laufende Unterhalt

Es wird unterschieden zwischen Instandhaltungsarbeiten und dem laufenden betrieblichen Unterhalt.

Die Regionen sind für die volle Funktionsbereitschaft der technischen Einrichtungen verantwortlich (treuhänderische Verantwortung) und müssen sicherstellen, dass die Gebäude einen optimalen Betrieb erlauben. Das umfasst unter anderen Dingen die regelmässige Kontrolle des Unterhaltszustands der Gebäude und der technischen Einrichtungen, die Planung von allfälligen Massnahmen, die Kenntnis der in den Masterplänen vorgesehenen Änderungen, die Präsentation des Budgets und der Jahresplanung, die Überwachung der Instandhaltungsarbeiten und der Berichte, die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften usw.

Unvorhergesehene Reparaturarbeiten (also ausserhalb des Budgets) gehen zulasten der Regionen (keine treuhänderische Verantwortung). Sie wirken sich finanziell direkt auf die Regionen aus.

b) Abonnemente und Unterhaltsverträge

Die verschiedenen Abonnemente und Unterhaltsverträge werden von der Einkaufsabteilung der jeweiligen Region verwaltet. Die Facility Management Abteilung verhandelt über die Leistungen und die Einkaufsabteilung stellt sicher, dass das beste Preis-Leistungs-Verhältnis erzielt wird. Sobald der Vertrag unterzeichnet ist, wird er von der Einkaufsabteilung gescannt und in Papierform in der Verwaltung der jeweiligen Region abgelegt. Je nach Betragshöhe werden bei Abschluss und Erneuerung drei bis fünf Offerten eingeholt.

Die Erneuerungsbedingungen werden von der gleichen Abteilung überwacht. Sie nimmt frühzeitig mit dem Facility Management Kontakt auf, um zu erfahren, ob der Vertrag weitergeführt wird. Je wichtiger der Vertrag ist, desto proaktiver wird reagiert.

Verträge auf nationaler Ebene werden durch die Abteilung in Bern abgeschlossen und allenfalls auch verlängert.

Unabhängig von den Überwachungs- und Wartungsverträgen für die verschiedenen technischen Einrichtungen können weitere punktuelle Analysen in Auftrag gegeben werden, wie beispielsweise am Standort Genf, an dem die Wasser- (Juni 2013 und Februar 2014) und Luftqualität (Januar und April 2013) kontrolliert wurde.

Sicherheitsfragen (Feuer und andere Sicherheitsfragen) werden von den Regionen je nach spezifischen Bedürfnissen und den entsprechenden Verpflichtungen behandelt. Die Anforderungen in Bezug auf Feuerlöscher unterscheiden sich zum Beispiel stark je nach Region. Im Bereich Sicherheit – zum Beispiel bei Studios mit Publikum – hat sich die SRG zusätzlichen Kontrollen unterzogen, um die Risiken auf ein Minimum zu reduzieren.

Feststellungen

a) Der laufende Unterhalt

Der laufende Unterhalt und die gute Funktionsweise der Einrichtungen werden intern durch spezialisiertes Personal (wie zum Beispiel Elektrikerinnen und Elektriker, die gemäss Artikel 13 NIV¹⁹ die Be-

¹⁹ Verordnung über elektrische Niederspannungsinstallationen vom 7. November 2001 (Niederpannungs-Installationsverordnung, NIV; SR 734.27).

willigung haben, selber Installationsarbeiten bei der SRG durchzuführen) und/oder extern durch Unterhalts- und Wartungsverträge sichergestellt. Die Regionen planen und gewährleisten die regelmässigen NIV-Kontrollen.

Weil unvorhergesehene Arbeiten direkte Auswirkungen auf die Kostenstellen der Regionen haben, fördert dies regelmässige Kontrollen und eine optimale Unterhaltsplanung. Wenn die Ausgaben die budgetierten Beträge nicht erreichen, profitiert die Unternehmenseinheit von den Einsparungen. Zu einer genauen Planung wird somit ermutigt und die Optimierung der Budgetüberwachung durch regelmässige oder sogar monatliche interne Kontrollen gewährleistet.

b) Abonnemente und Unterhaltsverträge

Auch in diesem Bereich ist die Immobilienabteilung derzeit nicht unabhängig, da die Einkaufsabteilungen der Regionen die verschiedenen Abonnemente und Unterhaltsverträge verwalten.

Empfehlung

Verwaltung der Abonnemente und Unterhaltsverträge

Die nationale Immobilienabteilung sollte die Kontrolle über die Abschlüsse und Erneuerungen der Unterhaltsverträge und der Abonnemente für die Gebäude haben.

4.3.3 Renovierungen

Auf der Stufe der Generaldirektion sind die Vorschriften für das Management von Investitionsprojekten in einer Richtlinie festgehalten. Dieses Dokument beschreibt die Investitionsprojekte im Allgemeinen sowie die Renovierungsprojekte im Immobilienbereich.

Grosse Renovierungen, wie die des Gebäudes an der Giacomettistrasse 1 in Bern, werden von einem Generalunternehmen oder einem Architekten koordiniert. Die Entscheidung über den Ablauf hängt vom Projekt, den gesammelten Erfahrungen und den zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden internen Ressourcen ab. Die Risikobeurteilung wird von externen Unternehmen durchgeführt, die dem Steuerungsausschuss des Projekts Bericht erstatten. Dieser stellt die Verbindung zur Generaldirektion her.

Wenn ein strategisches Projekt gestartet wird, tauschen sich die verschiedenen Immobilienabteilungen mit dem Ausschuss aus, damit die Anliegen aller Beteiligten bereits im Vorfeld des Projekts einbezogen werden können.

Feststellungen

Gemäss den vorliegenden Informationen führen spezialisierte Unternehmen der Region alle fünf bis sechs Jahre eine technische Analyse der Gebäude durch.

Der Masterplan zeigt zwar, dass die meisten Gebäude in den Regionen analysiert wurden und dass zurzeit Projekte in diesem Bereich laufen. Allerdings fehlt eine technische Analyse auf nationaler Ebene über den Immobilienbestand als Ganzes.

Empfehlungen

Technisches Gutachten über den Immobilienbestand

Ein technisches Gutachten auf nationaler Ebene über den Immobilienbestand als Ganzes wäre wünschenswert. Somit würde nicht nur jedes Gebäude einer eingehenden Analyse der möglichen Risiken unterzogen, sondern auch die Unterhalts- und Renovierungspolitik aller Gebäude insgesamt optimiert. Weiter wären Gutachten, wie zum Beispiel EPIQR+²⁰ oder SIGNATERRE²¹, sowie eine Relevanzanalyse darüber, ob der Unterhalt / die Renovierungen durch ein Programm wie InvestImmo²² oder SIGNATERRE überwacht werden sollen, empfehlenswert.

4.4 Mieterträge und Vermögenserhaltung

In diesem Kapitel werden die Themen betreffend der Mietverträge erörtert. Diese werden aus dem Blickwinkel der SRG als Mieterin und aus der Sicht der SRG als Vermieterin an Dritte betrachtet.

Die Tätigkeiten im Immobilienbereich hängen mit den Bedürfnissen der SRG als Unternehmen zusammen. Sie dienen vor allem dazu, die Bereitstellung der betriebsnotwendigen Standorte und Räumlichkeiten sicherzustellen.

Es geht aber auch darum, einen bedeutenden Teil des Vermögens der SRG möglichst effizient zu verwalten um damit der Vermögenserhaltung Rechnung getragen.

4.4.1 Mietverträge, SRG als Mieterin

Wie unter Kapitel 4.1.3 erwähnt sind die von der SRG gemieteten Flächen gemäss der Politik Operationen im Immobilienbestand inbegriffen. Sie machen 5 bis 7 % der von der SRG genutzten Quadratmeter aus.

Es handelt sich dabei um Korrespondentenbüros, Lager, Parkplätze usw. sowie um die Büros der Generaldirektion und der Administration auf nationaler Ebene, die an der Giacomettistrasse 1 in Bern, liegen.

Ohne die Räumlichkeiten der Generaldirektion entspricht die gemietete Fläche ungefähr 2300 m². Mit der Renovierung, dem anschliessenden Verkauf und der Rückmiete des Gebäudes an der Giacomettistrasse 1 werden zusätzliche 13'500 m² gemietet.

Der Ablauf bis zur Unterzeichnung eines Mietvertrags durch die SRG als Mieterin gestaltet sich folgendermassen:

- die Region definiert ihre Bedürfnisse und teilt diese der Immobilienabteilung mit. Sie schlägt im Vorfeld Räumlichkeiten (ev. Lokale oder Flächen) vor, die geeignet wären;
- es wird vorher kontrolliert, dass der Bedarf an zusätzlichen Quadratmetern erwiesen und intern nicht verfügbar ist;
- Marktanalysen und Suche;
- die nationale Immobilienabteilung verhandelt einen ersten Vertragsentwurf, der anschliessend dem Rechtsdienst unterbreitet wird;
- anschliessend werden Zweit- und Drittmeinungen eingeholt, um die Mietbedingungen zu überprüfen;
- je nach Höhe des Mietzinses wird der Verwaltungsrat konsultiert;
- in der Regel übernimmt und organisiert die SRG die Einrichtung der Räumlichkeiten;

²⁰ http://www.epiqr.ch/out_epiqrplus.html.

²¹ www.signa-terre.ch.

²² <http://www.estia.ch/index.php?id=124>.

- die wichtigen Mietverträge werden mit einer Laufzeit von 20 Jahren mit einer Vertragsverlängerungsoption von jeweils 5 Jahren abgeschlossen. Je nach Betrag (Jahresmiete x ursprüngliche Vertragslaufzeit) wird der Vertrag der Generaldirektion oder dem Verwaltungsrat unterbreitet.

Bei den Mietverhandlungen achtet die SRG besonders auf den Mietzins. Es ist üblich, dass der künftige Vermieter versucht daraus Profit zu schlagen, dass die SRG ein nationales Unternehmen mit bedeutenden finanziellen Mitteln ist. Die nationale Immobilienabteilung ist diesbezüglich besonders aufmerksam und achtet darauf, dass die Mietzinse nicht zu einem höheren als marktüblichen Betrag ausgehandelt werden.

Feststellungen

Die Flächenbedarfsanalyse wird auf allen Ebenen der SRG-Organisationsstruktur durchgeführt, von den Unternehmenseinheiten bis zu den Führungsgremien (vertikale Linie). Es wird auch horizontal kommuniziert. Die Informationen zum Bedarf und/oder den Richtlinien fließen in beide Richtungen.

Wenn die UE zusätzliche Räumlichkeiten beantragen, verlangen die Diskussionen und Verhandlungen über den tatsächlichen Flächenbedarf Energie und diplomatisches Geschick von der nationalen Immobilienabteilung. Dasselbe gilt für die Erhaltung von Flächen, wenn ein Gebäude verkauft werden soll.

Im Allgemeinen entsprechen die von der SRG gezahlten Mietzinse den Marktpreisen.

4.4.2 Mietverträge, SRG als Vermieterin

Ungenutzte Flächen und/oder solche, die für den künftigen Bedarf in der Reserve sind, können an Dritte vermietet werden.

Die SRG hat als Vermieterin zwischen 15 und 20 Mietverträge abgeschlossen. Das entspricht

- etwas mehr als 500 m² an Büros, technischen Räumlichkeiten, Antennenstandorten usw.
- ungefähr 230'000.– Franken Nettomieten und 27'000.– Franken Nebenkosten pro Jahr.

Die SRG vermietet ausserdem einen Teil der für sich gemieteten Räumlichkeiten an der Giacomettistrasse 1 in Bern an die Publisuisse AG weiter. Die SRG achtet darauf, Mietzinse pro Quadratmeter festzulegen, die über jenen liegen, die sie selber an den Hauptvermieter bezahlt, ohne dass sie gegenüber den Marktpreisen überhöht sind.

Der Bestand an Drittmietern ist sehr stabil. 90 % der Wechsel sind intern.

Prozesse im Zusammenhang mit Mietverträgen, in welchen die SRG als Vermieterin und als Untervermieterin agiert, wurden ausgewählt und überprüft.

a) Vermietung von Flächen durch die SRG an Dritte

Der Prozess wird von einer UE initialisiert. Das Facility Management Immobilien wird darüber informiert, dass nicht genutzte Flächen vermietet werden können.

Der Mietzins wird nach einer internen Analyse des lokalen Marktes und externer Beratung durch spezialisierte Unternehmen festgelegt. Auch wenn diese der SRG nahe stehen, wird der Mietzins marktüblich sein. Die Nebenkosten werden mehrheitlich pauschal abgerechnet. Dieses System ist einfacher und so können gelegentlich Dienstleistungen, wie Rezeptionsservice oder Mitbenutzung des Kopiergerätes, eingeschlossen werden.

Die Einkaufszentrale prüft die Zahlungsfähigkeit des Mieters. Manchmal vergibt sie die Analyse an externe spezialisierte Unternehmen. Eine Kautions wird nicht systematisch verlangt. Gegebenenfalls liegt der verlangte Betrag bei drei bis sechs Nettomonatsmieten.

Sobald der Vertrag unterzeichnet ist, wird in Anwesenheit einer Person des nationalen Facility Management Immobilien und einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters der UE ein Abnahmeprotokoll erstellt.

Wenn die UE mit dem Antrag um Vermietung der zusätzlichen Räumlichkeiten keine mögliche Kandidatur einreicht, wird die Suche nach möglichen Mietern einfach und ohne verhältnismäßigem Aufwand gestaltet. Dabei werden die ungenutzten Räumlichkeiten für eine gewisse Zeit zu den 5 bis 6 % leer stehenden Reserveflächen gezählt.

b) Anpassung der Mietzinse an die Veränderung des Landesindex für Konsumentenpreis (LIK)

Die nationale Abteilung Facility Management Immobilien verfolgt die Entwicklung des LIK und nimmt Mietzinsanpassungen fristgerecht vor. Für die aufgelisteten Fristen sind automatische Erinnerungen festgelegt. Davon sind ungefähr 15 Mietverträge betroffen. In komplizierteren Fällen kann die Immobilienabteilung auf den Rechtsdienst der Generaldirektion zurückgreifen. Der Rechtsdienst überprüft alle wichtigen Verträge und juristischen Dokumente und bietet bei Bedarf Unterstützung.

c) Mietzinsinkasso

Vom Rechnungsversand über die Mahnung bis hin zur Betreibung mit üblichen Rechtsmittel ist der Prozess über ausstehende Mietzinsen in einem Standard festgehalten. Dem Verantwortlichen für das nationale Facility Management Immobilien waren keine nachweislichen Rechtsstreitigkeiten bekannt. Die Nähe der SRG zu ihren Mietern (physische Nähe und ähnliches Tätigkeitsfeld) schaffen sicherlich ein Vertrauensverhältnis, so dass mögliche – finanzielle oder andere – Risiken für Streitigkeiten im Vorfeld beseitigt werden. Bei Mahnungen benachrichtigt die Buchhaltung den verantwortlichen Immobilien-Facility Management der UE, der sich in der Regel erfolgreich direkt beim betroffenen Mieter einschaltet. Die Buchhaltung wird monatlich abgeschlossen. Die Mahnungen betreffen jeweils nicht mehr als eine Monatsmiete.

Wenn ein schwieriger Streitfall auftreten sollte (mehrere ausstehende Monatsmieten, Inverzugsetzung usw.), wird das Verfahren von der nationalen Abteilung Facility Management Immobilien geleitet und falls nötig wird der Rechtsdienst beigezogen.

Feststellungen

Die Mietzinse werden in Abhängigkeit von den Marktpreisen festgelegt. Wenn nötig, werden lokale Spezialisten für eine externe Beratung beigezogen. Der Aufwand für die Vermietung von verfügbaren Flächen wird gemessen. Wenn die Vorgehensweise zu viel Aufwand erfordert, werden die ungenutzten Räumlichkeiten für einige Zeit als verfügbaren Reserveflächen gezählt.

Zahlreiche und detaillierte Prozesse wurden implementiert. Im Verhältnis zu den wenigen Fällen sind die Prozesse tendenziell zu detailliert beschrieben. Allerdings sind die Abläufe noch sehr neu und wurden noch nicht in allen UE umgesetzt.

Empfehlungen

Prozesse

Die Prozesse sollten überprüft, allenfalls vereinfacht und in allen UE eingeführt werden. Nicht benötigte Prozessbeschreibungen sollten wegfallen.

5 Schlussfolgerungen

5.1 HKLR und Finanzreporting

Die SRG verfügt über ein qualitativ hochstehendes Führungssystem, in welches die HKLR sowie das Finanzreporting adäquat eingebettet sind. Die Kosten und Leistungen werden systematisch geplant und erfasst. Ist-Zahlen können jederzeit mit den Plan-Zahlen auf verschiedenen Zeitachsen und Verdichtungsebenen verglichen und detailliert analysiert werden. Die entsprechenden Berichte fliessen in die operative und strategische Führung und schliessen damit den Führungskreislauf. Stakeholders gerechte Berichte sind jederzeit möglich.

Die durchgeführten Walk-Through-Tests zu ausgewählten Prozessen und Finanzthemen haben bestätigt, dass die dokumentierten Prozesse, Handbücher und Handlungsanweisungen umgesetzt werden. Die Kostenstellenleiter sehen in der engen Zusammenarbeit mit den Controllern, im Fokus auf die beeinflussbaren Kosten sowie in der Verlässlichkeit der Informationen die wesentlichen Faktoren für den praktischen Nutzen der HKLR in der Führungsarbeit.

Zusammenfassend kann bestätigt werden, dass die HKLR und das Finanzreporting den Anforderungen einer Unternehmung der Grösse und Struktur der SRG gerecht werden. Dies SRG verfügt über die Systemtechnik und die Führungsstruktur, um ein effizientes und effektives Management sicherzustellen und eine wirtschaftliche Mittelverwendung durchzusetzen.

5.2 Immobilien

Die allgemeine Organisation der Immobilienabteilung der SRG hinterlässt einen guten Gesamteindruck. Die Struktur und die Grundlagen wurden kürzlich überarbeitet. Es sollte nochmals eine Güterabwägung gemacht werden, ob alle Mitarbeitende des Immobilienbereiches in die nationale Immobilienabteilung überführt werden sollten.

Ein leistungsfähiges Computerprogramm, mit dem das allgemeine Immobilienmanagement überwacht werden könnte, fehlt. Ausserdem müssen noch Benchmarks festgelegt werden, um aussagekräftige Vergleiche erstellen zu können. Zudem fehlt auch noch ein technisches System, mit dem der Unterhaltszustand aller Immobilien erfasst werden kann. Die Immobiliengeschäfte (seien es Baustellen, Miet- und Baurechtsverträge, Projekte usw.) werden insgesamt gut überwacht.

Die ISO-Zertifizierung und die Qualitätsprozesse tragen zur überregionalen Vereinheitlichung bei. Diese sollten durchgehend angewendet werden. Die QMS-Prozesse, ProLeMo und andere, müssen rasch und vollständig in die anderen Landessprachen übersetzt werden. In den UE müssen die Mitarbeitenden der Immobilienbereiche ausgebildet und geführt werden.

Die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeitenden sind kongruent. Teilweise sollten die Teams des Hauptsitzes und der UE noch harmonischer funktionieren.

Das BAKOM ist im Allgemeinen von der Kompetenz und dem Einsatz der Beteiligten beeindruckt.

Bundesamt für Kommunikation BAKOM

Philipp Metzger
Direktor