



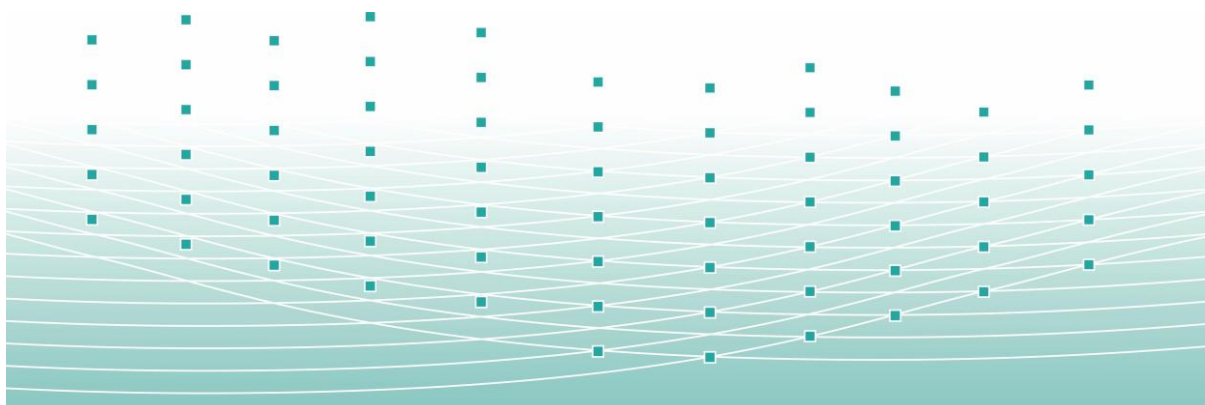
Biel, 07. Juni 2016

---

# Bericht über die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der SRG

## 3. Prüfzyklus

---



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Auftrag und Vorgehen</b> .....	<b>2</b>
2.1	Auftrag des UVEK .....	2
2.1.1	Ziele der Prüfung .....	2
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	Durchführung .....	4
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>5</b>
3.1	Das Wichtigste in Kürze .....	5
3.2	Ergebnisse der Prüfung des Personalwesen .....	5
3.3	Ergebnisse der Prüfung des Einkaufs und Bezugs von Dienstleistungen .....	5
3.4	Ergebnisse der Prüfung der Werbeakquisition .....	6
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Prüfung des Personalwesen</b> .....	<b>8</b>
4.1	Organisation des HR .....	8
4.1.1	Unternehmensstruktur SRG .....	8
4.1.2	HR-Struktur SRG .....	10
4.1.3	Bereichsorganisation SRG HR .....	11
4.1.4	Bereichsorganisation SRF HR .....	12
4.2	Personalpolitik .....	13
4.2.1	Grundsätzliches .....	13
4.2.2	Vision .....	13
4.2.3	Die SRG-Grundsätze .....	13
4.2.4	Die Kaderpolitik .....	13
4.2.5	Feststellungen .....	13
4.3	Personal-Strategie .....	15
4.3.1	Grundsätzliches .....	15
4.3.2	Unternehmens-Strategie, Teil Personal .....	15
4.3.3	HR-Strategie .....	15
4.3.4	Feststellungen .....	15
4.3.5	Digital Natives .....	16
4.4	Personalgewinnung .....	17
4.4.1	Ziel .....	17
4.4.2	Personal-Bedarfsermittlung .....	18
4.4.3	Personal-Werbung .....	18
4.4.4	Personal-Auswahl .....	19
4.4.5	Personal Anstellung .....	20
4.4.5.1	Standardisierte Arbeitsverträge .....	20
4.4.5.2	Geheimhaltung und Rechtsabtretung .....	20
4.4.5.3	Anstellungsverhältnisse .....	20
4.5	Personal-Einführung .....	22
4.6	Personalbeurteilung .....	23

4.6.1	Allgemeines zur mehrstufigen Beurteilung.....	23
4.6.2	Das Mitarbeitergespräch .....	24
4.6.2.1	Grundsätzliches .....	24
4.6.2.2	Feststellungen.....	24
4.7	Personalentwicklung .....	26
4.7.1	Grundsätzliches.....	26
4.7.2	Personalentwicklung bei der SRG im Überblick.....	28
4.7.3	Weiterbildung bei SRF im Überblick.....	28
4.7.4	Das Mitarbeitergespräch als Ausgangsbasis für die Personalentwicklung .....	29
4.7.5	Führungsentwicklung SRG und SRF.....	30
4.7.5.1	Führungswerkstatt SRG .....	30
4.7.5.2	Führungsentwicklung SRF 2015.....	30
4.7.5.3	Feststellungen.....	30
4.7.6	Talententwicklung bei SRF .....	31
4.7.7	Management Development Programm 2014 SRG.....	31
4.8	Personalarbeit und Anstellungsbedingungen .....	33
4.8.1	Einleitung.....	33
4.8.2	Empfehlungen der EFK im Prüfbericht vom 29. März 2006 .....	33
4.8.3	Lohnsystem der SRG .....	34
4.8.3.1	Schlüsselfunktionen .....	34
4.8.3.2	Richtlohn .....	34
4.8.3.3	Funktionslohn (Ist-Lohn) .....	34
4.8.3.4	Feststellungen.....	34
4.8.4	Anstellungsbedingungen .....	35
4.8.5	Spesen.....	36
4.8.6	Kinderbetreuung .....	36
4.8.7	Lohnvergleichsdialog .....	36
4.8.8	Nationale Lohnvergleiche.....	37
4.8.9	Fluktuation .....	38
4.9	Retentions-Management.....	39
4.9.1	Einleitung.....	39
4.9.2	Eintrittsmonitoring.....	39
4.9.3	Personalbefragungen .....	39
4.9.4	Austrittsmonitoring.....	39
4.10	Personal-Controlling.....	41
4.10.1	Einleitung.....	41
4.10.2	Personalquotient per 31.12.2014 .....	42
4.10.3	Sollwerte und Indikatoren für das Personalmanagement .....	43
4.10.4	Interne Projekte bei SRF HR .....	44
4.11	IT-Systeme.....	45
4.11.1	HR-System-Landschaft bei der SRG.....	45
4.11.2	Wirtschaftlichkeit der Systeme .....	46
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Prüfung des Einkaufs und Bezugs von Dienstleistungen.....</b>	<b>47</b>
5.1	Strategie .....	47
5.1.1	Finanzstrategie SRG .....	47
5.1.1.1	Handlungsfeld finanzielle Führung .....	47
5.1.1.2	Handlungsfeld Fachführung und Prozesse.....	47

5.1.1.3	Handlungsfeld Zusammenarbeit .....	47
5.1.1.4	Handlungsfeld Kompetenzen und spezifische Fähigkeiten .....	47
5.1.1.5	Feststellungen .....	47
5.1.2	Strategie Beschaffungsmanagement SRG .....	48
5.1.2.1	Auftrag .....	48
5.1.2.2	Ziele .....	48
5.1.2.3	Vision/Mission .....	49
5.1.2.4	Strategie .....	49
5.1.2.5	Risiken und Massnahmen .....	49
5.1.2.6	Kennzahlen .....	49
5.1.3	Perimeter der Beschaffung .....	50
5.2	Organisation des Beschaffungsmanagement .....	51
5.2.1	Organisation des Beschaffungsmanagement .....	51
5.2.2	Sourcing .....	52
5.2.3	Leadbuyingkonzept .....	52
5.3	Projekt Betriebskonzept .....	54
5.3.1	Ausgangslage, Ziele und Vorgehen .....	54
5.3.2	Reifegrad der Beschaffungsorganisation .....	55
5.3.3	Umsetzung des Betriebskonzepts .....	56
5.4	Strategische Prozesse .....	57
5.4.1	Bedarfsmanagement .....	57
5.4.2	Warengruppen-Portfolio-Management .....	57
5.4.3	Beschaffungsmarkt-Analyse .....	58
5.4.4	Lieferanten-Management .....	58
5.4.5	Make-or-Buy .....	59
5.5	Taktische Prozesse .....	60
5.6	Operative Prozesse .....	61
5.7	Maverick-Buying .....	62
5.8	Controlling .....	63
5.8.1	Grundsätzliches .....	63
5.8.2	Beschaffungscontrolling bei der SRG .....	63
5.9	Compliance .....	64
5.10	Anti Fraud Management .....	65
5.10.1	Einführung .....	65
5.10.2	Feststellungen .....	65
5.11	IT-Unterstützung .....	66
<b>6</b>	<b>Wirtschaftlichkeitsprüfung - Teil Werbeakquisition .....</b>	<b>67</b>
6.1	Strategie .....	67
6.1.1	Strategisches Framework .....	67
6.1.2	Kommerzialisierungsstrategie SRG .....	68
6.1.3	Strategie der publisuisse .....	69
6.1.4	Marketingstrategie .....	70
6.1.5	Verkaufsstrategie .....	71
6.1.6	Angebots-, Produkt- und Preiskonzept .....	72
6.1.6.1	Inventar .....	72
6.1.6.2	Preiskonzept .....	72
6.1.6.3	Auftraggeber und Agenturen .....	72

### 3. Prüfzyklus

6.1.6.4	Feststellungen.....	72
6.2	publisuisse und ihre Organisation .....	74
6.2.1	Firma.....	74
6.2.2	Funktionale Organisations-Struktur .....	75
6.2.3	Verkaufsorganisation .....	76
6.2.3.1	Verkauf.....	76
6.2.3.2	Sales Services .....	76
6.2.3.3	Key Account Team International Clients.....	76
6.2.3.4	Key Account Team National Clients .....	76
6.2.3.5	Media Agency Management .....	77
6.2.3.6	Sponsoring und Crossmedia.....	77
6.2.3.7	Feststellungen.....	77
6.3	Human Resources.....	78
6.3.1	Strategische Einordnung .....	78
6.3.2	Entlöhnungssystem .....	78
6.3.3	Mitarbeiterentwicklung bei der publisuisse .....	78
6.3.3.1	Überblick .....	78
6.3.4	Feststellungen .....	78
6.4	IT-Kernapplikationen .....	80
6.4.1	Übersicht.....	80
6.4.2	Publiplan .....	81
6.4.3	Media Wizard.....	81
6.4.4	Digispot.....	82
6.4.5	Navision .....	82

## 1 Einleitung

Um ihren Leistungsauftrag erfüllen zu können, wird die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (nachfolgend SRG) grösstenteils über Empfangsgebühren 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 des in der Konzession erteilten Mandats.

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.

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. 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.

Auf dieser Grundlage hat das UVEK das Bundesamt für Kommunikation BAKOM (nachfolgend BAKOM) beauftragt, diese Prüfung vorzunehmen und darüber Bericht zu erstatten.

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 dritten Prüfzyklus der wirtschaftlichen Führung der SRG vom 15. April 2015 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 über die Wirtschaftlichkeit 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"> <li>• Corporate Governance</li> <li>• Strategie</li> <li>• Management by Objectives (MbO)</li> <li>• Planung</li> <li>• Interne Revision</li> </ul>	31.03.2014
2. Prüfzyklus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisierte Kosten- und Leistungsrechnung (HKLR)</li> <li>• Finanzreporting</li> <li>• Immobilien</li> </ul>	31.03.2015
3. Prüfzyklus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Einkauf und Bezug von Dienstleistungen</li> <li>• Werbeakquisition</li> </ul>	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 3. Prüfzyklus ausgewählten Prozesse von Fachpersonen der SRG und SRF detailliert vorgestellt wurden. Dank diesem Modul konnte das BAKOM sein Verständnis der Organisation der SRG, der eingesetzten Steuerungsinstrumente sowie der Prozessabläufe vertiefen.



### **Modul 3: Seminar 2 mit Interviews und Stichproben-Kontrollen**

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 Stichproben-Kontrollen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die durch das Management festgelegten Prozesse und Instrumente in den verschiedenen Unternehmenseinheiten tatsächlich wie vorgesehen umgesetzt werden.

#### **2.2.3 Durchführung**

Dieses Projekt wurde unter der Leitung von Michel Grandjean, Leiter der Sektion Finanzen und Statistik, durch einen Mitarbeitenden des BAKOM (Edgar Sallin) und einen externen Berater (Jann Tadorian der Gesellschaft Inplenion International AG) durchgeführt.

Das Projekt wurde von einem Steuerungsausschuss bestehend aus Philipp Metzger, Direktor des BAKOM, und Ulrich Gygi (bis am 31.12.2015 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 Zusammenfassung**

### **3.1 Das Wichtigste in Kürze**

Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der SRG hat ergeben, dass

- die Organisation des Personalwesens professionell aufgestellt ist und über moderne Instrumente verfügt. Allerdings müssen verschiedene HR-Prozesse konsequenter durchgesetzt und einheitlicher angewendet werden.
- dem Aufbau der nationalen Einkaufsorganisation eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Die Umsetzung des Betriebskonzeptes wird aber erst per Mitte 2016 abgeschlossen sein. Die SRG sollte sicherstellen, dass für die vom Beschaffungssperimeter ausgeschlossenen Bereiche die gleichen Beschaffungsregeln Anwendung finden wie für den Einkauf.
- die Werbeakquisition von der Marktanalyse über die Strategieentwicklungen bis hin zu den operativen Abwicklungen sehr professionell ist. Die zunehmende Bedeutung des Yield-Managements gebietet den vermehrten Einsatz von automatisierten Prozessen.

### **3.2 Ergebnisse der Prüfung des Personalwesen**

Das Personalwesen hat einen hohen Organisations- und Regelungsgrad. Die Durchsetzung von Prozessen und die Umsetzung quer durch die ganze SRG-Gruppe ist jedoch unterschiedlich.

Die SRG erfreut sich einer Belegschaft mit hoher Arbeitszufriedenheit und insgesamt hohem Commitment. Das Lohnniveau und die Anstellungsbedingungen sind gut. Lohndiskriminierungen bestehen keine. Die Fluktuation ist tief.

Obwohl die Personalentwicklung umfassend ist, wird sie von den Mitarbeitenden nur als gering positiv beurteilt. Ausgehend von einem Personalentwicklungskonzept inkl. den Bestandteilen Personal-Inventar, -Portfolio sowie Potenzialbeurteilungskonzept könnte diese Einschätzung verbessert werden. Auch eine einheitliche Handhabung der Massnahmen, wie z.B. die Schulung, innerhalb der Unternehmens- und Organisationseinheiten könnte dazu beitragen.

Die Personalbewirtschaftung kann auf eine ausgezeichnete IT-Infrastruktur zählen. In den letzten 4 Jahren konnte der Personalquotient, im Sinne eines Wirtschaftlichkeitsindikators, um 18 % gesenkt werden. Eine weitere Verbesserung dieses Quotienten auf der Basis klar messbarer Zielgrössen scheint möglich und muss angestrebt werden.

### **3.3 Ergebnisse der Prüfung des Einkaufs und Bezugs von Dienstleistungen**

Die Dynamik im Aufbau der nationalen Einkaufsorganisation hat im Jahr 2015 massiv zugenommen. Dank der Aufstockung der personellen Ressourcen sowie dem Beiziehen externer Unterstützung erscheint die Umsetzung des umfassenden Betriebskonzepts bis Ende des 1. Semesters 2016 realistisch.

In der Unternehmung wird die strategische Relevanz der Beschaffung zunehmend anerkannt. Der Einkauf konnte in den letzten Jahren über steigende finanzielle Erfolge in vielen Teilbereichen berichten. Der Programm- und Produktionseinkauf liegt allerdings nicht im Perimeter der Beschaffung. Die SRG sollte sicherstellen, dass für die vom Beschaffungssperimeter ausgeschlossenen Bereiche die gleichen Beschaffungsregeln Anwendung finden wie für den Einkauf.

Mit einer Beleganalyse hat die SRG Transparenz in die Lieferantenstruktur gebracht. Bei der SRG zeigt das Paretodiagramm, dass 3,6 % der Lieferanten 80 % der Gesamtausgaben abdecken. Ebenfalls bezüglich der Einsparungen trifft das Pareto-Prinzip zu. Die SRG bezieht Leistungen auch von Lieferanten,

die eine monopolähnliche Stellung haben. Hier besteht das latente Risiko, dass einerseits die Preise und Konditionen nicht den freien Marktkräften unterliegen und andererseits Abhängigkeiten entstehen. Die Einführung einer Ausschreibungsplattform zur Unterstützung eines einheitlichen Auftritts der SRG im Beschaffungsmarkt ist geplant. Sie wird die Transparenz in der Auftragsvergabe weiter erhöhen und den Anbietern einen standardisierten Zugang zu den Ausschreibungen ermöglichen.

Bereits im Februar 2010 hat der VR SRG SSR entschieden, dass das Maverick-Buying zu reduzieren sei. Die SRG beziffert die dadurch entstandene Entlastung der Linien- und Projektmitarbeitenden mit rund 8 FTE.

Eine interne forensische Datenanalyse hat keine Hinweise auf Fraud-Tatbestände aufgezeigt. Lücken in Organisation, Prozessen, Systemen und Kontrollen wurden festgehalten und Massnahmen von der internen Revision empfohlen.

Die relevanten Beschaffungssysteme wurden implementiert und national ausgerollt. Die einheitliche Systemnutzung in den UE bleibt allerdings eine Herausforderung und muss verbessert werden. Mit der Weiterentwicklung der bestehenden Systeme kann die notwendige systemunterstützende Datentransparenz geschaffen werden. Die IT-Systemunterstützung des Lieferanten- und Vertragsmanagements wird mit dem Projekt Betriebskonzept aufgebaut.

### **3.4 Ergebnisse der Prüfung der Werbeakquisition**

Die Kommerzialisierungsstrategie definiert die SRG gruppenübergreifend. Das Inventar für Werbung und Sponsoring legen die UE jedoch eigenständig fest. Die Werbung folgt dem Programm und nicht umgekehrt. Das Werbeinventar wird durch publisuisse vermarktet, deren Aktien zu 99,8 % durch die SRG gehalten werden.

Im Jahr 2013 entfielen rund 82 % der Werbeeinnahmen der SRG auf die TV-Werbung. Das TV-Sponsoring folgte mit 12 %. Der Rest setzte sich aus dem Radio-Sponsoring (6 %) und dem Teletext (1 %) zusammen. Dies zeigt die dominierende Stellung der TV-Werbung.

publisuisse geht davon aus, dass eine Umsatzerhöhung nur noch bei einem Marktwachstum möglich ist. Die Angebots- und Werbemenge sei in den letzten Jahren laufend optimiert worden, so dass heute die Vollausslastung praktisch erreicht sei. Unter diesen Aspekten erhält das Yield-Management eine immer zentralere Rolle. publisuisse betreibt bereits eine differenzierte Preisstrategie. Bei der Perspektivenvielfalt aus dem Produkt-, Angebots- und Preiskonzept werden nicht rechnergestützte Optimierungsberechnungen allerdings immer anspruchsvoller.

publisuisse verfügt über ein fokussiertes Angebot mit besonderem Schwerpunkt TV-Werbung. Die Programme der SRG finden eine hohe Akzeptanz und zeichnen sich durch eine im Wettbewerbsvergleich verträgliche Werbemenge und –frequenz aus. Die publisuisse war in den letzten Geschäftsjahren erfolgreich unterwegs und ist bilanziell sehr solide aufgestellt.

Die Marktentwicklung wird sehr genau analysiert und auf den daraus gewonnen Erkenntnissen baut das detaillierte Produkt-, Angebots- und Preiskonzept auf. Diese sind vollständig, abgerundet und schlüssig.

Die Organisationsstruktur des Departements Verkauf ist ein Spiegelbild der Verkaufs- und Marketingstrategie. Die Funktionsbeschreibungen sind eindeutig und aufeinander abgestimmt. Die Ressourcenbedürfnisse an Personal werden fundiert geplant. Allerdings wird die Zeit- und Leistungserfassung nicht mit der gleichen Systematik betrieben. Damit entgeht die Möglichkeit von Soll/Ist-Vergleichen und den daraus zu ziehenden Lehren. Der Verkauf ist personell angemessen dotiert.

Das Entlohnungssystem entspricht den heutigen Anforderungen. Allerdings ist es von der SRG abgekoppelt. Teilnahmen an Lohnvergleichsstudien in der Qualität und Umfang, wie es die SRG praktiziert, sind von der publisuisse nicht vorgesehen.

Die eingesetzten Kern IT-Applikationen sind hochintegriert und bestmöglich automatisiert. Sie unterstützen umfassend die Abwicklung der Kernprozesse, die Support- und die Managementprozesse.

Die Medienlogistik wird von der publisuisse nicht nur zum Eigenbedarf genutzt, sondern auch als Geschäftsmodell betrieben. Dieses ist im Markt gut positioniert und rentabel.

## 4 Ergebnisse der Prüfung des Personalwesens

### 4.1 Organisation des HR

#### 4.1.1 Unternehmensstruktur SRG



Generaldirektion	Unternehmenseinheiten	Regionalgesellschaften
Generalsekretariat Finanzen und Controlling Operationen Human Resources Kommunikation Märkte und Qualität Nationale Koordination Multimedia	RSI Radiotelevisione svizzera	Corsi Consiglio regionale Comitato del Consiglio regionale
	RTR Radiotelevisioni Svizra Rumantscha	SRG SSR Svizra Rumantscha Cussegl regional Suprastanza
	RTS Radio Télévision Suisse	RTSR Conseil régional Comité régional
	SRF Schweizer Radio und Fernsehen	SRG Deutschschweiz Regionalrat Regionalvorstand
	SWI swissinfo.ch	SWI swissinfo.ch Ausschuss

Das oberste Organ der SRG ist die Delegiertenversammlung, die sich aus 41 Mitgliedern zusammensetzt. Dazu gehören neben den 36 Delegierten ebenfalls die von der Delegiertenversammlung gewählten 3 Verwaltungsräte sowie die 2 vom Bundesrat bestimmten Verwaltungsräte.

Dem Verwaltungsrat (VR) kommt die Oberleitung der SRG zu. Der Verwaltungsrat setzt sich aus neun Mitgliedern zusammen, nämlich den 4 Präsidenten der Regionalgesellschaften, den drei von der Delegiertenversammlung gewählten Personen sowie den zwei vom Bundesrat ernannten Personen.

Die Geschäftsleitung (GL) besteht aus dem Generaldirektor, dem Direktor Operationen, dem Direktor Finanzen sowie den Direktoren der vier Unternehmenseinheiten RSI, RTR, RTS und SRF. Als oberstes operatives Führungsgremium des Gesamtunternehmens erarbeitet die Geschäftsleitung zuhanden des Verwaltungsrates die Strategien und koordiniert deren Umsetzung. Sie sorgt auf der Ebene des Gesamtunternehmens für eine wirtschaftliche und erfolgreiche Erfüllung des Leistungsauftrages, behandelt alle wichtigen Geschäfte und wirkt durch Koordination und gegenseitige Absprachen darauf hin, dass die Handlungen der einzelnen Unternehmensteile und der Generaldirektion im Interesse des Gesamtunternehmens erfolgen.

Die Generaldirektion (GD) nimmt für die Gruppe SRG Führungs-, Koordinations- und Kommunikationsaufgaben wahr. Geleitet wird sie vom Generaldirektor. Die Leitung Human Resources (HR) ist in der Generaldirektion vertreten. Des Weiteren nehmen in der Generaldirektion noch die Bereiche Finanzen

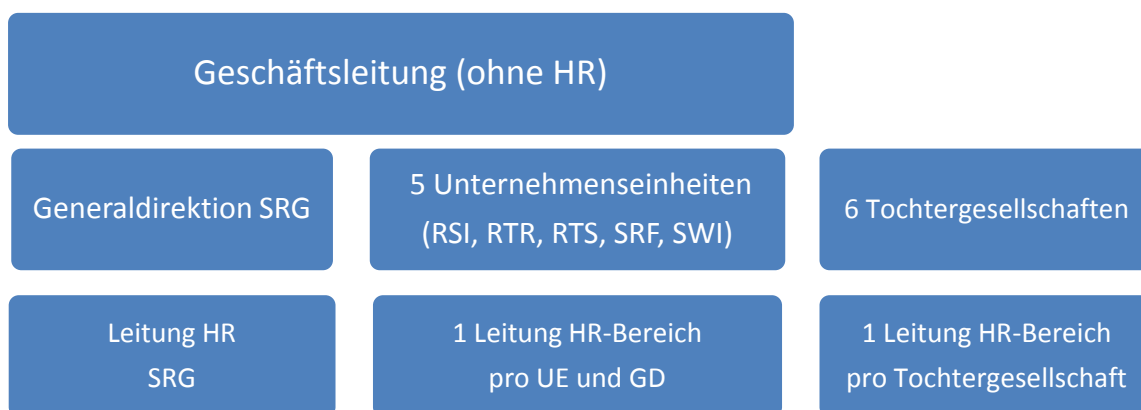
und Controlling, Operationen, Generalsekretariat, Kommunikation, Märkte und Qualität sowie Nationale Kommunikation Multimedia Einsitz.

### **Feststellungen**

Die Strategien zuhanden des VR werden in der GL erarbeitet. Sind für die GL-Sitzung HR-Belange traktandiert, wird die Leitung HR zur entsprechenden Sitzung eingeladen. Die Leitung HR hat jedoch in der GL keinen direkten Einsitz.

Im Sinne eines Produktionsfaktors ist das Personal das wichtigste Gut, um den Programmauftrag erfolgreich zu erfüllen. Gleichzeitig stellt es auch den grössten Kostenblock dar. Eine direkte HR-Vertretung in der GL würde diesem Gewicht Rechnung tragen.

#### 4.1.2 HR-Struktur SRG



Der Bereich HR SRG ist in der Generaldirektion SRG (GD) angesiedelt ohne jedoch direkt in der nächst höheren Hierarchiestufe vertreten zu sein. Der Bereich bearbeitet die Themen HR-Strategie, Personalentwicklung, Compensation, HR-Controlling, Employment-Relations, HR-Systeme und Prozesse sowie Human Resources GD. Zudem ist das Kompetenzzentrum Berufliche Vorsorge der HR-Leitung unterstellt.

Die GL SRG, in welcher die Leitung HR nicht vertreten ist, trägt die Verantwortung für die Gesamtunternehmung. Die GL legt gemeinsam mit dem HR-Leiter SRG die HR-Strategie fest und setzt Politiken und Standards, die im HRM<sup>1</sup> in der gesamten Unternehmen zu befolgen sind. Das Gremium definiert die jährlichen Zielsetzungen für die Gesamtunternehmung, welche anschliessend über die Linie kaskadiert werden.

Der Bereich HR SRG steht zu den 5 Unternehmenseinheiten (UE) und zu den 6 Tochtergesellschaften in einem Matrix-Verhältnis. In der Matrixorganisationen verfügt HR SRG über eine Direktivkompetenz.

Die 5 UE sind organisatorisch als selbständige Einheiten aufgebaut. Bei der UE SRF, beispielsweise, setzt sich die Geschäftsleitung (GL) aus 8 Mitgliedern zusammen. HR ist darin nicht vertreten.

Die 6 Tochtergesellschaften der SRG Gruppe sind finanziell und organisatorisch als selbständige Unternehmen aufgebaut, auch wenn sie wirtschaftlich vollständig von der SRG abhängig sind. In den Tochtergesellschaften sind die HR-Abteilungen hierarchisch unterschiedlich eingebettet. Während bei publisuisse das HR den Finanzen unterstellt ist, hat das HR bei tpc direkten Einsitz in der GL.

#### Feststellungen

In der SRG Gruppe sind die HR-Bereiche organisatorisch unterschiedlich eingebettet. Die HR-Strategie und –Politik werden unternehmensweit festgelegt, Umsetzungsinstrumente können mittels Direktivkompetenz eingeführt werden. Die GD hat eine Fachführungsverantwortung über die erfolgreiche Umsetzung der HR-Strategie in den UE und Tochtergesellschaften.

In den UE wie auch in der GL wird das HR primär als Fachführung verstanden. In unternehmerische Prozesse wird es einbezogen. Ähnlich verhält es sich bei den Tochtergesellschaften.

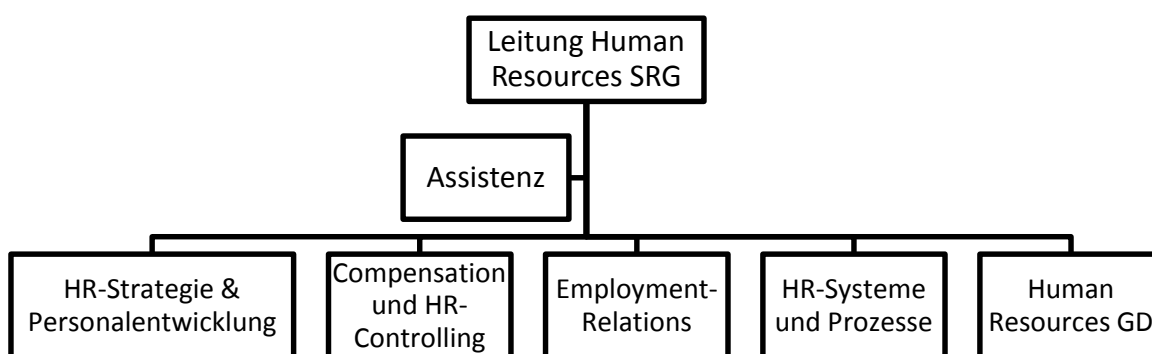
---

<sup>1</sup> Human Resource Management

Der Harmonisierungsgrad über die ganze SRG-Gruppe ist unterschiedlich. Dies liegt teilweise auch an den unterschiedlichen Geschäftsmodellen. So hat beispielsweise publisuisse nicht die gleichen Bedürfnisse wie die UE. Auch der GAV erstreckt sich nicht über die ganze Firmengruppe.

Wichtige HR-Themen wie das Gehaltssystem, Teilnahme an Lohnerhebungen und teilweise auch an internen HR-Projekten werden zentral von HR SRG für alle UE und tpc durchgeführt und aufbereitet. Die übrigen TG sind darin nicht eingeschlossen. Die MA beurteilen in der Personalbefragung die genügende Anerkennung der Führungsrolle (Fachführung) der GD in den UE mit gering positiv<sup>2</sup>.

#### 4.1.3 Bereichsorganisation SRG HR



In der Rollenbeschreibung HRM SRG SSR<sup>3</sup> wird die Leitung Human Resources SRG zusammenfassend wie folgt umschrieben:

- Die HR-Leitung SRG ist die hierarchische Führung des nationalen HR und somit die oberste Entscheidungsinstanz.
- Ihr obliegt die Fachführung des gesamten HR-Fachbereichs der SRG.
- Die Endverantwortung für die Leitung des HR in der gesamten Unternehmung liegt bei der HR-Leitung SRG.
- Das Präsidium der Personalleiterkonferenz wird durch die HR-Leitung SRG bekleidet.
- Standards und Vorgaben werden in Zusammenarbeit mit dem nationalen HR und HR der UE/OE erlassen.
- Die HR-Leitung SRG berät die GL SRG in personalstrategischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen.
- Die HR-Leitung SRG entwickelt und definiert HR-Politik und HR-Strategie der SRG und verantwortet deren Umsetzung.

#### Feststellungen

In der SRG-Praxis bezieht sich die HR-Fachführung primär auf das Stammhaus (UE). Die Tochtergesellschaften sind eigenständiger als die UE, wobei das tpc wie eine UE behandelt wird. Dies manifestiert sich auch in der Tatsache, dass das Gehaltssystem, Lohnerhebungen und teilweise interne Projekte nicht bei allen Gruppengesellschaften angewendet resp. durchgeführt werden.

---

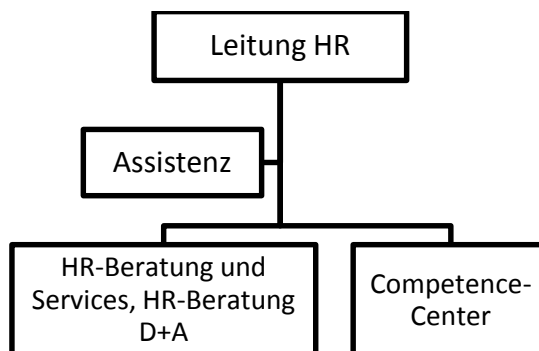
<sup>2</sup> Personalbefragung 2013 - SRG

<sup>3</sup> Rollenbeschreibungen HRM SRG SSR, Kapitel 7, Version 1.0



Aus historischen Gründen ist die Personalausbildung nicht in allen UE dem HR unterstellt. Grundsätzlich hat sich die Zusammenarbeit eingespielt, bedarf aber deutlich mehr Abstimmungsarbeit.

#### 4.1.4 Bereichsorganisation SRF HR



Die UE wird durch die GL verantwortet. Die GL legt in Zusammenarbeit mit der HR-Leitung im Rahmen der nationalen HR-Politik und -Standards die für ihren Bereich relevanten HRM-Grundsätze fest. Unter Berücksichtigung der SRG-weiten Ziele legt die GL der UE die jährlichen Zielsetzungen fest.

In den UE / OE (Organisationseinheit) kommen dem HR primär Service- und Beratungsfunktionen zu. Wie beim Beispiel SRF ist es auch möglich, dass Aufträge für Tochtergesellschaften der SRG-Gruppe ausgeführt werden. So ist das Payrolling tpc dem SRF HR anvertraut. Ungleiche GAV's für die Tochtergesellschaften verunmöglichen eine vollständige Harmonisierung der Prozesse.

Die Struktur der HR-Beratung ist stark an die Organisation von SRF angelehnt. Das Service-Center ist mit Payrolling, Zeitwirtschaft und Sachbearbeitung aller MA-Dossiers funktional geprägt. Das Payrolling beschränkt sich auf den administrativen Teil. Der Ausdruck und Versand erfolgt zentral bei der GD.

Das Kompetenz-Center umfasst die Fachführung Dispo, ZLE, Koordination, Sozialpartnerschaft, HR-Controlling, HR-Fachspezialisierung und Projektassistenz HR.

Die Leitung HR UE ist innerhalb des HR der UE die oberste Entscheidungsinstanz. Fachlich ist sie der HR-Leitung SRG unterstellt. Wie bei der SRG hat die HR-Leitung auch bei SRF keinen direkten Einsitz in der GL. Das HR ist als Stabsabteilung organisiert.

Die Leitung HR UE/OE verantwortet die Umsetzung der HR-Politik und HR-Strategie der SRG (inkl. tpc) innerhalb der eigenen UE/OE sowie deren Adaptierung an die Situation der UE/OE. Darin zeigt sich auch deren Eigenständigkeit.

#### Feststellungen

Die HR-Service- und Beratungsfunktionen sind nahe der Basis angesiedelt. Damit wird eine wirkungsvolle Unterstützung der Operationen gefördert, namentlich können die klassischen HR-Prozesse wie Rekrutierung und Entlohnung bedarfsgerecht abgewickelt werden.

Dass die Bereiche Personalentwicklung, Ausbildung und Führungsausbildung nicht beim HR angesiedelt sind, wird nicht betriebswirtschaftlich sondern historisch begründet. Durch diese Konstellation entsteht zusätzlicher Koordinationsbedarf. Ungeachtet von historischen Gründen sollte die Zusammenführung der Personalentwicklung, Ausbildung und Führungsentwicklung in das HR abgewogen werden

## **4.2 Personalpolitik**

### **4.2.1 Grundsätzliches**

Die Personalpolitik hat die Stärkung der Leistungsfähigkeit der ganzen Unternehmung zum Ziel. Sie orientiert sich dabei am Auftrag und am Leitbild der SRG. In ihrer schriftlich formulierten Personalpolitik beschreibt sie den langfristig anzustrebenden Soll-Zustand. Darin hält sie ihre Vision und ihre Grundsätze fest.

### **4.2.2 Vision**

In ihrer HR-Vision setzt die SRG auf starke Persönlichkeiten, die gute Programme machen und den wirtschaftlichen Erfolg der SRG sichern. Dabei sind ihr Werte wie Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Loyalität und Fairness von zentraler Bedeutung.

Die SRG verpflichtet sich der Gleichstellung von Mann und Frau. Zudem sollen in den Arbeitsverhältnissen Leistung und Gegenleistung in einem fairen Verhältnis stehen.

### **4.2.3 Die SRG-Grundsätze**

In 19 Punkten sind die personalpolitischen Grundsätze festgelegt. Darin sind auch folgende enthalten:

- Mit einfach handhabbaren IT-Systemen und harmonisierten Prozessen arbeitet die Personaladministration effektiv und sorgfältig.
- Beurteilung und Entwicklung der MA erfolgt professionell mittels Kompetenzmodell (vgl. 4.4.1).
- Das Personal-Reporting bietet einfache Führungsinstrumente mit den wichtigsten Kennzahlen.
- Die Vorsorgeleistungen sind Teil der Honorierung.

### **4.2.4 Die Kaderpolitik**

Gemäss Kaderpolitik beeinflussen die Kader aufgrund ihrer Stellung die Struktur, die Entwicklung und den Geschäftsgang der SRG und tragen damit unternehmerische Verantwortung.

Als besondere Anforderungen werden unter anderem personelle, betriebswirtschaftliche und fachliche Führungsqualitäten verlangt. Dazu sollen sie alle für ihre Arbeit notwendigen Landessprachen beherrschen.

Im Sinne der Führungsleitlinien führen die Kader aufgrund der vereinbarten Ziele und Aufgaben. Sie hinterfragen ihre Führungskompetenz regelmässig und entwickeln diese weiter.

### **4.2.5 Feststellungen**

Die Personalpolitik der SRG wird zentral definiert und sowohl zentral als auch dezentral umgesetzt. Sie gibt den Tochtergesellschaften genügend Handlungsspielraum, damit den unterschiedlichen Verhältnissen Rechnung getragen werden kann. Darin liegt gleichzeitig das Risiko, dass Harmonisierungsbestrebungen nicht die volle Wirkung entfalten können.

Im SRG-Leitbild sind Mission, Vision und Leitsätze formuliert. Die Unternehmensvision macht keine Aussagen über das Personal. Hingegen sind aus den Leitsätzen Vorgaben für die Personalpolitik erkennbar.

Der Verpflichtung zur Gleichstellung von Mann und Frau wird nachgelebt. Mit dem Lohngleichheitsdialog<sup>4</sup> wurde nachgewiesen, dass die Lohndifferenz zwischen Mann und Frau deutlich unter dem Schwellenwert des Bundes von 5 % liegt. Das Lohnsystem ist geschlechtsneutral gestaltet. Im Kader sind die

---

<sup>4</sup> Vergleiche mit Kapitel 4.8.7 des vorliegenden Berichts

Frauen noch untervertreten. Das strategische Ziel sieht bis im Jahr 2020 jedoch einen höheren Frauenanteil vor.

Mit der Einführung und der konsequenten Umsetzung des MbO<sup>5</sup> wird der formulierten Kaderpolitik Rechnung getragen.

Die Personal- und Weiterbildungskonzepte zeigen auf, dass die Befähigung der Kader im Bereich der personellen, betriebswirtschaftlichen und fachlichen Führungsqualitäten ernst genommen wird. Die direkt Vorgesetzten erhalten von den Mitarbeitenden bezüglich der Sozial- wie auch Führungskompetenzen dann auch eine mittlere positive Beurteilung.

Das Kompetenzmodell ist in den UE eingeführt und setzt bereits in der Rekrutierungsphase ein.

---

<sup>5</sup> Management by Objectives

## **4.3 Personal-Strategie**

### **4.3.1 Grundsätzliches**

Die Vision umschreibt die übergeordneten Werte, welche die Personalstrategie und ihre Ziele prägen. Die Personalstrategie gibt Antwort auf die Herausforderungen, mit denen sich die Arbeitgeberin konfrontiert sieht. Dazu gehören gemäss der HR-Strategie 2013 – 2017 beispielsweise der zunehmende Wettbewerb, die demografische Entwicklung, die fortschreitende Digitalisierung, der gesamtgesellschaftliche Wertewandel, das Zusammenspiel der Kulturen oder die beschränkten finanziellen Ressourcen.

Die in der Personalstrategie definierten Massnahmen sollen dazu beitragen, dass die Unternehmung ihre Position auf dem Arbeitsmarkt halten oder festigen kann.

Das Umsetzungskonzept zur Personalstrategie konkretisiert sich in den geplanten Massnahmen und legt einen Zeitplan für die Umsetzung in den kommenden Jahren fest.

### **4.3.2 Unternehmens-Strategie, Teil Personal**

Die Unternehmensstrategie SRG<sup>6</sup> setzt zum Bereich Personal zwei Ziele:

- Ziel 5.1 Digital Natives anstellen – Polyvalenz stützen
- Ziel 5.2 Kader fördern – gesamtunternehmerisch denken

Als einziges messbares Ziel wird ein Frauenanteil im Kader bis im Jahr 2020 von 30 % genannt. Ansonsten äussert sich die Unternehmensstrategie zum Personal eher allgemein.

### **4.3.3 HR-Strategie**

Im Jahr 2015 ist die HR-Strategie 2013 bis 2017 in Kraft. Darin hat die SRG fünf Trends herausgearbeitet, die Rahmenbedingungen definiert, Prioritäten gesetzt und dazu Ziele formuliert. Die Ziele sind qualitativer Natur und nicht quantifiziert.

In der Strategie sind keine strategischen Messgrössen festgehalten.

Die sich in Arbeit befindende HR-Strategie 2016 bis 2020 nimmt aktuelle Herausforderungen auf wie zum Beispiel mobiles, ortsunabhängiges und papierloses Arbeiten.

### **4.3.4 Feststellungen**

Die Unternehmens-Strategie gibt als einziges messbares Ziel einen Frauenanteil im Kader von 30 % bis im Jahre 2020 vor. Der Wert von knapp 27 % ist zwar nicht weit davon entfernt, jedoch auch nicht besser als noch im Jahr 2010.

Die Unternehmens-Strategie besagt, dass die SRG die MA aus den Lebenswelten ihrer Zielpublika rekrutiert und namentlich auf Digital Natives setzt. Deren Anteil an den Rekrutierungen wurde in der Folge von 44 % im Jahre 2011 auf 56 % im Jahre 2014 erhöht. Vom Personalbestand liegt der Wert inzwischen bei 19 % im Jahr 2014. Davon ist nur etwa ein Drittel jünger als 30 Jahre. Damit stellt sich auch die Frage, welches das primäre Altersspektrum der Digital Natives von heute umfasst und welches deren Definition ist.

Die strategischen Ziele sollten soweit sinnvoll mit Messgrössen ergänzt werden

---

<sup>6</sup> [https://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG\\_SSR\\_Unternehmensstrategie\\_25\\_Juni\\_2014.pdf](https://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Unternehmensstrategie_25_Juni_2014.pdf).

#### 4.3.5 Digital Natives

Die SRG erklärt die Anstellung von Digital Natives zum strategischen Ziel. Der Begriff Digital Natives kann als jene Generation umschrieben werden, welche sehr versiert mit den neuesten digitalen Technologien umgehen kann. Die Zugehörigen dieser Generation wurden in dieses Zeitalter hineingeboren.

Digital Natives sind mit den vielseitigen Möglichkeiten aufgewachsen, die Computer und das World Wide Web mit sich bringen. Reale und virtuelle Lebenswelten verschmelzen immer mehr, indem beispielsweise soziale Netzwerke, Blogs oder Suchmaschinen immer selbstverständlicher in alle Bereiche des Lebens eingebunden werden.

Durch den vertrauten und selbstverständlichen Umgang mit digitalen Medien, verändert diese Generation mit ihren Erwartungen und Verhaltensweisen auch die Wahrnehmung und Arbeitsformen in den Unternehmen.

Für diejenigen Erwachsenen, die nicht in der Generation der Digital Natives aufgewachsen sind, stellt sich die Frage, wie die Fähigkeiten und Erfahrungen im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien erworben resp. gemacht werden können. Es gilt, allfällige Lücken zu schliessen oder zumindest zu reduzieren. Der Blick auf die Altersstruktur der SRG-MA unterstreicht die Wichtig- und auch Dringlichkeit dieser Fragestellung.

Wenn die Digital Natives ein strategisches Thema bleiben, sollte diese Causa breiter, als nur deren Anstellung, gefasst werden. Dazu gehören unter anderen auch nachfolgende Fragen:

- Welche Anforderungen muss die SRG erfüllen, damit die Digital Natives optimal zur Erfüllung des Unternehmensziels beitragen können?
- Bilden die Arbeitsmodelle aber auch die arbeitsvertraglichen Möglichkeiten die Bedürfnisse der Digital Natives ab?
- Wie kann die Lücke zu den älteren Generationen zumindest verkleinert werden?

In Anbetracht der laufenden Umwälzungen und Entwicklungen in der Medienbranche stellt sich die Frage, ob in diesem Themenkreis eine strategische Erfolgsposition aufgebaut werden soll.

## 4.4 Personalgewinnung

### 4.4.1 Ziel

Das Hauptziel der Personalgewinnung besteht darin, Personen mit anforderungsgerechter Qualifikation, Motivation und Team-Rolle auszuwählen.

Im Kompetenzmodell der SRG erfolgt die eindeutige Definition der aufgabenspezifischen Anforderungskriterien gemäss der unten stehenden Systematik:

- **Selbstkompetenz**
  - Veränderungsbereitschaft, Feedback- und Reflexionsfähigkeit, Ergebnisorientierung, Belastbarkeit, Durchhaltevermögen, Kreativität und Innovationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft
- **Fach- und Methodenkompetenz**
  - Vision globale, Projekt- und Prozess-Management, analytische und konzeptionelle Kompetenz, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Fachkompetenzen
- **Führungskompetenz**
  - Managementkompetenz, Leadership, unternehmerisches Denken und Handeln, Mitarbeiterförderung, Durchsetzungsvermögen
- **Sozialkompetenz**
  - Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Vernetzung, Konfliktfähigkeit, Empathie, Teamfähigkeit, Kundenorientierung

### Feststellungen

In der Personalgewinnung werden Zielvorgaben aus der Unternehmens-Strategie (Frauenanteil im Kader, Digital Natives) im Auge behalten und mit Kennzahlen gemessen. Das SRG-Kompetenzmodell setzt bereits bei der Personalgewinnung an.

Die Team-Rolle im Sinne eines optimalen Team-Designs ist nicht formalisiert, wird bei der Rekrutierung jedoch mitberücksichtigt.

Im Rahmen der Personalgewinnung müsste auch die Rolle der vakanten Stelle im Team analysiert werden, um die Teamleistung insgesamt zu optimieren.

#### **4.4.2 Personal-Bedarfsermittlung**

Ein Personalwechsel sollte gleichzeitig auch zur Überprüfung genutzt werden, ob die Stelle mit neuen Herausforderungen bereichert, repetitive Aufgaben automatisiert oder ein Teil der Tätigkeiten aufgehoben werden können. Mit Einbezug dieser neuen Erkenntnisse kann der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereich beschrieben werden. Nebst dem aufgabenspezifischen Anforderungsprofil sollte auch die Rolle innerhalb des Teams berücksichtigt werden.

##### **Feststellungen**

Im schriftlich formulierten Prozess „Rekrutierung und Anstellung“ (Prozess Nr. 5.1.1) ist für die Feststellung des Personalbedarfs ein Arbeitsschritt vorgesehen. Instrumente dazu werden keine zur Verfügung gestellt. Sodann wird auch kein Output verlangt.

Personal-Bedarfsermittlungen müssten vermehrt auch dazu benutzt werden, Optimierungspotenziale systematisch abzuklären.

#### **4.4.3 Personal-Werbung**

Mit der Personalwerbung soll ein positives Image aufgebaut und potentielle Kandidaten für das Unternehmen erreicht werden. Vorab stellt sich die Frage, ob die Personalwerbung erst eingesetzt werden soll, nachdem alle möglichen internen Kandidaten auf Eignung für die freie Position geprüft worden sind. Interne Personalförderungsmöglichkeiten wirken sich auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus.

Die SRG ist der Ansicht, dass sie im Personalmarkt bereits ein hohes Ansehen genießt. Intern wird dies indirekt auch durch das Retentionsmanagement bestätigt. Das Austrittsmonitoring zeigt einerseits eine sehr tiefe Netto-Fluktuationsrate und andererseits sind die Kündigungsgründe nicht „weg von“- sondern „hin zu“ Argumente.

Die Personalwerbung sollte als Teil eines gesamtheitlichen Personalmarketings konzipiert sein, damit daraus ein optimaler Nutzen gezogen werden kann. Grundsätzlich wird zwischen internen und externen Massnahmen unterschieden.

##### **Feststellungen**

Die internen Personalmarketing-Massnahmen sind bei der SRG umfassend und erfolgreich. Diese Aussage lässt sich aus den Personal- und Kaderumfragen ableiten. Auch die vorliegende Wirtschaftlichkeitsprüfung bestätigt, dass die SRG über alle Instrumente eines gut ausgebauten internen Personalmarketings verfügt.

Ein eigentliches externes Personalmarketing-Konzept fehlt bei der SRG. Das Label SRG ist weniger bekannt als die Marken der UE wie SRF, RTS oder RSI. Vor allem in Zeiten erschwelter wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen könnte sich das Vorgehen mit vereinten Kräften als dienlich erweisen. Die Marketingkommunikation gegen aussen sollte das Unternehmens- und Personalmarketing kombinieren, indem sie gleiche Botschaften und Werte sowie einen einheitlichen Auftritt aller UE vermittelt.

Das BAKOM empfiehlt der SRG, ein unternehmensübergreifendes externes Personalmarketing-Konzept zu entwickeln und umzusetzen.

#### **4.4.4 Personal-Auswahl**

Der passenden Personalauswahl kommt besondere Bedeutung zu. Der Beitrag eines einzelnen MA auf den Unternehmenserfolg wird häufig unterschätzt. Unter unpassenden Kollegen im Team kann die Motivation leiden. Der Produktivitätsverlust kann eine schwerwiegende Konsequenz davon sein.

Die Basis der Personalselektion sind die Persönlichkeits-, Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen. Dabei dürfen irrelevante soziale Daten wie bspw. Nationalität, Geschlecht, Alter, Religion oder ein Gebrechen nicht berücksichtigt werden.

Die Interviews sollten durch mindestens 3 verschiedene Personen geführt werden: durch die personalverantwortliche Person, die vorgesetzte Stelle und deren Chef, eventuell auch im Beisein von MA. Jedes Anforderungskriterium sollte durch 2 verschiedene Interviewer geprüft werden.

Die systematische Strukturierung des Gesprächsverlaufs erleichtert die folgende Konsenssituation zwischen den Interviewern.

##### **Instrumente zur Personal-Auswahl**

- Vorselektion: Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Bewerbungsbogen, Biographischer Fragebogen, Ausbildungszeugnisse, Arbeitszeugnisse, Arbeitsproben
- Endauswahl: gezielte Selektionsgespräche, gezielte Telefon-Referenz-Gespräche mit ehemaligen Vorgesetzten
- Überprüfung: Tests zur Prüfung des Arbeits- und Führungsverhaltens, standardisierte medizinische Test-Untersuchung, Persönlichkeitsfragebogen (z.B. „TEAM-DESIGN“)

##### **Feststellungen**

Die SRG hat für die Bewerbungsgespräche einen Leitfaden entwickelt und eingeführt. Dieser ist umfassend aufgebaut und lässt genügend Raum für die stellenbezogenen Themen.

Die Schlusskandidaten sollten Bewerbungsgespräche mit drei verschiedenen Personen geführt haben. In der Regel sind dies die personalverantwortliche Person, die vorgesetzte Stelle und deren Chef. Eine inhaltliche Koordination mit angehehender Konsenssituation sind Voraussetzungen für einen effektiven und effizienten Ablauf.



#### **4.4.5 Personal Anstellung**

##### **4.4.5.1 Standardisierte Arbeitsverträge**

Die SRG verfügt über verschiedene standardisierte Vorlagen für Arbeitsverträge. Insbesondere bestehen Muster für Arbeitsverträge nach GAV, für Kaderarbeitsverträge sowie für individuelle Arbeitsverträge. Die Tochterfirmen setzen ebenfalls Vertragsvorlagen ein. Teilweise standardisiert ist zudem die Erstellung von Stellenbeschrieben sowie von Vereinbarungen über die vereinfachte Arbeitszeiterfassung. Mittels Textbausteinen können für die Ausgestaltung jeweils verschiedene Optionen ausgewählt werden. Innerhalb der SRG-Gruppe sind die Vertragsvorlagen unterschiedlich ausgestaltet.

Die verschiedenen Vorlagen für Arbeitsverträge könnten innerhalb des Unternehmens weiter vereinheitlicht werden.

##### **4.4.5.2 Geheimhaltung und Rechtsabtretung**

Die SRG schliesst mit ihren MA in den Arbeitsverträgen Vereinbarungen zur Wahrung der Dienstgeheimnisse ab. Zudem wird arbeitsvertraglich die Abtretung von Verwertungsrechten an Werken (Sendungen, Textbeiträge usw.) an die SRG vereinbart. Auf diese Weise sichert sich die SRG die Verwertungsrechte an Werken (Fernseh-, Radio-Produktionen), die durch ihre MA erstellt worden sind.

##### **4.4.5.3 Anstellungsverhältnisse**

###### **Gesamtarbeitsvertrag SRG**

85,7 %<sup>7</sup> der MA sind einem GAV unterstellt. Der GAV SRG gilt für alle UE. Sie können auf ihrer Ebene besondere Regelungen und Ausführungsbestimmungen zum GAV und dessen Anhängen erlassen. Diese dürfen die nationalen Normen nur ergänzen, ihnen aber nicht widersprechen. Ihr Geltungsbereich beschränkt sich auf die jeweiligen UE.

Auf die Tochtergesellschaften der SRG findet der GAV SRG keine Anwendung. Die tpc verfügt über einen eigenen Gesamtarbeitsvertrag, der inhaltlich weitgehend mit dem SRG-GAV übereinstimmt.

###### **Andere Arbeitsverträge**

Der GAV SRG findet ferner keine Anwendung auf Direktoren/Direktorinnen, Führungs- und Fachkader, Lernende, Praktikanten und Praktikantinnen, Pensionierte, besondere Vertragsverhältnisse der UE, Ausführende (zum Beispiel Orchester- und Chormitglieder, Musiker/innen, Schauspieler/innen, Künstler/innen, Vortragende), Auftrags- und Werkvertragsverhältnisse (z.B. Autoren/Autorinnen) (vgl. Art. 2 GAV SRG SSR 2013). Für die Bereiche, in denen der GAV SRG nicht zur Anwendung kommt, schliessen die UE mit ihren MA individuelle Arbeitsverträge gemäss Art. 319 ff. OR ab.

Die Tochterfirma tpc bezieht bei Bedarf Personal bei Personalverleihunternehmen. Die Bedingungen sind im Rahmenvertrag – Kamera Live 2015 geregelt. Die tpc stellt zudem sogenannte „frei angestellte MA“ an. Es handelt sich dabei in der Regel um MA mit unregelmässigem Einsatzvolumen. Der MA wird über geplante Einsätze nach Möglichkeit eine Woche im Voraus informiert. Es steht ihm/ihr frei, den jeweils vorgeschlagenen Einsatz anzunehmen oder abzulehnen. Das Vertragsverhältnis mit den „frei angestellten MA“ ist bei der SRG als Arbeitsvertrag i.S. des Obligationenrechts ausgestaltet.

Die SRG bietet 3-monatige Praktika und 2-jährige Stages an, in denen die Grundausbildung in Journalismus für Radio, Fernsehen und Multimedia erworben werden kann. Zudem bietet die SRG-Gruppe

---

<sup>7</sup> Geschäftsbericht 2014 der SRG, Seite 74

den Lernenden Lehrstellen in den folgenden Bereichen an: Kauffrau / Kaufmann EFZ, Fachfrau / Fachmann EFZ, Informatiker/in, Multimediaelektroniker/in, Automobilfachmann/-fachfrau, Polymechaniker/in, Schreiner/in, Veranstaltungsfachmann/-fachfrau. Für die KV-Lehre wird jeweils ein 2-tägiger Schnupperkurs (Schnupperlehre) angeboten.

Die SRG schliesst ebenfalls Autoren-, Engagement-, Produktions- sowie Regieverträge ab. Für die Bestimmung der Vertragsart kann das HR auf ein Prozessschema zurückgreifen.

### **Feststellungen**

Die Regelung eines Grossteils der Anstellungsverhältnisse in einem Gesamtarbeitsvertrag ist als positiv zu werten, zumal die MA durch den GAV zum Arbeitsfrieden verpflichtet sind. Durch den Ausschluss bestimmter Personengruppen vom GAV, wie z.B. Kadermitarbeitende, bleibt die Flexibilität für individuelle Vereinbarungen erhalten.

Die Möglichkeit des Einsatzes verschiedener Vertragstypen bei der Anstellung erlaubt es der SRG, ihre Anstellungsverhältnisse anhand ihrer jeweiligen Bedürfnisse zu gestalten. Beispielsweise kann bei kurzfristigen Personalengpässen auf temporäre MA oder auf „freie“ MA zurückgegriffen werden. Auch die Vereinbarung befristeter Arbeitsverhältnisse kann dazu dienlich sein, zeitlich befristete Mängel an Personal abzudecken.

Die SRG-Gruppe bietet diverse Praktika und Lehrstellen an und leistet somit einen wertvollen Beitrag an die Ausbildung von Berufseinsteigenden und Auszubildenden.

Der Abschluss von Verträgen mit Drittpersonen (z.B. Autoren-, Engagement-, Produktions- oder Regieverträge) erlaubt der SRG die Vergabe gewisser Aufgaben an externe Personen. Damit kann spezifisches Know-how besorgt werden ohne arbeitsvertragliche Bindungen eingehen zu müssen.

## 4.5 Personal-Einführung

Neue MA sollen sich möglichst rasch in das Beziehungsgefüge der Arbeitsgruppe und des Unternehmens integrieren und sich wohlfühlen. Sie sollen die Unternehmensvision, -kultur und -struktur, die Geschichte, Produkte und Märkte des Unternehmens möglichst umfassend kennenlernen und sich damit identifizieren.

### Instrumente zur Personal-Einführung

- „Der erste Tag“ (vorbereitetes Einführungsprogramm)
- „Mentorprogramm“
- Personalhandbuch
- „Follow-up“-Gespräche mit dem Personalverantwortlichen nach einem Monat sowie am Ende der Probezeit.

### Feststellungen

Bei der Generaldirektion wurden Stichproben betreffend der Einführungsprogramme durchgeführt. Die geprüften Dokumente bezogen sich auf verschiedene Hierarchiestufen.

Es konnte festgestellt werden, dass die Einführungsprogramme einen stellengerechten Detaillierungsgrad mit einer Dauer von 2 bis 4 Wochen haben. Je nach Hierarchiestufe sind auch Tages- und/oder Wochenrückblicke geplant. Ob die Einführungsplanung durchgeführt wird, ist Sache der UE/OE und wird nicht zentral gesteuert oder kontrolliert.

Ein Gespräch Ende der Probezeit ist formalisiert. Darin werden Ziele für die Probezeit genannt und beurteilt. Ebenso sind die Entwicklungsmassnahmen und die Gesamtwürdigung enthalten. Schlussendlich wird festgehalten, dass das Gespräch stattgefunden hat und ob das Arbeitsverhältnis weiterverfolgt wird. Gemäss SRG finden die MA-Gespräche am Ende der Probezeit zu 100 % statt, wovon allerdings nur 30 % dokumentiert sind.

### Empfehlung

#### **Personal-Einführung**

Die Gespräche am Ende der Probezeit sollten dokumentiert werden.

## 4.6 Personalbeurteilung

### 4.6.1 Allgemeines zur mehrstufigen Beurteilung

Im Grundsatz hat eine mehrstufige Personalbeurteilung eine objektive, gesamtheitliche und konstruktive Beurteilung des Leistungsverhaltens der MA zum Ziel. Bei diesem Ansatz können folgende Stufen angestrebt werden:

- Selbstbeurteilung
- Beurteilung durch die vorgesetzte Stelle
- Einsichtnahme durch die nächsthöhere Stelle
- Beurteilung der Führungskraft durch deren MA
- Beurteilung des MA durch die Arbeitskollegen
- Beurteilung durch interne und externe Kunden

Durch die Selbstbeurteilung setzt sich der MA mit den eigenen Leistungen und Verhaltensmuster auseinander. Damit wird die Basis gelegt, Optimierungsmassnahmen zu besprechen, einzuleiten und umzusetzen.

Der Erfolg der Beurteilung durch die vorgesetzte Stelle (VG) ist einerseits von der konstruktiven und zielgerichteten Gesprächsführung des Vorgesetzten und andererseits auch von dessen Informationsstand abhängig. Bei der Ausbildung, Vorbereitung und Durchführung der Beurteilungsgespräche ist der Gefahr von Verzerrungen in Wahrnehmung und Urteilsbildung bezüglich Eigenschaften wie Geschlecht, Lebensalter, Sprache oder Position besondere Beachtung zu schenken.

Zur Absicherung der Ergebnisse der Personalbeurteilung und des entsprechenden Lohnes wird in der Regel mindestens die nächsthöhere Hierarchieebene auf geeignete Weise einbezogen. Zur Sicherstellung adäquater Personalentwicklungsmassnahmen ist die Einsichtnahme durch die nächsthöhere Stelle von zentraler Bedeutung.

Beurteilung der Führungskraft durch deren MA hat sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt. Am Ende eines Mitarbeitergesprächs wird ein guter Vorgesetzter ein Feedback betreffend seiner eigenen Leistung thematisieren.

Die formelle Leistungsbeurteilung des MA durch die Arbeitskollegen ist in der Praxis nicht üblich. Die „Team Design-Methode“ eignet sich, um den Teambeitrag jedes Einzelnen zu veranschaulichen. Die Teammitglieder lernen ihre eigene Rollenstärke wie auch die ihrer Kollegen besser kennen.

Für die Beurteilung durch interne und externe Kunden eignen sich Kundenumfragen.

### Feststellungen

Die MA der SRG können eine Selbstbeurteilung auf dem dafür vorgesehenen Formular vornehmen. Mit dem Mitarbeitergespräch (MAG) wird auch die Personalbeurteilung durch den VG bezweckt.

Die Vorgesetzten werden durch die MAG nicht direkt beurteilt. Hingegen werden bei den Personalumfragen die Leistungen bezüglich der Sozial- und der Führungskompetenz ermittelt.

### Empfehlung

#### Personalbeurteilung

- Die Selbstbeurteilung auf dem dafür vorgesehenen Formular sollte obligatorisch sein. Die Selbstreflexion ist ein Bestandteil der Beurteilungssysteme.
- Die Kenntnisnahme von der Durchführung des MAG durch die VG der beurteilenden Instanz sollte systematisch erfolgen.

## **4.6.2 Das Mitarbeitergespräch**

### **4.6.2.1 Grundsätzliches**

Das MAG ist ein strukturiertes Gespräch im Sinne einer Standortbestimmung. Es ist ein Führungsinstrument, das den regelmässigen Austausch zwischen MA und Vorgesetzten (VG) sowie die Entwicklung der MA im Sinne der strategischen Stossrichtungen von SRF unterstützt. Das elektronisch erfasste MAG soll im Sinne eines Kurzprotokolls über die Resultate des Gesprächs Auskunft geben.

Im Rahmen des MAG erfolgt einerseits die Beurteilung der Zielerreichung, der Leistung und des Arbeitsverhaltens im vergangenen Jahr, andererseits werden Schwerpunkte und Ziele sowie allfällige Entwicklungsmassnahmen für das kommende Jahr festgelegt.

Je besser der VG die Persönlichkeit seiner MA kennt, desto grösser sind die Erfolgsaussichten der Entwicklungsgespräche. Der Rolle des aktiven Zuhörens kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Fähigkeit des MA, Ich-Botschaften abzugeben, ist ebenso wichtig.

Der Erfolg eines Personalbeurteilungskonzepts ist stark davon abhängig, dass die partizipativ erarbeiteten Aktionspläne bezüglich der Zielvereinbarung und der Personalentwicklung qualitativ gut sind und im Laufe der Beurteilungsperiode tatsächlich auch verwirklicht werden.

### **4.6.2.2 Feststellungen**

Die SRG hat für VG und MA einen Leitfaden für das MAG entwickelt. Dieser umfasst folgende Kapitel:

- Sinn und Zweck des MAG
- Mit welchen MA werden MAG geführt
- MAG-Prozesse und Phasen
- Rubriken im MAG-Formular
- Vorgehen während den einzelnen Phasen
- Hinweise zum Gespräch
- Beurteilungsskala
- Konfliktfall
- Zugriff / Vertraulichkeit.

Die Dokumentation ist umfassend und detailliert geschrieben. Sie deckt alle relevanten Themen und Problemfelder ab. Die dazu gehörenden Prozesse und Instrumente sind entwickelt und zum grossen Teil eingeführt.

Das MAG wird elektronisch erfasst und gibt Auskunft über den Stand im MAG-Prozess sowie die Resultate des Gesprächs. Die Beurteilungen sind nicht automatisch mit Lohnmassnahmen verknüpft. Allerdings dient das MAG als Basis für die Bestimmung der leistungsabhängigen Lohnkomponente und gegebenenfalls der Lohnentwicklung.

In der allgemeinen Praxis des Personalwesens haben MA das Anrecht auf ein MAG. Gemäss GAV der SRG haben die MA Anspruch auf mindestens ein jährliches Gespräch mit der oder dem direkten VG. Das Gespräch bezweckt die Zielvereinbarung und die gemeinsame Standortbestimmung bezüglich der Aufgabenerfüllung und der Zielerreichung. Bei MA mit einem individuellen Arbeitsvertrag entscheidet bei der SRG zudem der VG über die Durchführung von MAG. Der MA-Kreis ohne MAG ist jedoch eingeschränkt und schriftlich festgehalten.

Die SRG teilt den MAG-Prozess in die 3 Phasen Vereinbarung (1. Quartal), Review (3. Quartal) und Beurteilung (1. Quartal) ein.

Mit den Rubriken Gesamtwürdigung, Ausblick, Überprüfung Stellenbeschreibung, Schwerpunkte und Ziele, Entwicklungsmassnahmen, Leistung und Arbeitsverhalten sowie Feedback des MA ist das MAG-Formular umfassend dargestellt.

### 3. Prüfzyklus

Ein Schwerpunkt des MAG stellt das Thema Talententwicklung / Laufbahnplanung dar. Die SRG will sicherstellen, dass in zentralen Programmfunktionen genügend Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.

Die Personalentwicklung wird von den MA in der Personalbefragung mit 62 von 100 Punkten nur gering positiv beurteilt. Professionell geführte Entwicklungsgespräche können einen positiven Einfluss zur Folge haben.

Die MAG sollten einen obligatorischen Charakter haben.

## **4.7 Personalentwicklung**

### **4.7.1 Grundsätzliches**

Die Aufgabe einer Personalentwicklung liegt in der Weiterbildung und Förderung der Mitarbeitenden, damit sie ihre heutigen und zukünftigen Aufgaben effizient und effektiv wahrnehmen können sowie an Polyvalenz und damit an interner und externer Arbeitsmarktfähigkeit gewinnen. Die Verantwortung für die Personalentwicklung sollte nach dem Subsidiaritätsprinzip wahrgenommen werden. Die Zielgruppe der ganzheitlichen Personalentwicklungsmassnahmen hat alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu erfassen.

Das Ziel der Personalentwicklung muss in der primären Berücksichtigung interner Bewerber bestehen. Als anzustrebende Kennzahl von internen versus externen Selektionsfällen hat sich in den Unternehmen, deren Personalentwicklung allgemein als vorbildlich angesehen wird, 80:20<sup>8</sup> ergeben.

Der Primat der ganzheitlichen Personalentwicklung sollte in arbeitsplatzbezogenen Massnahmen liegen, die durch gezielte betriebliche Bildungsaktivitäten ergänzt werden.

Zur Erreichung der Personalentwicklungsziele schlägt Hilb<sup>9</sup> folgende 9 Phasen vor:

#### **Phase 1**

Erarbeitung eines aus der Unternehmensvision abgeleiteten und mit den Konzepten der Personalgewinnung, -beurteilung und -honorierung integrierten Personalentwicklungskonzepts durch die oberste Unternehmensleitung unter Moderation des für das Personal verantwortlichen Mitglieds.

#### **Phase 2**

Gezielte Auswahl von Nachwuchskräften, die den Anforderungen aus der Unternehmensvision entsprechen, aufgrund eines speziellen Assessment-Center-Programms.

#### **Phase 3**

Partizipative Erarbeitung und Einführung eines einfachen, umfassenden und stimulierenden 360°-Leistungs-Beurteilungskonzepts.

#### **Phase 4**

Einführung eines einfachen, umfassenden Potenzial-Beurteilungskonzepts.

#### **Phase 5**

Alljährliche kaskadenartige Aufnahme von einfachen Personal-Inventaren aller Mitarbeitenden (nicht nur der Führungskräfte) durch die Linien – in Zusammenarbeit mit dem Personalverantwortlichen.

#### **Phase 6**

Alljährliche Durchführung von Personal-Portfolio-Analysen durch den Personalverantwortlichen als Grundlage für zukünftige Personalentwicklungsmassnahmen.

#### **Phase 7**

Entwicklung, Einführung und Erfolgskontrolle von individuellen Laufbahnplänen für Mitarbeitende (auf allen Ebenen) mit hervorragendem Leistungsausweis, ausgeprägtem Potenzial und hoher Mobilitätsbereitschaft.

---

<sup>8</sup> Vgl. Hilb (2011)

<sup>9</sup> Vgl. Hilb (2011, Seiten 139 -140)

### **Phase 8**

Einleitung von Entwicklungsmassnahmen aufgrund der Phasen 5 und 7 durch gezielte Funktions-Rotation, -Bereicherung oder Beförderung mit gezielten ergänzenden inner- und überbetrieblichen Bildungsmassnahmen.

### **Phase 9**

Periodische Erfolgsevaluation aller Personalentwicklungsmassnahmen durch Personalentwicklungsaudits und Bewegungsbilanzen, in denen Produzenten und Konsumenten von Personalentwicklungsmassnahmen intern veröffentlicht werden.

### **Feststellungen**

Die Personalentwicklung wird vom SRG-Personal als gering positiv beurteilt. Dies scheint in einem Widerspruch zum Ausbildungsprogramm wie auch deren Bewertung zu sein. Diese Sachlage verlangt von der SRG besondere Aufmerksamkeit.

Während dem Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2014 konnten 71 % bis 86 % der Führungskräfte, MA mit Kadervertrag, intern rekrutiert werden. Diese Kennzahl darf durchaus als vorbildlich gewertet werden.

Bei der SRG gibt es keine eigentliche Personalentwicklungs-Strategie, in der HR-Strategie finden sich jedoch diverse Überlegungen zur Personalentwicklung. Für ein umfassendes Personalentwicklungskonzept fehlen der SRG folgende Bestandteile:

- Personal-Inventar
- Personal-Portfolio
- Potenzialbeurteilungskonzept

Innerhalb der verschiedenen UE/OE werden die Bestandteile der Personalentwicklung unterschiedlich gehandhabt und/oder verschiedene Konzepte entwickelt und umgesetzt. Die organisatorische Eingliederung der Personalentwicklung dürfte auch zu diesem Umstand beitragen.

Die Bestandteile der Personalentwicklung sollte zu einem umfassenden, SRG-weiten Konzept zusammengefügt und mit folgenden Instrumenten ergänzt werden:

- Personal-Portfolio / Personal-Inventar
- Potenzialbeurteilungskonzept



#### **4.7.2 Personalentwicklung bei der SRG im Überblick**

Gemäss internen Richtlinien erarbeiten die leitenden Personen der Ausbildung und Entwicklung zusammen mit den HR-Leitenden der UE/OE die Aus- und Weiterbildungspolitik. Diese wird durch die GL SRG genehmigt.

Die Hauptziele in ihrer Personalentwicklung sieht die SRG in:

- der Sicherstellung der nötigen Qualifikation der MA hinsichtlich Fach-, Methoden-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz; sowie
- der Sicherstellung der Nachfrage in Führungsfunktionen.

Zudem sollen die MA in einem sich laufend ändernden Arbeitsumfeld bestehen können.

Die Personalentwicklung umfasst bei der SRG verschiedene Konzepte. Dazu gehören:

- Weiterbildung
- MAG
- Talententwicklung
- Führungsausbildung / Führungswerkstatt
- Management Development Programm, und
- Ausbildung Topkader

Teile der Personalentwicklungskonzepte wie auch das Ausbildungsprogramm selbst werden durch die UE/OE entwickelt. Das Ausbildungsprogramm 2015 von SRF/tpc beispielsweise ist sehr umfassend und beinhaltet zahlreiche Fachausbildungen auf drei verschiedenen Levels, Führungsausbildung wie auch überfachliche Ausbildung.

#### **Feststellungen**

Grundsätzlich ist die Personalentwicklung bei der SRG umfassend. Insgesamt ist sie stark durch die UE geprägt und getrieben. Aus historischer, sprachlicher und kultureller Sicht kann dies auch erklärt werden. Betriebswirtschaftlich scheint weiteres Optimierungspotenzial vorhanden zu sein, wenn weiter harmonisiert wird.

Vor allen in den UE/OE RTS, RSI und swissinfo sollten gemäss den Umfragewerten<sup>10</sup> deutliche Fortschritte in der Personalentwicklung gemacht werden.

#### **4.7.3 Weiterbildung bei SRF im Überblick**

##### **Anzahl Kurse**

Im Jahr 2014 wurden an 288 Kursen von 1'631 FTE insgesamt 4110 Kurstage besucht, was einem Durchschnitt von 2,52 Tage/FTE ergibt. Im Vorjahr waren es 2,68 Tage/FTE.

Von den 246 internen fach- und überfachlichen Kursen betrafen 133 das reguläre Ausbildungs-Programm und 113 massgeschneiderte Kurse. Zudem wurden 1599 Einzel-Coachings in der Sprechausbildung (190 Tage) gegeben.

Für die Führungsausbildung wurden 42 Kurse gegeben, davon 8 massgeschneidert. Zudem umfasste das Führungs-Coaching 305 Stunden.

---

<sup>10</sup> Personalbefragung SRG 2013

Bei externen Aus- und Weiterbildungen wurden 95 GAV/IAV MA und 37 Kader MA unterstützt.

### **Ausbildner**

SRF beschäftigt in der Ausbildung 16 interne Trainer mit einem Teilzeit-GAV und zieht jährlich rund 50 interne und externe Trainer hinzu. Rund 70 % der Kurse und Einzelcoachings werden durch interne Ausbilder, 10 % von weiteren internen SRF-Fachkräften und 20 % durch externe Trainer bestritten.

### **Qualität der Ausbildung im Urteil der MA**

Die Feedbacks zu den Kursen werden online erhoben. Rund 53 % der Teilnehmenden füllen diese aus. Für das Jahr 2014 resultieren daraus folgende Durchschnittsbeurteilungen:

- 55 % sehr gut
- 36 % gut
- 4,5 % befriedigend

91 % der Befragten beantworteten die Frage „war die Leitung fachlich kompetent“ mit ja, 80 % die Frage „würden Sie diesen Kurs weiterempfehlen?“ ebenfalls mit ja.

#### **4.7.4 Das Mitarbeitergespräch als Ausgangsbasis für die Personalentwicklung**

Die Verantwortung für die Personalentwicklung sollte nach dem Subsidiaritätsprinzip wahrgenommen werden. Primär verantwortlich ist demnach jeder MA selbst, erst sekundär die direkt VG, sodann die indirekt VG.

Im Rahmen des MAG erfolgt einerseits die Beurteilung der Zielerreichung, der Leistung und des Arbeitsverhaltens im vergangenen Jahr, andererseits werden Schwerpunkte und Ziele sowie allfällige Entwicklungsmassnahmen für das kommende Jahr festgelegt. Die Selbstreflexion sowie die Beurteilung durch den VG bilden die Basis der MAG.

Ein Schwerpunkt des MAG stellt das Thema Talententwicklung / Laufbahnplanung dar. Die SRG will sicherstellen, dass in zentralen Programmfunktionen genügend Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.

### **Feststellungen**

Für die Personalentwicklung generell und die Talententwicklung / Laufbahnplanung im Speziellen ist das MAG eine wichtige Ausgangsbasis. Die Grundlagen dazu sind bei der SRG gut entwickelt. Auch sind Kontrollinstrumente eingeführt. Der elektronische Zugriff auf die MAG-Unterlagen ist durch die MA möglich.

Die Anwendung dieser Instrumente wird indes nicht in jeder UE gleich gehandhabt. Während Ende Juni UE bereits 90 % bis 100 % (!) ihrer MAG 2014/2015 abgeschlossen hatten, gab es UE, die für 17 % resp. 25 % der MA nicht einmal die Ziele vereinbarten hatten.

### **Empfehlung**

#### **Personalentwicklung / MAG**

Das Management sollte die Durchführung der MAG durchsetzen.

## **4.7.5 Führungsentwicklung SRG und SRF**

### **4.7.5.1 FührungsWerkstatt SRG**

Das Programm FührungsWerkstatt umfasst interne Führungsausbildung (Modul I), Grundlagen der Führung/Selbstführung (Modul II), Kommunikation / Gesundheit (Modul III), Vertiefung Teamführung (Modul IV) sowie ein Praxistag.

Die Zielgruppe umfasst Führungspersonen mit einem GAV- oder Kadervertrag, die über wenig Führungserfahrung verfügen oder bisher keine Führungsausbildung absolviert haben. Zurzeit nehmen MA der GD, RTR, swissinfo, tpc, publisuisse und SWISS TXT teil.

Die Ziele und der Nutzen von der FührungsWerkstatt werden von der SRG wie folgt festgehalten:

- Führungsausbildung in anspruchsvollen Führungssituationen stärken und in der Rolle als Führungspersönlichkeit wachsen;
- Einheitliche Grundwerte vermitteln und unternehmerische Ziele kennen lernen;
- Gemeinsames Führungsverständnis anwenden und verstehen;
- Entwicklung von Kompetenzen zum Thema Selbstführung, Persönlichkeitsfragen, Führung von Menschen und Organisationen;
- Praxistransfer durch Praxisbezug und Trainingsaufgaben;
- Interne Vernetzung (GD / UE / OE) erweitern und pflegen.

Seit 2012 wurden 5 Staffeln der FührungsWerkstatt SRG mit total 58 Führungspersonen durchgeführt. 2 Staffeln sind noch am Laufen und 1 Staffel ist in Planung.

### **4.7.5.2 Führungsentwicklung SRF 2015**

SRF beschreibt ihre Führungsausbildung als „strategiebegleitete, bedarfsgerechte, praxisorientierte Führungsaus- und Führungsweiterbildung“. Dazu gehören Inhouse-Programme, Begleitung on the job und Partnerschaften.

Die Führungsausbildung soll das Kader und die Fachführungspersonen in den wichtigsten Management- und Führungsthemen sowie in der von der Strategie vorgegebenen fachlichen Weiterbildung unterstützen.

SRF baut die Führungsentwicklung auf 4 Levels auf:

- Level I: Grundausbildung für neue Führungskräfte (FK)
- Level II Vertiefung Führungsausbildung
- Level III Führungsentwicklung/Talentmanagement
- Level IV Entwicklung Topkader

Dazu gibt es noch ein breites Weiterbildungsangebot für alle FK.

Das Kader beurteilt die Attraktivität der SRG-Angebote zur Kaderentwicklung mittel positiv. In den letzten Jahren wurden signifikante Fortschritte erzielt. Zwischen den UE bestehen allerdings erhebliche Beurteilungsunterschiede.

### **4.7.5.3 Feststellungen**

Die FührungsWerkstatt der SRG macht ebenso Sinn wie die Führungsentwicklung SRF 2015. Die Themen sind teilweise identisch und teilweise komplementär. SRF-MA nehmen aktuell nicht an der FührungsWerkstatt SRG teil. SRF betreibt eigene Ausbildungsgefässe.

Um weitere Optimierungspotenziale zu erschliessen und das gemeinsame Führungsverständnis weiter zu entwickeln, sollte:

- die Führungsausbildung gruppenweit abgesprochen, entwickelt und umgesetzt werden; sowie
- geeignete Massnahmen als Reaktion auf die teilweise signifikanten Bewertungsunterschiede zwischen den UE/OE ergriffen werden.

#### **4.7.6 Talententwicklung bei SRF**

Der künftige Unternehmenserfolg wird, nebst anderen Faktoren, vor allem auf den Personalressourcen aufgebaut. Dabei gilt Talent Management als das Management der verschiedenen Talente aller MA. Um die künftigen Herausforderungen optimal meistern zu können, müssen die Talente optimal eingesetzt und gefördert werden. Führungsbegabung kann deshalb nur eines von verschiedenen Talenten sein.

Bei der SRF hat die Talententwicklung zum Ziel, eine „Pipeline“ von „Talenten“ aufzubauen, um den benötigten Personalbedarf mittel- und langfristig sicherzustellen. Die Talententwicklung dient zudem der Bindung von wertvollen Mitarbeitenden an SRF und der Stärkung des Arbeitgeberimages.

Ein Talent besitzt für SRF relevantes Leistungspotenzial, d.h. das Potenzial geht über das in der gegenwärtigen Funktion benötigte hinaus. Dazu verfügt ein Talent über eine hohe Leistungsmotivation. Talente haben somit das Potenzial für weitere Entwicklungsschritte innerhalb der Abteilung oder innerhalb von SRF.

Der Prozess der Talententwicklung umfasst folgende Schritte:

- Besprechung Laufbahnentwicklung im MAG
- VR melden MA an HR-Beratung
- Forum Laufbahngespräche
- Rückmeldung/Austausch mit VG
- Information des MA
- Umsetzung der Massnahmen

In Zusammenarbeit mit dem HR ist für die Talententwicklung primär die Linie zuständig.

#### **Feststellungen**

Das Talententwicklungskonzept ist bei SRF neu entwickelt worden und bedarf nun Erfahrungen. Unter anderen dürften folgende Problemfelder den Erfolg des Talententwicklungskonzepts prägen:

- eindeutige Definition von „Potenzial“;
- objektive Erfassung der Multidimensionalität des Potenzialbegriffs;
- umfassende Schulung der Beurteiler, die das Potenzial einschätzen.

Der Begriff Potenzial sollte bei der SRG eindeutiger definiert, multidimensional und objektiv erfasst werden. Es sollte sichergestellt werden, dass die Beurteiler, die das Potenzial der MA einschätzen, darin umfassend geschult sind.

#### **4.7.7 Management Development Programm 2014 SRG**

Alle 2 bis 3 Jahre wird ein nationales Management Development Programm (MD-Programm) durchgeführt. Seit 2008 sind es deren 3 mit insgesamt 68 Führungspersonen. Das letzte hat im Jahr 2014 stattgefunden. Ein Drittel der Teilnehmenden der 1. und 2. Staffel sind heute auf der Kaderebene 2 tätig.

Das MD-Programm setzt sich aus 5 Modulen, einem 2-tägigen Assessment sowie dem persönlichen Entwicklungsplan zusammen. Die Module umfassen die Themen Einführung in Führungsthemen (Modul

1), Innovation / Kreativität (Modul 2), Team- & Mitarbeitenden-Führung (Modul 3), strategisches Management I (Modul 4) und strategisches Management II (Modul 5).

Die Teilnehmenden dürfen vom MD-Programm erwarten, dass sie ihre Führungsfähigkeiten weiterentwickeln und verschiedene Instrumente rund um die Themen Führung/Leadership/Management kennen lernen.

### **Feststellungen**

Die Zusammenstellung der Themen und Inhalte der FührungsWerkstatt (SRG), der Führungsentwicklung SRF und dem nationalen Management Development Programm 2014 zeigen Überschneidungen und möglicherweise auch Doppelspurigkeiten. Was für Konzepte RSI, RTR, RTS und die Tochtergesellschaften verfolgen, wurden dabei noch nicht untersucht.

Die durch die MD-Programme erzielten Mehrwerte sollten untersucht und analysiert werden. Durch ein gruppenweites Zusammenführen und Vereinheitlichen der Führungsentwicklungsprogramme könnten die gemachten Erfahrungen wechselseitig genutzt und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis optimiert werden.

## **4.8 Personalarbeit und Arbeitsbedingungen**

### **4.8.1 Einleitung**

Die Personalarbeit trägt der Komplexität und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgaben, der Verantwortung, den Anforderungen sowie dem Arbeitsmarkt Rechnung. Mitberücksichtigt werden die beruflichen Erfahrungen und die persönliche Leistung. Die Personalarbeit soll eine Balance zwischen Anforderungs-, Markt- und Leistungsgerechtigkeit herstellen.

Die SRG sieht die Leistungen der Vorsorge als Teil der Personalarbeit. Sie berücksichtigt das Vorsorgebedürfnis der Mitarbeitenden, die Möglichkeiten der SRG und das absehbare Risiko.

Grundsätzlich kann die Entlohnung als Bestandteil des Führungskreislaufs mit den Elementen Personalarbeit - Personaleinsatz - Personalbeurteilung – Personalarbeit – Personalentwicklung betrachtet werden. Personalbeurteilung und Lohnfestsetzung dürfen die Mitarbeitenden nicht aufgrund von Kriterien wie Geschlecht, Lebensalter, Sprache, Nationalität oder Religion benachteiligen.

Die Lohnentwicklung nach Funktion, Erfahrung und Leistung sollte frei von Automatismen geregelt werden und sich auch nach den verfügbaren Mitteln sowie dem Arbeitsmarkt richten.

### **4.8.2 Empfehlungen der EFK im Prüfbericht vom 29. März 2006<sup>11</sup>**

#### **Empfehlung 7.1.2**

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

#### **Empfehlung 7.2.2**

Die SRG soll die Salär-Benchmarks (inkl. Kaderlöhne) methodisch möglichst standardisieren und unternehmensweit koordinieren, damit periodisch ein konsistenter Überblick über die Marktgerechtigkeit sämtlicher Unternehmenseinheiten entsteht.

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

#### **Empfehlung 7.3.7**

Die SRG soll den variablen Anteil (zulasten des fixen Anteils) bei den Löhnen des Kaders auf ein vergleichbares Niveau wie bei den anderen UVEK-nahen Unternehmen erhöhen.

### **Feststellungen**

Die SRG hat die Empfehlungen umgesetzt.

---

<sup>11</sup> Eidgenössische Finanzkontrolle, Prüfung der Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR idée suisse, Bericht zuhanden des UVEK, Bern, 2006 (Bericht EFK)

### **4.8.3 Lohnsystem der SRG**

#### **4.8.3.1 Schlüsselfunktionen**

Die UE haben festgelegt, welche Schlüsselfunktionen nötig sind, damit die Aufgaben in der Organisation effizient erfüllt werden können. Schlüsselfunktionen sind „Funktionen, die sich nach Inhalt, Anforderungen, Aufbau und Charakter deutlich von anderen Funktionen unterscheiden“ (GAV Art. 4). Jede Schlüsselfunktion wird nach der OGS-Systematik mit Punkten bewertet (GAV Anhang 2 Art.1.2).

Die Schlüsselfunktionslisten sind verfügbar und werden bei Bedarf aktualisiert.

#### **4.8.3.2 Richtlohn**

Der Richtlohn drückt den Wert der Schlüsselfunktion in einem Frankenbetrag aus. Der Richtlohn ist eine Orientierungsgrösse und zeigt auf, welcher Lohn in einer Schlüsselfunktion maximal erreicht werden kann (Lohnentwicklungspotenzial). Der Richtlohn ist gemäss GAV Art. 7.1 ein „technischer Wert, der nicht automatisch oder innert einer bestimmten Frist erreicht wird“.

Die Richtlöhne sind nach Funktionsgruppen in Tabellenform festgehalten und mit 7 Bewertungskriterien, dem SRG-Minimallohn und dem SRG-Richtlohn ergänzt.

#### **4.8.3.3 Funktionslohn (Ist-Lohn)**

Der Funktionslohn ist der Bruttolohn, den ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für die geleistete Arbeit erhält. Er liegt in einer Bandbreite zwischen 75 und 100 % des Richtlohnes. Die Höhe des Funktionslohns hängt ab „von den fachlichen Anforderungen, der individuellen Leistung, der Sozialkompetenz, der funktionspezifischen und persönlichen Erfahrung sowie vom Marktwert der Tätigkeit“ (GAV Art. 7.3).

Der individuelle Funktionslohn einer Person wird mit den Jahren schrittweise an den Richtlohn der Schlüsselfunktion herangeführt. Die Lohnentwicklung ist von der Gesamtleistung abhängig und verläuft nicht automatisch.

Die Mittel für die Lohnentwicklung in der SRG werden bewusst degressiv eingesetzt: Im unteren Bereich werden Mitarbeitende spürbar entwickelt (ca. 2% pro Jahr als Zielwert) und ab ca. 90% verlangsamt sich normalerweise der Lohnaufstieg.

#### **4.8.3.4 Feststellungen**

Die Personalpolitik der SRG legt in Artikel 3.8 fest, dass:

- die Funktionen unternehmensweit nach denselben Grundsätzen bewertet werden;
- die Entlohnung anforderungsgerecht, leistungs-, erfahrungs- und marktorientiert ist.

Wegen unterschiedlicher Lohnsysteme weichen die Grundsätze in den TG von denen der UE ab.

Die SRG verfügt über ein transparentes Lohnsystem, das auf 117 Referenzfunktionen basiert. Sie nimmt regelmässig an Salär-Benchmarks (inkl. Kaderlöhne) teil und verschafft damit periodisch einen konsistenten Überblick über die Marktgerechtigkeit der Personalhonorierung und den Anstellungsbedingungen.

#### 4.8.4 Anstellungsbedingungen

Im November 2014 wurden in einer Umfrage die Anstellungsbedingungen der Firmen SRG, BKW, Swisscom, Die Post, SBB, Kanton Bern, Eidgenossenschaft, Die Mobiliar und Visana verglichen. Der Benchmark untersucht und vergleicht die Anstellungsbedingungen der zahlenmässig wichtigsten Personalkategorie der SRG, nämlich der GAV-MA. Konkret wurde das Anstellungsverhältnis, die Arbeitszeit sowie die Ferien/Feiertage/Urlaube/Absenzen verglichen.

<u>Arbeitszeit</u>	<u>SRG</u>	<u>Benchmark</u>
• Arbeitszeit in Std./Woche	40	40 - 42
• Mehr- oder Minderarbeit auf Jahresende in Std.	+48 / - 24 Kat. A&B ausbezahlt/LZK	+30 bis +100 / -10 bis -100
• Bezahlte Kurzpausen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5 Stunden</li> <li>○ 7 Stunden</li> <li>○ +8 Stunden</li> </ul>	15 Min. 30 Min. 60 Min.	2 x 15 Minuten pro Tag
• Zeitbankkonto	LZK für Zeitzuschlag bei Überzeit	Für Frühpensionierung, Langzeiturlaub, verlängerter Mutter-/Vaterschaftsurlaub, Weiterbildung, Sabbatical
• Home Office	Mit der Bewilligung des Vorgesetzten möglich, es besteht jedoch kein Anspruch	Mit der Bewilligung des Vorgesetzten möglich, es besteht jedoch kein Anspruch

Die SRG beurteilt die Resultate wie folgt:

- Wochenarbeitszeit: oberes Band des Benchmarks
- Ferien: oberes Band des Benchmarks
- Feiertage: unteres Band des Benchmarks
- Bezahlte Urlaube: Durchschnitt

Des Weiteren sind auf folgende Punkte der Anstellungsbedingungen hinzuweisen:

- Ferien: 27 bis 37 Tage pro Jahr (auch in Abhängigkeit vom Alter)
- Sozialplan: für bestimmte Restrukturierungsprojekte für verschiedene Austrittsereignisse (neuer Arbeitsort, Reduktion Beschäftigungsgrad, Kündigung, vorzeitige Pensionierung)

#### Feststellung

Die SRG bietet ihren GAV-Mitarbeitenden gute Anstellungsbedingungen.



#### 4.8.5 Spesen

Das allgemeine Spesenreglement der SRG wurde der Steuerverwaltung des Kantons Bern zur Prüfung unterbreitet und von dieser genehmigt. Es kommt für alle Mitarbeitende mit einem Arbeitsvertrag mit der SRG zur Anwendung. Ebenso hat es Gültigkeit für die UE und die OE. Für die Kaderstufen 1 bis 3 gibt es zum allgemeinen Spesenreglement einen Zusatz.

Den MA werden im Wesentlichen folgende geschäftlich bedingte Auslagen ersetzt:

- Fahrtkosten
- Verpflegungskosten
- Übernachtungskosten
- Mobil- und Festnetztelefonie

Ausgaben, welche für die Arbeitsausführung nicht notwendig sind, müssen die MA selbst tragen.

Die Kadermitglieder erhalten eine Pauschalentschädigung für Kleinausgaben. Im Rahmen der Corporate Governance sind die Nebenleistungen für die GL der SRG im Jahresbericht aufgeführt. Diese umfassen Spesen- und Repräsentationspauschalen sowie die Beiträge der Arbeitgeberin an die Kadervorsorge.

Die Spesenrückerstattung erfolgt gemäss Spesenreglement wöchentlich.

In der SRG und den von ihr beherrschten Unternehmen gelten für die Mitglieder der leitenden Organe und für das Kader zudem die Kaderlohnbestimmungen des Bundes (Art. 35 Abs. 4 RTVG; Art. 27 Konzession für die SRG SSR vom 28. November 2007, BBl 2011 7969, 2012 9073, 2013 3291).

#### Feststellungen

Die Spesenreglemente sind im Rahmen der üblichen Normen und zeitgemäss.

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsprüfung, Zyklus 3, wurden Stichproben zum Spesenprozess und dem materiellen Inhalt vorgenommen. Die Resultate geben zu keiner Beanstandung Anlass.

#### 4.8.6 Kinderbetreuung

Die Kinderbetreuung ist bei der SRG insgesamt grosszügig geregelt. Die Angebote sind je nach UE unterschiedlich ausgestaltet. Während RTR die ausserfamiliäre Kinderbetreuung mit max. 10'000.00 Franken pro Jahr mitträgt, leisten andere UE deutlich mehr.

RSI betreibt eine eigene Kindertagesstätte. Das Kita-Personal ist direkt von RSI angestellt.

#### 4.8.7 Lohngleichheitsdialog<sup>12</sup>

Auf Initiative der Dachverbände verschiedener nationaler Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen wurde 2009 das Projekt „Lohngleichheitsdialog“ lanciert. Das Ziel dieser Initiative ist, unter Einbezug des jeweiligen Sozialpartners die Lohngleichheit im Unternehmen zu prüfen und allfällige Diskriminierungen (unerklärbare geschlechterspezifische Lohndifferenzen von über fünf %) innerhalb von vier Jahren zu beseitigen. Die SRG hat sich 2013 für deren Teilnahme angemeldet.

---

<sup>12</sup> Vgl. Geschäftsbericht SRG SSR 2013, Seite 72

Das Projekt wurde unter der Leitung von HR SRG mit Einbezug der Gewerkschaft SSM<sup>13</sup> und mit Unterstützung des renommierten Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) durchgeführt. Die Analyse basiert auf dem sogenannten Logib-Instrument (Lohnungleichheitsinstrument des Bundes).

Für die SRG ergab sich eine geschlechtsspezifische Lohnungleichheit von 3,2 % zu Ungunsten der Frauen. Ohne Zulagen beträgt die Lohnungleichheit in der SRG nur 2,5 %. Die beiden Werte liegen deutlich unterhalb der Toleranzschwelle des Bundes von 5 %.

Die Lohnungleichheit in der SRG von 2,5 % ist begründbar. Gemäss SRG liegt der Grund darin, dass ein verhältnismässig grosser Anteil an Frauen in Teilzeitarbeit angestellt oder für ihre Funktion überqualifiziert ist.

### **Feststellungen**

Die SRG hat die Lohnungleichheit im Unternehmen umgesetzt und es bestehen keine Diskriminierungen.

#### **4.8.8 Nationale Lohnvergleiche<sup>14</sup>.**

HR SRG nimmt seit 2009 regelmässig an den Salärvergleichen Swiss ICT (Informatikfunktionen), Landolt & Mächler (Supportfunktionen wie HR, FI, IT, etc.) sowie Medien Schweiz (Redaktions- und technische Funktionen Radio/TV) teil. So soll anhand von Marktstudien die nationale Lohnkurve alle 2 bis 3 Jahre periodisch überprüft werden. Den Mitgliedern des Personalausschusses werden die Resultate der aktuellen Lohnvergleiche zugestellt und an der nächstfolgenden Sitzung diskutiert.

Ein per Ende 2013 durchgeführter Vergleich aller grossen Schweizer Medienhäuser zeigt, dass die SRG seit der letzten Untersuchung 2009 unverändert gut dasteht. Betrachtet man den gesamten Medienmarkt, so liegen die SRG-Löhne über dem Medianlohn. Betrachtet man die grossen Medienhäuser, so liegt die SRG unter dem Medianlohn.

Für die Mitglieder der leitenden Organe und für das Kader gelten die Kaderlohnbestimmungen des Bundes (Art. 35 Abs. 4 RTVG, SR 784.40; Art. 27 Konzession für die SRG SSR vom 28. November 2007, BBI 2011 7969, 2012 9073, 2013 3291).

### **Feststellungen**

Insgesamt betrachtet liegen die SRG-Löhne auf dem Niveau des Marktes.

Gemäss den SRG-Angaben haben sich die Durchschnittslöhne GAV und Kader in den Jahren 2005 – 2014 durchschnittlich um jährlich 0,6 % erhöht. Der Landesindex für Konsumentenpreise entwickelte sich im gleichen Zeitraum von 104.2 (Dezember 2014) auf 108.1 (Dezember 2015). Wie auch in anderen Unternehmungen wurden die Löhne über die Teuerung hinaus erhöht.

---

<sup>13</sup> SSM: Schweizer Syndikat Medienschaffender

<sup>14</sup> Vgl. Geschäftsbericht SRG SSR 2014, Seite 73

#### 4.8.9 Fluktuation

Die Fluktuation ist bei der SRG durchschnittlich tief. Die Durchschnittswerte der Jahre 2010 bis 2014 präsentieren sich wie folgt:

Kündigung durch MA	3,33 %
Kündigung durch SRG inkl. Austrittsvereinbarung	1,13 %
- davon Austritt und vorzeitige Pensionierung	0,56 %
Pensionierung	1,74 %

Die Fluktuationsraten fallen regional sehr unterschiedlich an. So weist RSI im Jahr 2014 einen Wert von 0,8 % aus und RTR im gleichen Jahr 5,8 %. SRF befindet sich im Mittelfeld. Die höchsten Fluktuationswerte hat die GD.

Im Allgemeinen wird eine Fluktuationsrate von 7 % als gut bezeichnet. Zu tiefe Personalwechsel können für die Unternehmensentwicklung auch Nachteile nach sich ziehen.

Die Analyse der Altersstruktur der Belegschaft zeigt auf, dass ab ca. 2018 über lange Zeit mit rund 50 % mehr Pensionierungen zu rechnen ist. Die Bedeutung der Nachfolgeplanung wird damit unterstrichen.

## **4.9 Retentions-Management**

### **4.9.1 Einleitung**

Ein Retentions-Management soll dazu dienen, wertvolle Mitarbeitende mit deren Know-how langfristig im Unternehmen zu halten. Dies gilt insbesondere für Schlüsselpersonen. Die Personalerhaltung wird durch das Zusammenspiel aller personalwirtschaftlichen Instrumente gefördert.

#### **Feststellungen**

Die tiefen Fluktuationsraten dürften auch ein Indiz dafür sein, dass die SRG mit ihrer Personal-Strategie und –Politik insgesamt richtig liegt und die personalwirtschaftlichen Instrumente erfolgreich einsetzt. Die branchenspezifische Arbeitsmarktsituation wie auch die von der SRG gebotenen Rahmenbedingungen sind zusätzliche Argumente für die tiefen Fluktuationsraten.

### **4.9.2 Eintrittsmonitoring**

Mit dem Eintrittsmonitoring sollen Frühfluktuationen vermindert, bestmöglicher Personaleinsatz sichergestellt und der Employer Brand analysiert werden. Die SRG betreibt kein systematisches Eintrittsmonitoring.

### **4.9.3 Personalbefragungen**

Die SRG führt alle zwei bis drei Jahre eine Personalbefragung durch. Mit dieser wird die Arbeitszufriedenheit sowie das Commitment (Zugehörigkeitsgefühl der MA) ermittelt und soll auf das Einbindungs- und Verbesserungsmanagement wirken.

#### **Feststellungen**

In der Personalumfrage im Jahr 2013 wurde die Arbeitszufriedenheit der MA, gemessen mit einem Punktwert zwischen 0 und 100, mit 72<sup>15</sup> Punkten hoch bewertet. Im Vergleich zur letzten Durchführung im Jahr 2009 ist dieser Wert signifikant um 3 Punkte gestiegen.

Das Commitment setzt sich aus den drei Themen Identifikation, Fluktuationsneigung und Leistungsbereitschaft zusammen. Die Leistungsbereitschaft erhält mit 83 Punkten einen hohen Wert. Die Beurteilung der Fluktuationsneigung ist mit 80 Punkten ebenfalls im positiven Bereich. Jene der Identifikation ist mit 73 Punkten leicht tiefer ausgefallen. Gesamthaft ergibt sich mit 78 Punkten ein hohes Commitment (2009: 76 Punkte).

Die Themengebiete Arbeitsbelastung und Work-Life-Balance werden im Gegensatz nur gering positiv beurteilt. In diesem Zusammenhang sind auch die Krankheitstage zu nennen, die im Jahr 2014 mit 8,8 Tagen deutlich über dem Benchmark (7,2 Tage) waren.

### **4.9.4 Austrittsmonitoring**

Mit dem Austrittsmonitoring sollen Austrittsgründe ermittelt und Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Personalausritte können aus verschiedenen Gründen erfolgen. Durch die Linie/HR beeinflussbar sind Austritte wegen:

- Reorganisationen / Jobunsicherheiten,
- Unterforderung, Arbeitsinhalt und –organisation,
- mangelnde Entwicklungsperspektiven,
- Führung und

---

<sup>15</sup> Der Mittelwert (MW) ist der gewichtete Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung zu einzelnen Fragen oder Themen mit dem Minimalwert 0 und dem Maximalwert 100.

- Team.

Durch das Austrittsmonitoring können diese erfasst werden und anschliessend als Erkenntnisse wieder in die HR-Arbeiten und in den Führungskreislauf einfließen.

Austrittsgründe wie:

- Auszeit/familiäre Gründe
- Weiter-/Fortbildung
- berufliche Neuorientierung
- Arbeitgeberwechsel mit Karrieresprung und
- Pensionierung

sind durch die Linie/HR nicht oder nur schwer beeinflussbar.

Jeder Personalaustritt ist dazu zu nutzen, die Arbeitsprozesse sowie die personellen und organisatorischen Strukturen zu hinterfragen, zu optimieren und gegebenenfalls dem veränderten Bedarf des Arbeitgebers anzupassen. So kann jeder Personalaustritt letztlich auch neue berufliche Perspektiven für verbleibende Personen mit sich bringen.

### **Feststellungen**

Das Austrittsmonitoring wird bei der SRG mit einem Tool unterstützt. Die GD hat damit folgende Erfahrungen gesammelt:

Positiv

- Für die HR-Beratung ist das Tool einfach und mit wenig Aufwand zu bedienen.
- Es genießt eine hohe Akzeptanz bei den austretenden MA (90 % Beteiligung) und bietet die Wahlmöglichkeit für die Freigabe des Fragebogens an die HR-Berater.
- Dank dem Fragebogen ist ein zielgerichteteres und effizienteres Austrittsgespräch möglich.
- Die Kennzahlen werden systematisch analysiert und die entsprechenden Schlüsse daraus gezogen.

Kritisch

- Bei kurzfristigen Austritten erschwert die Reaktionszeit ein rasches Handeln.
- Die Kostenstellen-Struktur muss durch die SRG nachgeführt werden.

Die Fluktuationsrate über die ganze Gruppe ist tief, widerspiegelt jedoch auch fachspezifische Unterschiede. So sind die Werte in der GD höher als in den UE. Zu tiefe Werte können jedoch für die Unternehmensentwicklung auch Nachteile nach sich ziehen.

Aus den Auswertungen 2013/2014 zieht die GD SRG folgendes Fazit:

- Mehrjahresbetrachtungen sind wertvoll, da jährlich unterschiedliche Themen „aufpoppen“.
- Die Wechsel bei der GD sind tendenziell ein „hin zu“ und nicht ein „weg von“, was durch die offenen Bemerkungen bestätigt wird.

## **4.10 Personal-Controlling**

### **4.10.1 Einleitung**

Ein Personalcontrolling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse (inkl. Berichterstattung und Massnahmenplanung). Die sinnvolle und effiziente Verwendung von finanziellen Mitteln ist unabdingbar. In einem HR-Controlling wird aufgezeigt, welche Mittel zu welchem Zweck benötigt werden bzw. verwendet worden sind. Zusätzlich geben Kennzahlen zur Zusammensetzung des Personals (z.B. Stellenbestand und -entwicklung, Geschlechter- und Sprachenverteilung) Auskunft sowie über die Zielerreichung der Personalpolitik und allfälligen Handlungsbedarf.

In Anlehnung an Buschor/Schedler<sup>16</sup> sollte das Personalcontrolling drei Informationsebenen enthalten:

- Auf der Ziel-Ebene geht es beim Personal-Effektivitäts-Controlling um die Evaluation der Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensvision.
- Auf der Resultate-Ebene geht es beim Personal-Effizienz-Controlling um die Evaluation der Optimierung der Personalarbeits-Produktivität.
- Auf der Wirtschaftlichkeits-Ebene geht es beim Personal-Wirtschaftlichkeits-Controlling um die Evaluation der Kostenadäquatheit der Massnahmen.

### **Feststellungen**

Die SRG ist strukturell und technisch in der Lage für jede der drei Ebenen Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit messbare Ziele zu formulieren, zu messen und zu analysieren.

In Ableitung der Strategien und Pläne sollte die SRG für relevante Aspekte der Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Personalarbeit stufengerechte, messbare Ziele formulieren, messen, analysieren und Massnahmen ableiten.

---

<sup>16</sup> Schedler (1993, S. 45) in Anlehnung an Buschor.

#### 4.10.2 Personalquotient per 31.12.2014

Als eine der zentralen Kennzahlen beschreibt der Personalquotient oder –koeffizient die Anzahl Personalfachleute pro 100 Mitarbeitenden nach Köpfen. Bei KMU werden je nach Quelle Werte von 1,3 bis 1,5 genannt. Grössere und reife Organisationen nennen wiederum Werte von 1,0 bis 1,1. In der Bundesverwaltung wird mit einem Personalquotienten von 1,0 gerechnet.

SRG UE/OE	31.12.2010			31.12.2014		
	<u>HR exkl. Ausbildung</u>	<u>Anzahl Personen</u>	<u>Personal- quotient</u>	<u>HR exkl. Ausbildung</u>	<u>Anzahl Personen</u>	<u>Personal- quotient</u>
GD	8.5	434.0	<b>1.96</b>	8.3	546.0	<b>1.52</b>
RSI	16.3	1147.0	<b>1.42</b>	11.0	1235.0	<b>0.89</b>
RTR	2.4	157.0	<b>1.53</b>	1.6	171.0	<b>0.94</b>
RTS	26.5	1890.0	<b>1.40</b>	17.6	1923.0	<b>0.92</b>
SRF /tpc	38.4	3093.0	<b>1.24</b>	36.7	3144.0	<b>1.17</b>
SWI	4.3	142.0	<b>3.03</b>	2.1	106.0	<b>1.98</b>
HR SRG	9.5	0.0		13.1	0.0	
<b>Total</b>	<b>105.9</b>	<b>6863.0</b>	<b>1.54</b>	<b>90.4</b>	<b>7125.0</b>	<b>1.27</b>

Die vorliegende Tabelle zeigt innerhalb den UE/OE unterschiedliche Werte, wobei grössere UE von Skaleneffekten profitieren. Dank dem gut entwickelten IT-Support sowie den zahlreichen, inzwischen beendeten Harmonisierungsprojekten sollte eine weitere Effizienzsteigerung erzielt werden können.

#### Feststellungen

Der Personalkoeffizient der SRG-Gruppe wurde in allen UE massiv verbessert. Er ist mit 1.27 allerdings immer noch eher im Bereich einer KMU als der einer grösseren und reifen Organisation. Unter Berücksichtigung der sehr gut entwickelten Hilfsmittel im HR-Umfeld sollte eine weitere Verbesserung des Personalquotienten möglich sein.

Die Konzentration auf den Personalquotienten alleine ist jedoch einseitig. Vielmehr müssen die verschiedenen Perspektiven des gesamten HR-Spektrums gebührend berücksichtigt werden.

#### 4.10.3 Sollwerte und Indikatoren für das Personalmanagement

In Anlehnung an ihre Strategie leitet die SRG folgende KPI's (Key Performance Indicator bzw. Leistungskennzahl) ab:

- KPI Unternehmensstrategie
  - Frauenanteil im Kader
  - Anzahl Eintritte Digital Natives

Zudem wird die Entwicklung weiterer KPI's verfolgt:

- Demografische Struktur der Digital Natives
- Personalbestand
- Beschäftigungsstruktur Kader/GAV
- Demografische Personalstruktur
- Fluktuation und Austrittsgründe
- Künftige Pensionierungen
- Absenzen
- Bezahlte Ausbildungstage
- Zeitguthaben

#### Feststellungen

Die Vorgaben der Unternehmens-Strategie an das HR werden mit den gewählten KPI's gemessen. Auch Zusatzauswertungen werden erhoben und zur Verfügung gestellt. Die SRG ist in der Lage, jederzeit sehr fundierte Analysen zu erstellen.

Mit Personal- und Kaderumfragen wie auch verschiedenen Benchmarkvergleichen kann die SRG auf alle notwendigen Informationen zugreifen und ihr Geschäft im HR-Bereich aktiv steuern.

Während der Wirtschaftlichkeitsprüfung, Zyklus 2, wurde im Bereich HKLR ein „Vierfensterformular (Quick Reporting)“<sup>17</sup> vorgestellt. Das bereits von Dr. A. Deyhle in zahlreichen Konzernen eingeführte Formular hat den Vorteil, dass es nebst den Kennzahlen (1. Fenster) auch „Fenster“ für die Formulierung der Chancen/Risiken, Abweichungsanalyse und konkreten Massnahmen vorsieht. Im Bereich Personal wird dieses nicht angewendet.

In Ableitung aus den Strategien und Plänen sollten:

- konkrete KPI-Zielgrössen vorgegeben werden;
- die Analysen in konkrete Massnahmenpläne münden und diese gezielt weiter beobachtet werden.

Es sollte überprüft werden, ob auch im HR ein „Vierfensterformular“ als Arbeitsinstrument einen Zusatznutzen bringt.

Für die Analyse der Personal- und Kaderbefragungen sollten Sollwerte definiert werden. Den Abweichungsanalysen sollten im Einklang mit der Strategie Massnahmenpläne folgen.

---

<sup>17</sup> Wirtschaftlichkeitsprüfung BAKOM, Seminar 1, 2014, Reporting – L. Simon-Vermot, S. 13



#### **4.10.4 Interne Projekte bei SRF HR**

Gerade im HR-Bereich wurde in der gesamten SRG-Gruppe in den letzten Jahren erhebliche Grundlagen-, Entwicklungs- und Rationalisierungsarbeiten in entsprechenden Projekten geleistet. Der Nutzen daraus ist unbestritten und von grosser Bedeutung. Weitere Entwicklungen und Optimierungsmassnahmen liegen in der Natur der Geschäftstätigkeit.

Kosteneinsparungen dank E-Dossiers und elektronischen Massenbereinigungen sind zwei aus vielen Beispielen, deren Vorteile monetär abgebildet werden können. Daneben sind Themen wie Datenschutz, Datenqualität, Vollständigkeit usw. von entscheidender Bedeutung und risikorelevant aber monetär nicht einfach zu quantifizieren. All diese Bestandteile sind Teil des als hoch zu bezeichnenden Reifegrades des HR-Bereichs der SRG.

Auch bei SRF wurden in den letzten Jahren viele interne Projekte mitrealisiert und mitgetragen. So rapportierte SRF HR für das Jahr 2014 rund 7'500 Std. für interne Projekte. Bei den Kadermitarbeitenden sind die Themen- und/oder Projektabgrenzungen oft schwierig. Zudem besteht für das Kader keine Rapportierungspflicht. Dies verunmöglicht eine genaue Vollkostensicht für interne Projekte. Auch wenn die Stunden von SRF HR nicht ungeachtet 1:1 auf die ganze SRG-Gruppe hochgerechnet werden können, wird der Umfang an internen Projekten offensichtlich.

Die Optimierung und Harmonisierung von Prozessen wird strategisch verlangt und ist auch zielführend. Damit das Verhältnis der Investitionen zum Nutzen in einem möglichst guten Verhältnis steht, ist eine straffe Projektplanung und -führung unabdingbar. Dazu gehören nicht nur die Erfassung von externen Kosten, sondern ebenso der internen, um schlussendlich eine Vollkostensicht zu erhalten.

Die internen Projekte sollten zu Vollkosten geplant, geführt, kontrolliert und verantwortet werden.

## 4.11 IT-Systeme

### 4.11.1 HR-System-Landschaft bei der SRG



Quelle: SRG

Nach einer IST-Analyse im Jahr 2009 wurden systematisch und in logischer Zeitabfolge verschiedene HR-Tools entwickelt und implementiert. Dies führte per Ende 2014 zur oben dargestellten HR-System-Landschaft.



Quelle: SRG

Wie in der vorliegenden Grafik aufgezeigt, sind heute die meisten wichtigen HR-Prozesse elektronisch begleitet.

Weitere Optimierungen sollen durch folgende laufende Umsetzungen und Projekte erzielt werden:

<u>Thema</u>	<u>Inhalt</u>	<u>Go-Live</u>
MA Self-Services	Adressänderung, Bankkontoänderung, Zivilstandsänderung, Kind-Erfassung, FAK-Anmeldung	Q2 2015
HR-Prozesse	Kommunikation/Schulung/Einführung von HR-Prozessen ohne IT-Unterstützung	Q4 2015
Absenzen-Management	Unfall- und Krankheitsmonitoring für Vorgesetzte und HR	Q4 2015
ELM	Einführung des einheitlichen Lohnmeldeverfahren (swiss-dec) für Quellensteuer	Q1 2016
Vertragsänderungen	Wichtige und häufige Vertragsänderungen sowie Austritt, Pensionierung, Invalidisierung mit Prozessen und Workflows unterstützen (ähnlich wie beim Eintritt)	Q3 2016

### **Feststellungen**

Das HR der SRG kann in ihrer System-Landschaft wie auch in den wichtigen HR-Prozessen einen hohen Reifegrad vorweisen. Die verantwortlichen Personen überzeugen mit grosser Kompetenz und überdurchschnittlichem Engagement.

#### **4.11.2 Wirtschaftlichkeit der Systeme**

Die SRG sieht den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Systeme und Prozesse in:

- der Wirtschaftlichkeit,
- der Qualität und
- dem Image.

Die erhöhte Wirtschaftlichkeit spiegelt sich in der Effizienzsteigerung, Kosteneinsparungen in der Software-Beschaffung (einheitliche und gemeinsame Systeme) sowie der SRG-weiten Harmonisierung und Nutzung von Synergiepotenzialen. Zudem kann sich das HR zunehmend auf betriebswirtschaftliche Bedürfnisse fokussieren.

Mit Sicherheit wurde auch die Qualität im Rekrutierungsprozess, in der Transparenz, der Gleichbehandlung der MA und in der hohen Datenkonsistenz gesteigert und gefestigt.

Nicht zuletzt ist auf die Image-Wirkung innerhalb der Unternehmensgruppe hinzuweisen. Mit dem Selbstbild einer modernen Unternehmung gehen Arbeitsmittel einher, die den Technologiewandel proaktiv abbilden.

### **Feststellungen**

Nebst den qualitativen Wirkungen subsummiert sich die Wirtschaftlichkeit im Personalquotient, auf den im Kapitel 4.10.2 eingegangen wird. Dieser ist in 4 Jahren von 1.54 auf 1.27 oder um 18 % gesunken. Das mit der IT-Umgebung geschaffene Potenzial dürfte wohl noch nicht vollständig ausgeschöpft sein.

## **5 Ergebnisse der Prüfung des Einkaufs und Bezugs von Dienstleistungen**

### **5.1 Strategie**

#### **5.1.1 Finanzstrategie SRG**

Die aktuelle Finanzstrategie wurde von der GL am 12. März 2015 verabschiedet und rückwirkend per 01. Januar 2015 in Kraft gesetzt. Sie ersetzt die Finanzstrategie vom 25. Juni 2008 und die Beschaffungspolitik vom 16. Dezember 2010.

Gemäss SRG konkretisiert die Finanzstrategie die Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Finanzpolitik in den 4 strategischen Handlungsfeldern finanzielle Führung (1), Fachführung und Prozesse (2), externe und fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit (3) sowie Kompetenzen und spezifische Fähigkeiten (4).

Zu den Handlungsfeldern wurden Zielbilder und/oder messbare Zielzustände definiert.

##### **5.1.1.1 Handlungsfeld finanzielle Führung**

Mit einer aktiven finanziellen Steuerung und Überwachung des Geschäftsverlaufs sollen im Durchschnitt positive Jahresergebnisse erreicht werden. Den Rahmen bilden klare Finanzziele, eine nachhaltige Finanzierung sowie eine professionelle Beschaffung.

Für die optimierte Beschaffung wurde folgendes Zielbild formuliert:

1. Der Produktivitätsbeitrag aus der Beschaffung ist messbar und die Betriebsorganisation im Beschaffungsmanagement gemäss Konzept ist umgesetzt.
2. Neben ökonomischen Grundsätzen leiten auch ökologische und ethische Grundsätze das Verhalten der SRG auf den Beschaffungsmärkten.

##### **5.1.1.2 Handlungsfeld Fachführung und Prozesse**

Gemäss den strategischen Dokumenten werden die Fachführungen der Bereiche Finanzen, Controlling und Beschaffung auf nationaler und regionaler Ebene einheitlich festgelegt, umgesetzt und wahrgenommen. Die definierten Kern- und Supportprozesse müssen harmonisiert und optimiert sein. Die Abläufe werden so angepasst, dass mit einheitlichen Standards und Tools gearbeitet werden kann.

##### **5.1.1.3 Handlungsfeld Zusammenarbeit**

Die Finanzstrategie baut auf regionaler und interregionaler Zusammenarbeit aller involvierten Bereiche der SRG. Das Verhalten gegenüber externen Partnern am Beschaffungsmarkt soll professionell, verlässlich und fair sein. Unter anderen wurde folgendes Zielbild definiert:

Am Beschaffungsmarkt „Best in Class“

1. Gegenüber Lieferanten und Geschäftspartnern ist das Verhalten transparent, verlässlich und fair.
2. Verhaltensregeln und klare Governance- und Compliancestrukturen in der Beschaffung sind etabliert.

##### **5.1.1.4 Handlungsfeld Kompetenzen und spezifische Fähigkeiten**

Die MA werden bei der Entwicklung ihrer Fach- und Führungskompetenzen gefördert. Dazu werden die erforderlichen Kompetenzen identifiziert.

##### **5.1.1.5 Feststellungen**

Zu allen Handlungsfeldern sind Zielbilder und/oder messbare Ziele definiert. In den Massnahmenpapieren der Fachbereiche wird beschrieben, wie und in welchem zeitlichen Rahmen die Ziele erreicht werden.

Während die messbaren Ziele, wie zum Beispiel die Eigenkapitalquote, der Verschuldungsfaktor oder der Verschuldungsplafond eindeutig und unmissverständlich sind, lassen die Zielbilder grossen Interpretationsspielraum offen. Die Aussage, im Beschaffungsmarkt „Best in Class“ zu sein, könnte je nach Auslegung zu betriebswirtschaftlich wenig sinnvollen Ansprüchen führen.

Das im Auf- und Ausbau befindliche Beschaffungswesen verlangt dem Projektstand entsprechend unterschiedliche und/oder zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen. In Anbetracht der beschränkt vorhandenen Ressourcen bildet dies eine besondere Herausforderung.

Messbare Ziele sollten in allen Handlungsfeldern gesetzt werden.

## **5.1.2 Strategie Beschaffungsmanagement SRG**

Das Strategiepapier 2013 – 2017 stammt aus einer PP-Präsentation mit Erstellungsdatum 19. November 2012. Sie umfasst die Kapitel Auftrag, Ziele, Vision/Mission, Strategie, Risiken, Massnahmen und Kennzahlen.

### **5.1.2.1 Auftrag**

Das Strategiepapier der SRG basiert auf einem Auftrag des Verwaltungsrates vom Februar 2010 und lautet wie folgt:

Aufbau einer nationalen Einkaufsorganisation sowie der entsprechenden Prozesse und Systeme zwecks effizienter und effektiver Bewirtschaftung der externen Beschaffungen. Damit verbunden sind:

1. Einführung der SRM Plattform zur effizienten Bedarfs- und Bestellabwicklung sowie Reduktion des Maverick-Buying<sup>18</sup>;
2. Einstellen der Einkaufsaktivitäten durch die Fachbereiche;
3. Etablieren eines Vertrags- und Lieferantenmanagements;
4. Sicherstellung der nationalen Governance z.B. hinsichtlich der Umsetzung der Berechtigungs- und Kompetenzordnung;
5. Analyse sowie Reduktion der Beschaffungsrisiken durch geeignete Massnahmen;
6. Sicherstellung eines geeigneten Beschaffungscontrolling und –reporting (z.B. IKS).

### **5.1.2.2 Ziele**

Die SRG hat ihre Zielrichtungen wie folgt priorisiert:

- Unsere internen Partner stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir wollen ihre Interessen in Form einer optimalen Dienstleistung bestmöglich umsetzen und es ihnen dadurch ermöglichen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.
- Wir führen die konsequente Automatisierung und Optimierung unserer Prozesse weiter und nutzen unser Wissen für den Aufbau einer einheitlichen und standardisierten Beschaffungsplattform.
- Wir schaffen Transparenz, nutzen Synergien und Volumenbündelungspotenziale wo immer möglich und sinnvoll. Wir sind für die Rechtssicherheit sowie das Risikomanagement in allen einkaufsrelevanten Belangen verantwortlich und kooperieren entsprechend mit den Fachbereichen.

---

<sup>18</sup> Im Allgemeinen spricht man von Maverick-Buying, wenn Abteilungen eigenmächtig Materialien oder Dienstleistungen kaufen, ohne den Einkauf einzubeziehen. Bei der SRG wird gemessen nach der Definition, dass alle Beschaffungsvorgänge innerhalb des Perimeters als Maverick-Buying definiert werden, welche nicht über die Systeme der Beschaffung resp. über von der Beschaffung legitimierte Prozesse abgewickelt werden.

- Zufriedene und motivierte Mitarbeitende bilden die Basis für unseren Erfolg. Die Professionalisierung des Wissens durch konkrete Entwicklungsmassnahmen ist eine unserer vordergründigen Prioritäten.

#### **5.1.2.3 Vision/Mission**

„Innerhalb der SRG sind wir der bevorzugte Partner in allen Beschaffungsbelangen“.

„Wir stellen die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen sicher – innert marktüblicher Frist, in optimaler Qualität und zu möglichst tiefen Gesamtkosten“

#### **5.1.2.4 Strategie**

In der Strategie umschreibt die SRG vier Perspektiven wie folgt:

##### **Finanzen und Wirtschaftlichkeit**

Der Einkauf der SRG SSR stellt die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen im Unternehmen sicher- in time, cost und quality.

##### **Angebot & Markt**

Als professioneller Partner stehen bei unseren Aktivitäten stets nebst ökonomischen auch zum Beispiel ökologische sowie ethische Grundsätze im Vordergrund.

##### **Prozesse**

Die gesamte Supply Chain wie z.B. Bestell- und Rechnungsabwicklung beruht auf modernsten Standards; sie stellt dadurch auch hohe Ansprüche an unsere internen und externen Partner.

##### **Mitarbeitende**

Unsere MA entwickeln sich stets weiter, um in einem stark diversifizierten Umfeld nach unternehmerischen Grundsätzen führen, entscheiden und handeln zu können.

#### **5.1.2.5 Risiken und Massnahmen**

Die SRG hat die Risiken und deren Ursachen für die Bereiche Finanzen & Wirtschaft, Angebot & Markt, Prozesse und Mitarbeitende beschrieben und gewichtet. Auf diesen Grundlagen wurden Massnahmen nach Dringlichkeit abgestuft definiert.

#### **5.1.2.6 Kennzahlen**

10 Kennzahlen resp. Messgrössen werden mit einem Kurzbeschreibung definiert.

##### **Feststellungen**

Mit dem Auftrag, eine nationale Einkaufsorganisation aufzubauen wurde der Weg Richtung effizientere Beschaffung geöffnet. Der Auftrag ist sehr allgemein gehalten und beinhaltet weder zeitliche Vorgaben noch Wirtschaftlichkeitsziele. Die Ziele sind dann auch als Zielrichtungen definiert und grundsätzlicher Natur. Konkret messbare Ziele wurden aus dem Auftrag nicht abgeleitet.

Wie bereits der Auftrag und die Ziele, beinhaltet auch die Strategie keine konkreten Vorgaben. Es werden zwar vier Perspektiven aufgelistet, enthält aber keine verbindliche Aussagen, Vorgaben oder Ziele. Das Kapitel Kennzahlen enthält lediglich die Definition einer Auswahl von Messgrössen.

In der Unternehmung wird die strategische Relevanz der Beschaffung zunehmend anerkannt. So berichtet der Einkauf nicht nur über finanzielle Erfolge, sondern ebenfalls über schriftlich formulierte Anerkennungen durch deren Stakeholder.

Auch nach 5 Jahren ist der Auftrag des VR zum Aufbau einer nationalen Einkaufsorganisation in wichtigen Teilen noch nicht umgesetzt. Allerdings ist festzuhalten, dass die Dynamik im Jahr 2015 deutlich zugenommen hat. Dank der Aufstockung der personellen Ressourcen sowie des Investitionsentscheids zu Gunsten einer externen Unterstützung erscheint die Umsetzung bis Ende 1. Semester 2016 aus heutiger Sicht als realistisch. Um die identifizierten Lücken zu schliessen wurde eine Projektorganisation adäquat aufgebaut. Nach Einschätzung der internen Revision müssen sich aber die zuständigen Personen prioritär um die definierten (Teil-) Projektleistungen kümmern können.

Der Auftrag an das Beschaffungsmanagement aber auch deren Ziele und Strategie sollten konkreter und verbindlicher formuliert werden. Nebst den Terminvorgaben gehören zu den Kennzahlen auch die zu erreichenden Zielwerte.

Der Auftrag und die Strategie sollten auf der Basis der aktuellen Ausgangslage überarbeitet werden. Mit dem Einbezug der wichtigsten SRG-Stakeholder in die Strategieentwicklung kann auch die Akzeptanz weiter gestärkt und die Einkaufsstrategie den MA noch transparenter vermittelt werden.

### **5.1.3 Perimeter der Beschaffung**

Der im Februar 2010 durch den VR erteilte Auftrag zum Aufbau einer Einkaufsorganisation schliesst folgende Bereiche aus: Urheberrechte, Fremdprodukte und Aufträge sowie Verbindungs- und Leitungsaufwand. Diese umfassen rund CHF 500 Mio. (2014) des Beschaffungsvolumens.

Angesichts des Volumens der Programm- und Produktionseinkäufe sowie aufgrund der speziellen Charakteristika dieser zugekauften Dienstleistungen stellt sich die Frage nach deren optimaler Beschaffung. Gerade weil es sich teilweise um oligopolartige Angebotsstrukturen und um massgeschneiderte Beauftragungen handelt, sind für deren Beschaffung und für das „Lieferantenmanagement“ besondere Vorkehrungen nötig.

Wenngleich kaum dieselben Standard-Beschaffungsprozesse wie für die übrigen Güter und Dienstleistungen zur Anwendung kommen können, ist offensichtlich, dass auch die Programmgestaltung als Kernfunktion der SRG sich an bestimmten Beschaffungsstandards und –Methoden orientieren muss.

Im hier vorliegenden Bericht behandelte Grundsätze zu den Themen wie Compliance, Fraud-Prävention und Risikomanagement gelten sinngemäss für sämtlichen Unternehmensbereiche.

### **Empfehlungen**

#### **Perimeter der Beschaffung**

Die SRG sollte sicherstellen, dass für die vom Beschaffungssperimeter ausgeschlossenen Bereiche die gleichen Beschaffungsregeln Anwendung finden wie für den Einkauf.

## 5.2 Organisation des Beschaffungsmanagement

### 5.2.1 Organisation des Beschaffungsmanagement

Führungsverantwortung							
CPO Chief Procurement Officer		Regionale CFO`s					
Leiter SCE Systeme / Prozesse	Einkaufsleiter GD, Swissinfo IT	Einkaufsleiter RTS FM/Immobilien	Einkaufsleiter SRF, tpc, RTR Produktion	Einkaufsleiter RSI Services	CPO		Fachverantwortung (1)
Projektleiter Systeme / Prozesse	Lead Buyer IT	Lead Buyer FM/Immobilien	Lead Buyer Produktion	Lead Buyer Services	EKL / LSCE	CPO	
Projektspezialist Systeme / Prozesse	Taktischer Einkäufer IT	Taktischer Einkäufer IT	Taktischer Einkäufer IT	Taktischer Einkäufer IT	Einkaufsleiter (EKL)		
	Taktischer Einkäufer FM/Immobilien	Taktischer Einkäufer FM/Immobilien	Taktischer Einkäufer FM/Immobilien	Taktischer Einkäufer FM/Immobilien	/		
	Taktischer Einkäufer Produktion	Taktischer Einkäufer Produktion	Taktischer Einkäufer Produktion	Taktischer Einkäufer Produktion	Leiter SCE (LSCE)		
	Taktischer Einkäufer Services	Taktischer Einkäufer Services	Taktischer Einkäufer Services	Taktischer Einkäufer Services			
	Operativer Einkäufer	Operativer Einkäufer	Operativer Einkäufer	Operativer Einkäufer			

In den Finanzen eingebettet, ist die Beschaffung als Matrix organisiert. Der Chief Procurement Officer (CPO) berichtet dem Chief Financial Officer (CFO) der SRG. Die Einkaufsleiter (EKL) sind den jeweiligen regionalen CFO's unterstellt.

Dem CPO obliegt die Linienführung des Einkaufs GD sowie der Supportorganisation Supply Chain Excellence (SCE). Die Fachführung des CPO umfasst die gesamte SRG.

Die teilweise Trennung der Führungs- von der Fachverantwortung bedingt eine bewusste Kommunikation zwischen der Beschaffungsorganisation und den anderen SRG Organisationseinheiten. Die Gefahr, dass regionale Befindlichkeiten gegenüber den Bedürfnissen des Beschaffungsmanagements übergewichtet werden, ist latent vorhanden und verlangsamt die möglichen Fortschritte und Optimierungsmassnahmen.

Ein monatliches SCE Meeting (CPO, SCE, EKL) dient der Koordination und der allgemeinen Kommunikation. Eine noch intensivere Zusammenarbeit zwischen den Standorten wird von den Fachbereichen erwünscht. Best-Practice-Methoden und Erfahrungen werden oft nicht abteilungs- und standortübergreifend ausgetauscht. Weitere Anpassungen in der Organisation werden als notwendig erachtet.

Das frühe Einbinden der Beschaffung in die Fachprozesse muss vom Management gefordert, gefördert und kontrolliert werden. Ebenso müssen die Einkäufer explizit proaktiv die Bedarfsträger angehen.

Gemäss Weisung Einkauf SRG ist die Beschaffungspolitik sowie die Weisung Einkauf SRG für alle Organisations- und Unternehmenseinheiten sowie Tochtergesellschaften gültig. Dies ist aus dem Organigramm nicht in letzter Konsequenz ersichtlich.



### 5.2.2 Sourcing

Die Ausstattung der Beschaffungsfunktion mit genügenden und geeigneten Ressourcen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Eine besondere Herausforderung ergibt sich aus der Situation des noch andauernden Auf- und Ausbaus. In dieser befindet sich die Beschaffung der SRG SSR seit einigen Jahren und gemäss Planung noch bis Mitte 2016. Situationsbedingt haben MA in solchen Phasen mit Anpassungen in den Arbeitsabläufen, Einführung neuer Tools, Veränderungen in der Governance, Übernahme neuer Aufgaben und Beschaffungsbereichen sowie Erweiterungen der internen und externen Ansprechpartner umzugehen. Adaptionfähigkeit ist besonders gefordert. Dem Augenmerk auf die Aus- und Weiterbildung kommt in dieser Phase eine besondere Bedeutung zu.

Einkaufswissen ist im Unternehmen lokal vorhanden. Der Austausch und die Steuerung auf nationaler Ebene muss noch verbessert werden.

Beim Leadbuyer kommt hinzu, dass er in seinem spezifischen Beschaffungsmarkt Experte sein muss und strategische Aufgaben zu übernehmen hat.

Die personelle Ausstattung per März 2015 beträgt neu 33 MA (HC<sup>19</sup>). Nebst anderen Faktoren führt die bisher erreichte und angestrebte weitere Reduktion des Maverick-Buying dazu, dass die Beschaffungsorganisation an der Kapazitätsgrenze arbeitet.

Die Fachführung sollte überprüfen, ob:

- die Befähigung der MA für die Bewältigung der aktuellen und bevorstehenden Anforderungen noch weiter verbessert werden kann;
- allfällige Ausbildungs- und Erfahrungslücken mit einer adäquaten Schulung verbindlich geplant ist;
- die Stellenbeschreibungen systematisch überprüft werden und die aktuellen Unterlagen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen.

Damit die Belegschaft Freiräume für die Bewältigung der aktuellen und anstehenden Herausforderungen erhält, sollten:

- flankierend Effizienzsteigerungs-Potenziale ermittelt und erschlossen werden.

### 5.2.3 Leadbuyingkonzept

Das Leadbuyingkonzept soll die strategischen und operativen Beschaffungselemente mit den Informationen aus dem Markt, F&E<sup>20</sup> und dem Produktmanagement vereinen. Das Konzept stellt ihre Chancen/Risiken, nicht abschliessend, wie folgt gegenüber:

#### Chancen

- Einheitliche Beschaffungsstrategie, Beschaffungsmarketing, Standardisierung, Optimierung und Harmonisierung der Einkaufsprozesse, Reduktion der Lieferantenbasis, Reduktion der Beschaffungs- und Transaktionskosten

#### Risiken

- Schnittstellenmanagement, Zugehörigkeitsgefühl, Kompetenzregelung, Change Management und Akzeptanz der Lead Buyer

Die GL hat das Leadbuyingkonzept am 12. Dezember 2013 verabschiedet. Das Konzept muss nun konsequent umgesetzt werden, damit die Einkaufsorganisation die gewünschte Wirkung erzielen und

---

<sup>19</sup> Headcount = Mitarbeiterzahl

<sup>20</sup> Forschung & Entwicklung

weiter verbessern kann. Erste Erfolge über den standortübergreifenden Einkauf können bereits nachgewiesen werden. Die Lead Buyer sind aber in einem besonderen Masse gefordert und müssen sich weiterhin operativ beweisen. Die Schwelle zur Akzeptanz als Sparring-Partner im Einkaufsprozess liegt sehr hoch.

Wie auch bei anderen Fachabteilungen stehen beim Leadbuying folgende typische Change Management Prozesse im Raum:

**Verstehen**

Ausgangssituation, Mission, Ziele, Notwendigkeit der Veränderung sowie Hintergründe möglicher Hürden verstehen. Organisation und Situation betroffener Personen kennenlernen.

**Vereinbaren**

Ausmass und Umsetzung der Veränderungen unter frühzeitiger Einbindung betroffener Personen vereinbaren.

**Kommunizieren**

Veränderung, notwendige Massnahmen, Vorteile für den Einzelnen sowie den Fortschritt an alle Betroffenen regelmässig kommunizieren.

**Wissen / Sicherheit schaffen**

Sicherstellung der Vermittlung von notwendigem Wissen und entsprechender Sicherheit an Betroffene, um die Veränderung nachhaltig erfolgreich umzusetzen und zu betreiben.

**Einführen**

Stringentes Projektmanagement und Umsetzung der vereinbarten Veränderungen. Hürden abbauen und überwinden.

**Begleiten / Verändern**

Veränderungsprozess begleiten und ändern wo notwendig, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Erfahrungen der MA berücksichtigen. Vorgehensweise entsprechend anpassen und MA motivieren.

Es sollte überprüft werden, wie das Change Management zwecks Unterstützung des weiteren Aufbaus der Einkaufsorganisation im Allgemeinen und dem nachhaltigen Etablieren des Leadbuyingkonzepts im Speziellen nach Abschluss des Projekts Betriebskonzept weitergeführt wird.

## 5.3 Projekt Betriebskonzept

### 5.3.1 Ausgangslage, Ziele und Vorgehen

Die SRG selbst sieht in den historisch gewachsenen Strukturen und sub-optimalen Einkaufsstrukturen und –prozessen attraktive Kostenoptimierungs- und Rentabilitätssteigerungspotenziale. Mit einer zielgerichteten Ausrichtung der Strukturen, Prozesse und IT sowie der Befähigung der betroffenen MA will sie den Einkauf weiter professionalisieren. Mit internen Berichten und Analysen sowie einer 360-Grad-Reifegrad-erhebung hat die SRG nachhaltige Grundlagen für die Beschaffungsoptimierung geschaffen.

Der Fokus des Projekts „Betriebskonzept“ liegt sodann auf der Optimierung und Harmonisierung der von der SRG selbst vorgegebenen Beschaffungsaktivitäten und –prozessen.

Folgende Ziele wurden festgelegt:

- Harmonisierung und Standardisierung der relevanten Beschaffungsaktivitäten und –prozesse;
- Erstellung der erforderlichen Arbeitsinstrumente, Arbeitsanweisungen, Standard Operating Procedures und Manuals;
- Vervollständigung der Kontrollinstrumente (IKS und Beschaffungscontrolling);
- Konsequente Umsetzung;
- Minimierung der Beanspruchung von MA der SRG durch intensive Bearbeitung seitens einer externen Beratungsunternehmung.

#### Vorgehen

Die SRG hat ihren Handlungsbedarf identifiziert, welcher in fortlaufenden Phasen behoben werden soll. Bis Ende 2014 wurden die operative Prozessabwicklung, das Controlling, die Vertragsabwicklung sowie die Ausschreibung optimiert. Die Beschaffungsstrategie sowie die –organisation sollen im Jahr 2015 eingeführt sein. Die Umsetzungen sowie die Qualifizierung und Befähigung soll bis ins 2. Quartal 2016 dauern.

#### Feststellungen

Die interne Revision der SRG hat die Beschaffung gründlich durchleuchtet. Mit rund 50 Optimierungsempfehlungen ist der Bericht ergiebig ausgefallen. Dieser wurde einer externen Analyse unterzogen, Schlüsselerkenntnisse ausgearbeitet, Massnahmenlisten entwickelt sowie eine Umsetzungsplanung erstellt. Der Zeitplan scheint realistisch und vertretbar zu sein.

Das Vorgehen von der SRG selbst ist gesamtheitlich, strukturiert und professionell. Die externe Dienstleistungsfirma bringt die für die erfolgreiche Umsetzung notwendigen Mehrwerte ein. Das Projekt wird durch das Top Management getragen und die notwendigen Investitionsentscheide folgerichtig getroffen.

Der 3. Zyklus der Wirtschaftlichkeitsprüfung der SRG durch das BAKOM fällt in die Phase des Projektes „Betriebskonzept“. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die im Bericht über die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der SRG gemachten Feststellungen und Empfehlungen im Publikationszeitpunkt teilweise bereits umgesetzt und damit hinfällig sein werden.

#### Empfehlungen

##### **Projekt Betriebskonzept**

Die erfolgreiche Umsetzung des Projekts „Betriebskonzept“ sollte durch die interne Revision ab dem 2. Quartal 2017 überprüft werden.

### 5.3.2 Reifegrad der Beschaffungsorganisation

Für die Dimensionen Strategie, Organisation, Prozesse und Enablers wurde der Reifegrad der Beschaffungsorganisation bestimmt und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Dazu dienten 29 strukturierte Interviews mit der Beschaffung, internen Kunden und Schnittstellen.

Nebst einem logisch kohärenten Aufbau der funktionalen Bereiche ist auch deren parallele und gegenseitig abgestimmte Entwicklung von Bedeutung. Ein hoher Reifegrad der Steuerungsebene nutzt nur bedingt, wenn die Support-Prozesse die zur Steuerung notwendigen Informationen nicht liefern. Ebenso verfehlen die Kernprozesse ihr Potenzial resp. erhöhen allenfalls das Risiko, wenn sie auf der Steuerungsebene nicht mittels Sourcing-, Warengruppen- und Lieferantenstrategie verankert sind. Die Erhöhung des Reifegrads muss somit abgestimmt erfolgen, damit die dahinter stehenden Investitionen ihr Potenzial nicht verfehlen.

#### Feststellungen

Die strukturierte Erhebung des Reifegrades sowie die optische Darstellung ist ein gutes Mittel um eindrücklich auf Lücken hinzuweisen. Über den betriebswirtschaftlich sinnvollen Reifegrad macht eine Grafik ebenso keine Aussage wie über die vom Management gewollte Ausprägung.

Zu allen Bereichen wurden Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet und vorgeschlagen. Die meisten davon flossen in Optimierungsprojekte, die im Sommer 2015 grösstenteils in der Einführungs- oder Umsetzungsphase waren.

#### Empfehlungen

##### **Reifegrad der Beschaffungsorganisation**

Nach der nachhaltigen Umsetzung des Beschaffungskonzepts sollten die Fortschritte im Reifegrad bestimmt werden. Das Management sollte dann allfällige Massnahmen zur Weiterentwicklung einzelner Dimensionen der Einkaufsorganisation festlegen.

### 5.3.3 Umsetzung des Betriebskonzepts

Die Umsetzung des Betriebskonzepts wird mit einer Projektorganisation unterstützt. Das Top Management ist mit dem CFO als Projekt-Owner darin vertreten und erhält damit das notwendige Gewicht. Die Ressourcen setzen sich aus internen wie auch externen Personen zusammen. Die internen Teilprojektverantwortlichen und Projekt-MA werden ihre anderen Aufgaben neu priorisieren müssen, um den zeitlichen Anforderungen gerecht werden zu können.

Das Projekt wurde in folgenden Phasen gegliedert:

Phase 0	Analyse
Phase 1	Operative Prozessabwicklung (P2P)
Phase 2	Controlling
Phase 3	Vertragsabwicklung (S2C)
Phase 4	Ausschreibung (S2C)
Phase 5	Weiterführende Roadmap
Phase 6	Beschaffungsstrategie
Phase 7	Beschaffungsorganisation
Phase 8	Umsetzung Doing
Phase 9	Qualifizierung und Befähigung

Erst nach vorliegenden Erkenntnissen aus den Phasen 0 bis 4 werden die fortlaufenden Phasen zeitlich festgelegt, um die internen Ressourcen nicht zu überlasten. Das Gesamtprojekt sollte im 2. Quartal 2016 umgesetzt sein.

### Feststellungen

Im Juli 2015 haben Stichproben des BAKOM ergeben, dass das Projektteam bis zu diesem Zeitpunkt den Projektplan eingehalten hatte.

Wie die Erfahrung aus anderen Fachbereichen zeigt, wird die grösste Herausforderung in der Umsetzung in allen UE im Jahr 2016 sein. Die Skaleneffekte und alle mit dem Projekt verbundenen Zielsetzungen können nur dann die volle Wirkung entwickeln, wenn die Vorgaben in der ganzen SRG-Gruppe durchgesetzt werden.

## **5.4 Strategische Prozesse**

### **5.4.1 Bedarfsmanagement**

Ein eigentliches Bedarfsmanagement im Sinne einer systematischen Identifikation und Bündelung an Bedarfen existiert noch nicht.

### **5.4.2 Warengruppen-Portfolio-Management**

Beim Aufbau des Beschaffungsbereichs ist es in einem ersten Schritt wichtig, mithilfe eines Material- bzw. Warengruppenmanagements einen verbindlichen, standardisierten Materialgruppenschlüssel im gesamten Unternehmen aufzubauen. Daraufhin können die Einkäufer hinsichtlich der Bearbeitung und Vorgehensweise einen koordinierten standortübergreifenden Abgleich machen.

Beim Beschaffungsportfolio sollte sich der Einkauf nicht nur auf eine preisoptimierende Funktion beschränken. Strategische Sichtweisen bezüglich der Versorgung des Unternehmens mit wichtigen Gütern und Dienstleistungen sind ebenso wichtig.

Sowohl die Ebene „Einfluss auf den Markterfolg“ wie auch diejenige der „Komplexität des Beschaffungsmarktes“ sind näher zu betrachten. Im Beschaffungsportfolio können dann die 4 Bereiche Hebelgüter, strategische Güter, unkritische Güter und Engpassgüter zugeordnet werden. Entsprechend müssen die Prioritäten gesetzt werden:

Eine weitergehende Aufgabe des Warengruppenmanagements ist es dann auch, eine einheitliche Strategie auszuarbeiten und das zukünftige Lieferantenportfolio zu definieren.

### **Feststellungen**

Mit einer Beleganalyse hat die SRG Transparenz in die Lieferantenstruktur gebracht und damit eine erste Basis für weitere Beschaffungsoptimierungen gesetzt. Die Anzahl Lieferanten mit einem Volumen von > 5, > 2 resp. > 1 Mio. Franken ist überschaubar.

Die SRG bündelt Güter und Dienstleistungen in 4 Bereiche (IT, Immobilien und Facility Management, Produktion, Services) und 15 Hauptwarengruppen. Die fachliche Verantwortung für einen Bereich wird in Personalunion von einem der regionalen Einkaufsleiter wahrgenommen.

Bei der SRG zeigt das Paretodiagramm, dass 3,6 % der Lieferanten 80 % der Gesamtausgaben abdecken. 8,6 % der Lieferanten decken sogar 90 % des Bedarfs ab.

Auch bezüglich der Einsparungen trifft das Pareto-Prinzip zu. Mit 3 % der Beschaffungsaktivitäten werden 58 % der Einsparungen erzielt. Oder mit 81 % der Aktivitäten werden lediglich 11 % der Einsparungen erwirtschaftet.

Die SRG sollte gestützt auf der umfangreichen Basisarbeit für ausgewählte Warengruppen Beschaffungsstrategien entwickeln und damit Hebeleffekte optimal ansetzen.

### 5.4.3 Beschaffungsmarkt-Analyse

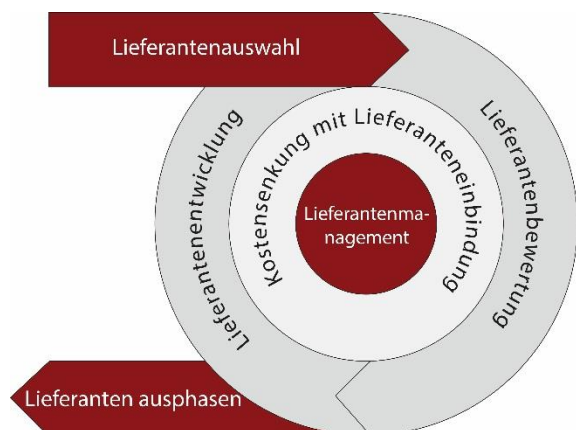
Der Einkauf kann einen wesentlichen Teil zum Unternehmenserfolg beisteuern. Im Supply-Chain-Management stellt die Beschaffung der erforderlichen Ressourcen den ersten Schritt dar. Es ist unabdingbar, die Marktpreise für benötigte Materialien, Produkte und Dienstleistungen zu kennen und die Entwicklungstrends für die Zukunft prognostizieren zu können. Im Rahmen von Researchanalysen können wichtige Erkenntnisse erlangt werden.

#### Feststellungen

Projektbezogen wurden bei der SRG Benchmarkings in strukturierter Weise durchgeführt.

Die SRG bezieht Leistungen von Lieferanten, die eine monopolähnliche Stellung haben. Darin besteht das latente Risiko, dass einerseits die Preise und Konditionen nicht den freien Marktkräften unterliegen und andererseits Abhängigkeiten entstehen.

### 5.4.4 Lieferanten-Management



Unter dem Begriff „Lieferanten-Management“ wird die systematische und zielgerichtete Selektion, Betreuung, Entwicklung und Ausphasung von Lieferanten verstanden. Das Lieferanten-Management ist eng mit dem Warengruppen-Management verzahnt. Aus diesem leitet sich die Bedeutung der zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen für den Leistungserstellungsprozess des Unternehmens und in Konsequenz die Anforderungen an die Lieferanten ab.

Damit das volle Potenzial der Harmonisierungsprozesse genutzt werden kann, muss die SRG jederzeit in der Lage sein, Abhängigkeitsverhältnisse zu Lieferanten, Bewegungen in Märkten und Innovationen von strategischen Partnern frühzeitig zu erkennen um diese für sich optimal zu nutzen.

Eine SRG-interne IST-Analyse des Projekts „Lieferantenmanagement“ definiert eine Geschäftsbeziehung zwischen einem Lieferanten und einer UE dann als relevant, wenn das jeweilige Einkaufsvolumen mindestens 20 % des Gesamteinkaufsvolumens ausmacht. Die Lieferantenanalyse bezüglich des Einkaufsvolumens zeigt zudem, dass nur gerade 2 % der Lieferanten oder rund 200 ein Einkaufsvolumen von mehr als CHF 500'000.00 ausweisen.

#### Feststellungen

Die geplante Einführung einer Ausschreibungsplattform zur Unterstützung eines einheitlichen Auftretens der SRG im Beschaffungsmarkt ist ein wichtiger Baustein im Aufbau des Lieferanten-Managements.

Sie wird mehr Transparenz in die Auftragsvergabe bringen und den Anbietern einen standardisierten Zugang zu den Ausschreibungen ermöglichen. Diese wird die weitere Harmonisierung der internen Prozesse zur Lieferantenauswahl ermöglichen. Der anlässlich des Seminars 2 vorgestellte Prototyp bei SRF und die damit gesammelten Erfahrungen sind dann auch vielversprechend.

Die Teilprozesse Lieferantenbewertung, -entwicklung und –ausphasung werden im Grobkonzept „Lieferantenmanagement“ ebenfalls beschrieben und in weiteren Unterlagen detaillierter behandelt aber noch nicht konkret umgesetzt. Die Gesamtkonzeption und dessen Abhängigkeiten zu vor- und nachgelagerten Prozessen sind im Auge zu behalten.

#### **5.4.5 Make-or-Buy**

Systematisch sind strategische Make-or-Buy-Entscheidungen derzeit nicht erkennbar, zumindest werden sie nicht innerhalb der Einkaufsorganisation durchgeführt und gehören meist auch nicht in den Perimeter der Beschaffung.

Allerdings wurden vereinzelte Make-or-Buy-Evaluationen bereits durchgeführt. Diese waren durchaus umfassend und professionell. Das Vorgehen wird von der SRG in ihrem Dokument „Beschaffungscontrolling“ beschrieben.



## 5.5 Taktische Prozesse

### Bedarfsspezifikation

Die Standardisierung der Bedarfe (z.B. Technik, Dienstleistung) wird nicht im Verantwortungsbereich des Einkaufs gesehen und damit auch nicht proaktiv vorangetrieben. Themen wie Unter- und Überspezifikation der Bedarfe werden nicht aktiv angegangen.

Aus Risikosicht besteht damit die interne Gefahr, dass die Beschreibungen auf einen bestimmten Lieferanten hin massgeschneidert werden.

### Ausschreibung

Ausschreibungen werden manuell durchgeführt und nicht systematisch unterstützt. Ein Pilotprojekt zur Ausschreibungsplattform wurde bei der UE SRF initiiert. Die gemachten Erfahrungen fallen sehr positiv aus. Diesbezüglich wird auf Kapitel 4.4 verwiesen.

Die nationale Einkaufsweisung beinhaltet eine Richtlinie zum Umgang mit Offerten, jedoch wird hier nicht explizit zwischen Offerten und Ausschreibungen unterschieden.

### Verhandlungen

Strukturierte Jahresendverhandlungen mit den strategischen Lieferanten sind wo sinnvoll vorgesehen. Diese sind noch nicht einheitlich dokumentiert, werden aber inskünftig über das Lieferantenmanagement sichergestellt.

### Vertragsmanagement

Gemäss SRG steht das Vertragsmanagement seit 01.01.2015 produktiv zu Verfügung. Über die Definition verschiedener Rollen und verbindlicher Arbeitsabläufe will die SRG ein schlankes, harmonisiertes und effizientes Vertragsmanagement gewährleisten. Durch die Integration der Arbeitsabläufe in bestehende Prozesse sollen Doppelspurigkeiten vermieden werden. Das rollenbasierte Berechtigungskonzept stellt sicher, dass Benutzer nur auf die Vertragsinhalte Zugriff haben, welche sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.

### Operatives Lieferanten-Management

Bislang werden weder qualitative noch systemmässige Lieferantenbewertungen durchgeführt und dokumentiert. Es gibt noch keinen definierten Lieferantenentwicklungsprozess. Es wird diesbezüglich auf Absatz 4.4.4, strategische Prozesse, Lieferanten-Management verwiesen.

### Feststellungen

Die vorgenannten Lücken in den taktischen Prozessen sind durch die SRG bereits erkannt worden. Teilweise werden sie durch die laufende Einführung des Betriebskonzepts behoben.

### Empfehlung

#### Taktische Prozesse

Ab Juni 2017 sollte überprüft werden, ob die erkannten Lücken in den taktischen Prozessen geschlossen werden konnten. Bei offenen Punkten sollte entschieden werden, ob und allenfalls bis wann sie zu beheben sind.

## 5.6 Operative Prozesse

### **Bedarfsanforderung/-freigabe**

Die Bedarfsanforderungen / -freigaben werden zunehmend systemunterstützt und mit Einbindung des Einkaufs durchgeführt. Das Maverick-Buying wird sukzessive reduziert.

### **Bestellung / Bestelländerung**

Mit der Definition der Beschaffungsstrategien je Warengruppe und weiteren Fortschritten im Lieferanten-Management sollten die Bestellungen aus Vorsystemen und Direktbestellungen in SAP MM weiter reduziert werden können.

### **Auftragsbestätigung / -verfolgung**

Mit standardisierten Prozessen sollte der hohe manuelle Aufwand reduziert werden können. Mit Prozesskosten-Überwachung könnten mögliche Potenziale einer weiteren Automatisierung an den Tag bringen.

### **Wareneingang / Leistungserbringung**

Die Funktionstrennung im Wareneingang wird noch optimiert. Bei Produkten und Dienstleistungen, die nicht über den Wareneingang eingehen, verursacht eine Rückverfolgung hoher manueller Aufwand.

### **Rechnungsprüfung, Bezahlung**

Der Kreditorenworkflow wurde zentralisiert. Das Mahnwesen wird in den Regionen unterschiedlich gehandhabt und ist nicht standardisiert.

### **Forderungs- / Reklamationsmanagement**

Ein Forderungs- / Reklamationsmanagement ist auf nationaler Ebene nicht implementiert.

### **Lieferantenrisiko-Management**

Eine systematische Lieferanteneinbindung ist nur im Katalog-Management enthalten. Aufgrund der Dienstleistungscharakteristika der SRG ist eine weitere Lieferantenintegration noch nicht vorhanden.

### **Feststellungen**

Die vorgenannten Lücken in den operativen Prozessen sind durch die SRG bereits erkannt worden. Teilweise werden sie durch die laufende Einführung des Betriebskonzepts behoben.

### **Empfehlung**

#### **Operative Prozesse**

Ab Juni 2017 sollte überprüft werden, ob die erkannten Lücken in den operativen Prozessen geschlossen werden konnten. Bei offenen Punkten sollte entschieden werden, ob und allenfalls bis wann sie zu beheben sind.

## 5.7 Maverick-Buying

### Definition

Von Maverick-Buying oder wildem Einkauf spricht man, wenn Abteilungen eigenmächtig Materialien oder Dienstleistungen kaufen ohne den Einkauf einzubeziehen.

Als Gründe für die Beschaffung ausserhalb standardisierter Beschaffungswege werden typischerweise folgende genannt:

- Unkenntnis der MA über Beschaffungsprozesse und Rahmenverträge;
- Unkenntnis der Total Cost of Ownership;
- eigennützige Überlegungen der Abteilungen;
- Geschwindigkeit, Flexibilität und mangelndes Vertrauen in den offiziellen Lieferanten;
- dringender Bedarf.

Denen gegenüber können als Folge negative Effekte auftreten wie zum Beispiel:

- unabgestimmte Prozesse, fehlende Preisvergleiche;
- höhere Preise durch nicht bzw. schlecht geführte Verhandlungen und aufgrund kleiner Stückzahlen;
- nicht genutzte Preisvorteile durch Rahmenverträge;
- Nachforderungen durch mangelnde Kenntnis in der Vertragsgestaltung;
- höhere Kosten und mangelnde Rechtssicherheit bei Beanstandungen;
- Mehrarbeit an Schnittstellen (Wareneingang, FiBu).

### Feststellungen

Bereits im Februar 2010 hat der VR SRG SSR entschieden, dass das Maverick-Buying zu reduzieren sei. Die aktuelle formale Grundlage für die Regelung der Zuständigkeiten bildet die „Weisung Einkauf SRG SSR“ mit Gültigkeit ab 01.08.2014. Sie gilt für die Organisationseinheiten, Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften.

Gemäss Weisung sind grundsätzlich alle Ausschreibungen, Evaluationen und Angebotsanfragen über oder mit dem Einkauf abzuwickeln.

Die Entwicklung der Anzahl Rechnungen und deren Volumen zeigt, dass seit 2010 eine deutliche Verlagerung in die offiziellen Beschaffungskanäle stattgefunden hat. Die SRG beziffert die Entlastung der Linien- und Projektmitarbeitenden mit rund 8 FTE.

Das „Maverick-Buying“ wird regelmässig überprüft. Eventuell fehlbares Verhalten wird schriftlich nachverfolgt und die Gründe abgeklärt. Welche Hierarchiestufen zu welchem Anteil im Maverick-Buying involviert sind, werden ebenfalls mit einem Report ermittelt. Das Vorgehen wird vom Management unterstützt.

Zusammen mit dem Audit-Komitee wurde für das Maverick-Buying Zielgrössen vereinbart. Aus der Sicht im Juli 2015 wurde die Zielerreichung für das Geschäftsjahr als realistisch beurteilt.

## 5.8 Controlling

### 5.8.1 Grundsätzliches

Das Beschaffungscontrolling soll von den Unternehmenszielen und dem –controlling abgeleitet werden und die spezifischen Besonderheiten und aktuellen Entwicklungen im Einkauf berücksichtigen. Aktivitäten im Beschaffungsmanagement müssen koordiniert und die Informationsversorgung sichergestellt werden. Dabei werden die einzelnen Schritte der Beschaffungsplanung, -steuerung, -kontrolle und der Informationsversorgung unterstützt. Für die Steuerung von Massnahmen kann eine Balanced Scorecard genutzt werden.

Weiter sind die Erfolgs-, Umsetzungs- und Prämissenkontrolle ebenso notwendig wie Marktforschungsergebnisse, Früherkennungsindikatoren, Lieferantenbewertungen, Benchmarkings sowie ein spezifisches Berichtswesen.

Der Wertbeitrag der Beschaffung wird oft auf die Beurteilung der Angemessenheit der Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen in Relation zu den erzielten Einsparungen reduziert. Der Zeitdruck im Streben nach Reduktion der externen Beschaffungskosten lässt vielfach die initiale Konzeption eines gleichermassen Strategie unterstützenden wie wirtschaftlich optimierten Beschaffungswesens nicht zu. Im Zentrum stehen „quick wins“ und das Ernten der „low hanging fruits“ durch Nachverhandlung oder Neuausschreibung von bestehenden Verträgen. Ohne Warengruppen- und Lieferanten-Management sowie konsequenter Überprüfung der Vertrags-Compliance verpufft diese Wirkung zumeist schnell.

### 5.8.2 Beschaffungscontrolling bei der SRG

Auf der Basis der Rahmenbedingungen im Jahr 2010 wurde am 11.02.2011 das Dokument „Beschaffungscontrolling“ in Kraft gesetzt. Darin sind die drei Zielsetzungen Realisierung von Einkaufseinsparungen (1), Schaffung von Transparenz (2) sowie Verankerung der neuen Beschaffungsorganisation in der SRG (3) formuliert.

Auf den drei genannten Haupt-Zielsetzungen ist dann auch das Kennzahlensystem aufgebaut. Im „Tableau de Bord“ werden Einkaufsvolumen, Einsparungen und Einkaufserfolg aufgezeigt. Zusätzlich werden Kennzahlen zur Transparenz und Durchdringung der Prozesse erhoben.

Das Tableau de Bord enthält lediglich die erzielten Werte sowie Vorperiodenvergleiche. Zielvorgaben, Abweichungsanalysen mit Begründungen, eventuell geplante oder zu planende Massnahmen sind ebenso wenig enthalten wie eine Vorschau. Nebst dem monatlichen Reporting der KPI's werden regionale bzw. warengruppenspezifische Auswertungen mit hohem manuellen Aufwand durchgeführt.

Gemäss dem Dokument Beschaffungscontrolling beginnt der „idealtypische“ Prozess für die Zielsetzung mit den Zielvorgaben der CFO Konferenz. Als Basis sind die Budgets zugrunde gelegt. Eine vorgängige, systematische Analysephase mit entsprechenden Instrumenten wird nicht beschrieben.

### Empfehlung

#### **Beschaffungscontrolling bei der SRG**

- Das Dokument Beschaffungscontrolling sollte vom heutigen Reifegrad der Organisation ausgehen und auch Aspekte der strategischen Beschaffung einbeziehen.
- Vor dem Zielsetzungsprozess sollte eine systematische Analysephase festgelegt werden.
- Periodische Berichte sollten einerseits möglichst automatisiert berechnete KPI's enthalten und andererseits auch Zielvorgaben, Abweichungsanalysen, Begründungen und eventuell geplante Massnahmen vorsehen.

## 5.9 Compliance

Der Begriff Compliance steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen.

Aufgabe eines Compliance-Management-Systems (CMS) ist es, hinreichend sicherzustellen, dass Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig erkannt und verhindert werden. Auftretende Verstöße müssen zeitnah festgestellt und im Unternehmen kommuniziert werden.

Risikominimierung, Effizienzsteigerung und Effektivitätsverbesserung sind die vorrangigen Ziele von Compliance.

Für die Durchführung der betrieblichen Complianceaktivitäten ist die Etablierung spezifischer Prozesse erforderlich. Es handelt sich bei diesen Prozessen um sogenannte Metaprozesse, d. h. die Complianceprozesse beziehen sich auf die Unterstützung und risikoorientierte Steuerung der originären Geschäftsprozesse im Unternehmen.

Es ist Aufgabe der Leitung, die internen Verantwortlichkeiten und Befugnisse festzulegen und einen Compliancebeauftragten zu benennen.

### Feststellungen

Die Compliance-Überwachung soll gemäss SRG über die IKS-Matrix gesteuert werden. Die Risiko-Kontrollmatrix (RKM) übernimmt neu 16 finanzberichterstattungsrelevante Kontrollen sowie 5 Schlüsselkontrollen, die in der Einkaufsabteilung durchgeführt werden.

## 5.10 Anti Fraud Management

### 5.10.1 Einführung

Die Wirtschaftskriminalität und ihre Bekämpfung ist ein bedrängendes Thema der Gegenwart. Allgemein kann festgehalten werden, dass zur Wirtschaftskriminalität Straftaten zählen, die in Unternehmen, an Unternehmen und durch Unternehmen begangen werden. Dies schliesst auch die Mitarbeiterkriminalität mit ein. Dabei bildet Mitarbeiterkriminalität nur ein Teilbereich. Diese ereignet sich unter Missbrauch des dort herrschenden Vertrauensprinzips. Die Tatbestände gilt es zu vermeiden (Prävention), zu identifizieren (Aufdeckung), aufzuklären (Sonderuntersuchung), und daraus Lehren zu ziehen.

Im Folgenden sind einige wenige Beispiele genannt, um die Bandbreite einschlägiger doloser Handlungen vom einfachen Mitarbeiterdiebstahl bis hin zur Bilanzmanipulation zu illustrieren: Untreue, Betrug, Diebstahl, Unterschlagung, Bestechung, Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr, Submissionsbetrug, usw.

### 5.10.2 Feststellungen

Die SRG hat allgemeine Grundsätze zu Verhaltens- und Ethik-Kodizes festgehalten. So müssen beispielsweise Zuwendungen von Lieferanten zurückgewiesen und intern offen angesprochen werden. Kompensationsgeschäfte müssen Bestandteil des Auftrags bilden, der vom Linienvorgesetzten erteilt wird. Der Abschluss solcher Verträge kommt nur in Ausnahmefällen in Betracht und muss durch den CFO genehmigt werden.

Im Kontext der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität sollen Ablaufbeschreibungen dafür sorgen, dass in einem Prozess Kontrollen identifiziert sind und ein Vier-Augen-Prinzip umgesetzt worden ist. Diese Grundlagen für ein effektives Internes Kontrollsystem (IKS) können manuell oder maschinell gelegt sein. Bei der SRG sind diese Punkte zu einem grossen Teil umgesetzt worden. Von der internen Revision festgestellte Lücken wurden festgehalten, Massnahmen in die Wege geleitet und eine nachfolgende Überprüfung sichergestellt.

Integritätstests werden in der Personalauswahl eingesetzt. In der Schweiz sind solche Verfahren noch nicht sehr weit verbreitet. Die SRG setzt keine solchen Tools ein.

Die interne Revision der SRG hat mit einer Spezial-Applikation eine forensische Datenanalyse durchgeführt. Pro UE wurden je 49 Szenarien analysiert und insgesamt 107 Stichproben durchgeführt. Die Stichproben zeigten keine Hinweise auf Fraud-Tatbestände. Lücken in Organisation, Prozessen, Systemen und Kontrollen, welche zu Ineffizienzen und geschwächten Fraud-Bekämpfungsmassnahmen führen können, wurden festgehalten und Massnahmen empfohlen.

### Empfehlung

#### **Anti Fraud Management**

Der Umsetzungsstand der Empfehlungen der internen Revision bezüglich der Fraadbekämpfungsmassnahmen sollte ab 2017 durch die interne Revision festgehalten werden.

## 5.11 IT-Unterstützung

### Feststellungen

Die Bedeutung der IT-Unterstützung für die Beschaffung wurde in internen Studien aufgezeigt und vom Management erkannt. So sind die relevanten Beschaffungssysteme bereits national ausgerollt. Die Unterschriften- und Kompetenzregelung hinsichtlich Wertgrenzen ist im System definiert und angewandt.

Die einheitliche Systemnutzung in den UE bleibt allerdings eine Herausforderung und muss verbessert werden. Mit der Weiterentwicklung der bestehenden Systeme kann die notwendige systemunterstützende Datentransparenz geschaffen werden.

Die IT-Systemunterstützung des Lieferanten- und Vertragsmanagement wird mit dem Projekt Betriebskonzept aufgebaut. Ein Lieferantenmanagement-Tool zur Nachverfolgung, Steuerung und Optimierung des Lieferantenportfolios gilt als wichtiger Baustein für das nachhaltige Beschaffungsmanagement.

Der manuelle Erstellungsaufwand für das Einkaufscontrolling ist nicht zu unterschätzen und bedarf weiterer Entwicklung.

Die Einführung eines standardisierten Ausschreibungs-Tools als Unterstützung für den strategischen Einkauf ist vorgesehen.

## 6 Wirtschaftlichkeitsprüfung - Teil Werbeakquisition

### 6.1 Strategie

#### 6.1.1 Strategisches Framework



Die SRG hat eine intern kommunizierte Kommerzialisierungsstrategie festgelegt, die für die GD, die UE wie auch Tochtergesellschaften Gültigkeit hat.

Die Tochtergesellschaft publisuisse, welche das SRG-Werbeinventar vermarktet, hat in ihrer Unternehmensstrategie die Vision, ihr Selbstverständnis, die Ziele, die USP<sup>21</sup>'s, wie auch die strategischen Stossrichtungen definiert.

Mit der Marketingstrategie definiert die publisuisse ihr langfristiges Verhalten zur Erreichung der Marketing- und Unternehmensziele. Die Marketingstrategie setzt ihrerseits den Rahmen für die Verkaufsstrategie, das Marketingdetailkonzept (Angebot, Preis, Konditionen) sowie das Research- und Kommunikations-Konzept.

Die Verkaufsstrategie umfasst schlussendlich die Marktbearbeitungsstrategien, die strategischen Initiativen Verkauf sowie die Verkaufsplanung.

#### Feststellungen

Die Bestandteile des strategischen Frameworks folgen der Organisationsstruktur und sind miteinander verzahnt. Die unternehmerischen Verantwortungen der UE sowie die strategische Devise «die Werbung

<sup>21</sup> Alleinstellungsmerkmal (unique selling point, USP)



folgt dem Programm» signalisieren die Wichtigkeit der Kooperation und die interdisziplinären Abhängigkeiten.

Die Reviews, die zeitlichen Abstimmungen und die Zielgrößen sind nicht durch das gesamte Konzept hindurch durchlässig. Grundsätzlich entsprechen die Elemente des Frameworks den ihnen zustehenden Zeitachsen. Teilweise sind jedoch die Massnahmen nicht stufengerecht.

### **6.1.2 Kommerzialisierungsstrategie SRG**

Die SRG finanziert sich aus den Gebühreneinnahmen, dem kommerziellen Ertrag, bestehend aus Werbe-, Sponsoring- und Programmertrag, sowie aus dem übrigen Ertrag, der sich aus Beiträgen, Dienstleistungsertrag und sonstigem Betriebsertrag zusammensetzt.

Die SRG will die kommerziellen Einnahmen nicht maximieren, sondern das Potenzial nachhaltig und bestmöglich nutzen. Ihre Stellung auf den Werbemärkten will sie behaupten und gezielt ausbauen. Das publizistische Angebot definiert jedoch das Inventar, und nicht umgekehrt.

Die SRG erfüllt ihren Service public-Auftrag vektorenunabhängig. Sie beabsichtigt, alle neuen Vektoren zu kommerzialisieren. Wo dies noch nicht freigegeben ist, wirkt sie darauf hin.

In ihren Geschäftsfeldern haben Werbung bzw. Sponsoring den Vorrang. Die kommerziellen Aktivitäten entwickelt die SRG im B2B-Geschäftskundenmarkt und im B2C-Markt.

Die Vermarktung wird durch die Tochtergesellschaft publisuisse wahrgenommen. Sie hat den Charakter eines Profitcenters mit unternehmerischen Freiheiten, einer selbständiger, marktgerechter Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und eigener Markenführung resp. von eigenständigen Marktauftritten. Die Vermarktungsaktivitäten zielen exklusiv auf die SRG-Angebote.

Durch das zentrale Vermarkten des gesamten SRG-Werbeinventars werden die Kräfte in der publisuisse gebündelt und die Kompetenzen weiter auf- und ausgebaut.

#### **Feststellungen**

Das Inventar für Werbung und Sponsoring legen die UE eigenständig fest. Das Wachstum wird zwar gruppenübergreifend bestimmt, wie und über welche Vektoren die UE dazu beitragen sollen, geht aus der Kommerzialisierungsstrategie nicht hervor. Ebenso wenig wird zwischen Mengen- und Preisentwicklung differenziert.

Die Kommerzialisierungsstrategie der SRG stammt aus dem Jahre 2011 und wurde vorbehaltlich des JV-Projekts seither nicht mehr überarbeitet. Viele Punkte sind inhaltlich nicht mehr aktuell oder Projekte sind seit einigen Jahren abgeschlossen.

Einzelne Vorgaben aus der Kommerzialisierungsstrategie werden in den Handlungsfeldern und strategischen Initiativen der publisuisse nicht mehr aufgenommen oder werden in der Marketingstrategie widersprüchlich behandelt.

Die Kommerzialisierungsstrategie sollte im Jahr 2016/2017 überarbeitet und aktualisiert werden. Dabei sollten die Zielvorgaben konkreter, differenzierter und für die UE individuell entwickelt werden.

### 6.1.3 Strategie der publisuisse

In ihrer Vision sieht sich die publisuisse als die führende und beste Vermarkterin elektronischer Medien in der Schweiz. Im Markt will sie in Beratung, Verkauf und Abwicklung die Benchmarks setzen. Sie ist die exklusive, kommerzielle Partnerin der SRG gegenüber dem Werbemarkt. Im Bereich der Medien-Logistik oder in Teilbereichen des Vermarktungs- resp. Vermittlungsprozesses kann sie für weitere Medienpartner tätig sein.

Das übergeordnete Ziel der publisuisse ist die Erarbeitung von finanziellen Mitteln aus dem Werbemarkt zu Gunsten der SRG. Dazu entwickelt sie kundenorientierte Produkte und verkauft lösungsorientierte Angebote. Das Potenzial an kommerziellen Kommunikationsmöglichkeiten soll ausgeschöpft und optimal vermarktet werden.

In Handlungsfeldern und strategischen Initiativen konkretisiert die publisuisse ihre Strategie. Die einzelnen Initiativen werden mit Massnahmen hinterlegt. Diese sind schriftlich ausformuliert und deren Umsetzungen werden verfolgt.

#### Feststellungen

Die Strategie der publisuisse enthält die Vision, das Selbstverständnis, die Ziele, die USP's<sup>22</sup>, die strategischen Stossrichtungen und ist auf eine Dauer von 6 Jahren ausgelegt. Diese wird jährlich kritisch überprüft und wenn notwendig Anpassungen unterzogen. Damit bleibt sie stets aktuell.

Die Massnahmen zeigen, wie die strategischen Initiativen umgesetzt werden sollen. Viele davon sind aufgrund ihrer Natur allgemein gehalten. Für diejenigen, die messbar sind, fehlen teilweise messbare Zielgrössen. Insbesondere werden messbare Vorgaben für nachfolgende Strategien und Konzepte in den Bereichen Marketing und Verkauf vermisst.

Der jährliche Strategie-Review beinhaltet auch die Aktualisierung des Analyseteils. Dieser umfasst sowohl Makro- wie auch Mikroanalysen. Das Vorgehen wie auch die Systematik entsprechen den Best-Practice-Methoden und sind auf einem sehr hohen Niveau gehalten.

Für messbare Massnahmen, wie zum Beispiel Reduzierung des Aufwands im Innenverhältnis, sollten im nächsten Review konkrete Zielgrössen bestimmt werden.

---

<sup>22</sup> unique selling proposition oder unique selling point, USP

#### **6.1.4 Marketingstrategie**

Die Marketingstrategie kann als Bindeglied zwischen den übergeordneten Strategien und Zielen einerseits und den operativen Aktivitäten andererseits betrachtet werden. In der Marketing-Grundstrategie konkretisiert die publisuisse ihr Verhalten gegenüber den Kunden und gibt die Richtlinien für den Einsatz des Marketing-Mix („4Ps“: Product, Price, Place, Promotion) vor.

Basierend auf ihren Markt-, Wettbewerbs- und Marketingmix-Analysen hat die publisuisse ihre Grundstrategien in den Bereichen Marktentwicklung, Marktposition und Chancen/Risiken definiert.

In der Instrumentalstrategie gibt die publisuisse die Stossrichtung in der Produktstrategie vor, äussert sich über die zu verfolgende Preisstrategie und entscheidet über die Distributions- und Promotionsstrategie. Zu diesen „4Ps“ (Product, Price, Place, Promotion) werden die Ausgangslage, die Problemstellung und die Massnahmen beschrieben.

Die festgelegten Grundstrategien und die darauf aufbauenden Instrumentalstrategien münden in konkrete strategische Initiativen. Diese sind kurz- und mittelfristiger Natur.

#### **Feststellungen**

Die Marketingstrategie der publisuisse stammt aus dem Jahr 2010. Sie wird regelmässig überarbeitet, letztmals im Oktober 2013. Die dazugehörigen Analysen sind umfangreich, detailliert und aussagekräftig. Die Konsequenzen sind schlüssig gezogen und logisch aufgebaut.

Die strategischen Initiativen sind teilweise nicht deckungsgleich mit der übergeordneten Strategie der publisuisse. Das Marketingkonzept enthält keine messbaren qualitativen und quantitativen Zielwerte. Für die Bestimmung eines Zielerreichungsgrades fehlt damit die Basis. Die Wirkung und die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes kann nicht überprüft werden.

Die Marketingstrategie sollte einem jährlichen Review unterzogen werden. Die Vereinbarkeit mit den übergeordneten Strategien muss sichergestellt sein. Beim nächsten Review sollten der Marketingstrategie messbare Zielgrössen zugrunde gelegt werden.

### **6.1.5 Verkaufsstrategie**

Eingebettet in den übergeordneten strategischen Rahmenbedingungen gelten die Handlungsfelder und strategischen Initiativen als Grundlage für die jährlich überarbeitete Verkaufsstrategie. Darin werden die Marktbearbeitungsstrategie, die strategischen Initiativen Verkauf, die Verkaufsstrategie wie auch die Verkaufsplanung festgelegt.

In der Marktbearbeitungsstrategie hat die publisuisse ihren übergeordneten Erfolgsfaktor herausgearbeitet und abgesteckt. Die dazu notwendigen Instrumente werden zur Verfügung gestellt, die Prozesse definiert, aber auch der Bearbeitungsansatz nach klaren Richtlinien bestimmt.

Den strategischen Initiativen Verkauf liegt eine Analyse der anstehenden Herausforderungen zugrunde. Diese beziehen sich auf den Markt, auf die Wettbewerber wie auch auf die Kundenbedürfnisse. Nach der Determinierung des strategischen Ansatzes wurden die strategischen Initiativen disponiert. In diesen sind die Zielgruppen abgegrenzt, die Ziele definiert und auch die Kundenbearbeitungskonzepte verbalisiert.

Die primäre Verkaufsplanung betrifft die budgetierten Umsätze. Der Budgetprozess wird Top Down initiiert und Bottom Up plausibilisiert. Das Controlling stellt die Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung (Prognosemodell, BIP, Werbemarkt, TV-Markt, Events). Jedes Portefeuille hat Umsatzziele und das zuständige Team trägt die Verantwortung für die Zielerreichung in allen Geschäftsfeldern.

#### **Feststellungen**

Der Verkauf ist ausgesprochen strategisch orientiert. Die Ziele der strategischen Initiativen sind zwar beschrieben, verfügen jedoch über keine Messgrößen und Zielwerte.

Für die Festlegung der gruppenweiten Verkaufsziele folgt der finanzielle Mittelfristplan den Prognosemodellen. Die Entwicklungen der UE sind unterschiedlich. Die von der Kommerzialisierungsstrategie vorgegebene Wachstumsrate fließt nicht in die Planung und wird auch nicht eingehalten.

Beim nächsten Review sollten die beschriebenen Ziele auch Messgrößen und Zielwerte enthalten, sofern es für das betreffende Ziel sinnvoll ist.

### **6.1.6 Angebots-, Produkt- und Preiskonzept**

Das Angebots-, Produkt- und Preiskonzept der publisuisse zeigt die Stossrichtungen zu Inventar, Preis, Auftraggeber, Agenturen und Mehrwerte. Dazu nennt es die zu ergreifende Massnahmen und die daraus erwartete Wirkungen.

#### **6.1.6.1 Inventar**

Das Inventar für Werbung und Sponsoring legen die UE eigenständig fest. Für einen erfolgversprechenden Marketing-Mix kommt der Bewirtschaftung des Inventars eine wichtige Bedeutung zu. Die publisuisse plant und setzt gezielt Massnahmen zur Optimierung und Systematisierung der Beschaffung des Inventars wie auch zur Optimierung des Inventarwertes um.

#### **6.1.6.2 Preiskonzept**

Im Preiskonzept legt publisuisse die Preismodelle fest. Das Vermarktungsmodell und die Portfolio-Strategie setzen eine mitbestimmende Grundlage dazu. Die Werbetoole sollen die Strategieumsetzung unterstützen. Die Services (Beratung, Forschung, Webservices) werden mit dem Preiskonzept in Einklang gebracht.

In den Massnahmenplänen wird auch auf das Zusammenspiel zwischen der Veränderung der Zuschauerzahlen und den möglichen Preisveränderungen eingegangen. Entsprechende Szenarien werden festgelegt. Die Entwicklung der Ratings sowie der Einfluss auf die Leistungsgarantien werden genau verfolgt.

#### **6.1.6.3 Auftraggeber und Agenturen**

Im Fokusbereich Auftraggeber und Agenturen geht es um die Ausgestaltung der konkreten Zusammenarbeit. Nebst vertraglichen Grundlagen und Abmachungen geht es auch um Konditionen- und Entschädigungsmodelle. Flexibilisierung und Reaktionsfähigkeit auf Markt-Entwicklungen sind ebenso wichtige Punkte in den Optimierungsprozessen wie die Erhaltung von Stabilität und Sicherheit.

Entwicklungen im Nettomarktanteil, der Brutto-Netto-Schere, des TPK<sup>23</sup>, der Werbeblockratings aber auch Verhaltensmuster werden durch die publisuisse genauestens beobachtet. Darauf aufbauend werden eigene Prognosen erstellt und fliessen in die Konzepte.

#### **6.1.6.4 Feststellungen**

Im Jahr 2013 entfielen rund 82 % der Werbeeinnahmen der SRG auf die TV-Werbung. Das TV-Sponsoring folgte mit 12 %. Der Rest setzte sich aus dem Radio-Sponsoring (6 %) und dem Teletext (1 %) zusammen. Dies zeigt die dominante Stellung der TV-Werbung.

publisuisse geht davon aus, dass eine weitere Umsatzerhöhung nur bei Marktwachstum möglich ist, der Spielraum (Menge, Leistung, Preis, Innovation) sei bereits weitgehend ausgeschöpft. Die Angebots- und Werbemenge sei in den letzten Jahren laufend optimiert worden, so dass heute die Vollausslastung praktisch erreicht sei. International sind die TKP bereits auf einem sehr hohen Niveau, so dass auch leichte Preiserhöhungen schwieriger würden.

---

<sup>23</sup> TKP: Preis pro tausend Kontakte

Unter diesen Aspekten erhält das Yield-Management<sup>24</sup> eine immer zentralere Rolle. Die publisuisse betreibt bereits eine differenzierte Preisstrategie. Bei der Perspektivenvielfalt aus dem Produkt-, Angebots- und Preiskonzept werden nicht rechnergestützte Optimierungsberechnungen immer anspruchsvoller.

Die publisuisse verfolgt die Entwicklung der Nettomarktanteile, Brutto-Netto-Schere, TPK, Werbevolumen, Marktanteile, nach Programmen differenzierten Marktanteilen, des ausgestrahlten Werbevolumens (Rating-Sekunden), GRP's<sup>25</sup>, durchschnittlichen Werbeblock-Ratings<sup>26</sup> sehr genau. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend erstellt sie dann auch ihr detailliertes Produkt-, Angebots- und Preiskonzept. Diese sind vollständig, abgerundet und schlüssig.

Es sollte abgeklärt werden, ob ein rechnergestütztes Tool noch weitere Optimierungen ermöglichen. In diesem Zusammenhang sollte die Möglichkeit der Einführung einer detaillierteren DB<sup>27</sup>-Rechnung nochmals überdacht werden.

---

<sup>24</sup> Das Yield-Management ist ein Instrument zur simultanen und dynamischen, meist rechnergestützten Preis- und Kapazitätssteuerung.

<sup>25</sup> GRP: Gross Rating Point. Mass für den Werbedruck. 1 GRP heisst, dass in der betreffenden Zielgruppe 1 % der Personen erreicht wird.

<sup>26</sup> Rating: Mass für die Anzahl Zuschauer, die einen Werbeblock sehen

<sup>27</sup> Deckungsbeitragsrechnung

## **6.2 publisuisse und ihre Organisation**

### **6.2.1 Firma**

publisuisse ist die kommerzielle Partnerin der SRG und vermarktet exklusiv deren publizistischen Angebote. Der daraus resultierende Umsatz entspricht rund 1/5 der Gesamteinnahmen der SRG-Gruppe. Die übrigen Einnahmen der SRG stammen aus den Gebühren und übrigen Erträgen

Das Aktienkapital von publisuisse beträgt CHF 4'500'000, eingeteilt in 9000 nicht kotierte Namenaktien zu CHF 500. Aktionäre sind die SRG SSR (99,8%) und der Schweizerische Gewerbeverband (0,2%). publisuisse beschäftigt rund 114 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Direktion des Unternehmens befindet sich in Bern, der Verkaufshauptsitz in Zürich. Zudem ist publisuisse mit regionalen Verkaufsstandorten in Genf, Lausanne und Lugano präsent.

Das Portfolio von publisuisse umfasst Kommunikationsmöglichkeiten in den Sparten klassische Fernsehwerbung, Fernseh- und Radiosponsoring sowie Cross Communication. Als Marktleaderin will publisuisse die Standards punkto Beratungs- und Planungskompetenz, Abwicklung und Forschung setzen.

Mit «publiplan» verfügt publisuisse über ein in der Schweiz einzigartiges Online-Buchungssystem. Und mit der elektronischen Spot-Datenbank «publispot» steht dem Werbemarkt ein Recherchetool mit über 100'000 in den Fernsehprogrammen der SRG ausgestrahlten TV-Spots zur Verfügung.

Der mediacompass ist das neue intermediale Tool von publisuisse für die strategische Medienplanung. Er liefert neue Erkenntnisse über die Mediennutzung in der Schweiz sowie das Konsumentenverhalten.

### **Feststellungen**

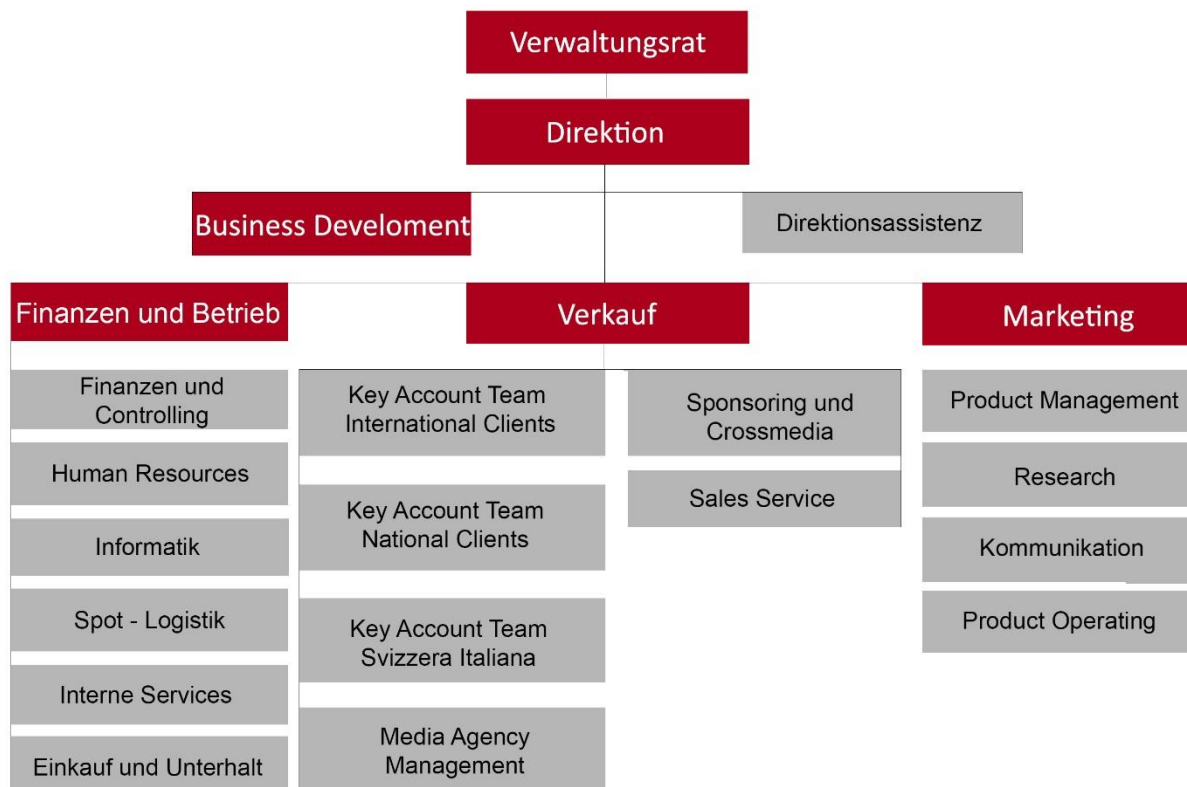
publisuisse verfügt über ein fokussiertes Angebot mit besonderem Schwerpunkt TV-Werbung. Die Programme der SRG finden eine hohe Akzeptanz und zeichnen sich durch eine im Wettbewerbsvergleich verträgliche Werbemenge und –frequenz aus.

Die publisuisse war in den letzten Geschäftsjahren erfolgreich unterwegs und ist bilanziell sehr solide aufgestellt.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> siehe publizierter Geschäftsbericht 2014 der publisuisse

### 6.2.2 Funktionale Organisations-Struktur



Die publisuisse hat als Tochtergesellschaft der SRG eine funktionale Struktur. Innerhalb der Gesamtgruppe SRG ist sie in einer Matrix eingebettet. Vor allem der Bereich Finanzen und Betrieb ist nebst der Linie auch den Fachbereichen der SRG-Gruppe verpflichtet. Insgesamt wird die publisuisse jedoch sehr eigenständig geführt, nicht zuletzt auch wegen des Geschäftsmodells, das sich vom eigentlichen Fernseh- und Radiogeschäft erheblich unterscheidet.

Die Geschäftsleitung (GL) besteht aus der Direktion sowie den leitenden Personen der Bereiche Finanzen und Betrieb, Marketing und Verkauf. 2 Vertreter aus dem Business Development gehören der erweiterten GL an. Das HR ist im Departement Finanzen und Betrieb eingegliedert, was für Firmen der Grössenordnung von publisuisse üblich ist.

#### Feststellungen

Die Geschäftsleitung ist adäquat aufgebaut. Mit der erweiterten Geschäftsleitung wird der Marktbeobachtung und der Geschäftsentwicklung besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Insgesamt ist die publisuisse schlank aufgestellt.



### 6.2.3 Verkaufsorganisation

Die Verkaufsorganisation wird vorliegend detaillierter dargestellt. Im Rahmen der WP 3 wurden ebenfalls die übrigen Departemente analysiert.



#### 6.2.3.1 Verkauf

Der CSO (Chief Sales Officer, Leiterin Verkauf) ist Mitglied der GL der publisuisse und ist verantwortlich für die Erreichung der Zielvorgaben an das Departement Verkauf. Die Leitung Verkauf erarbeitet die Marktbearbeitungsstrategie und das Verkaufskonzept. Sie ist für die operative Umsetzung der Massnahmen verantwortlich. Sie ist in regelmässigem Kontakt mit den Werbeauftraggebern und Media- und Kreativagenturen. Der CSO stellt die Präsenz in den drei Sprachregionen sowie bei den UE sicher.

Der CSO wird durch 3 Stabsstellen entlastet. Die Stelle Verkaufsorganisation ist für die allgemeine Infrastruktur, für die Organisation und für die Vorbereitung von Sitzungen verantwortlich. Sie erstellt das wöchentliche Verkaufsreporting und verantwortet den gesamten MbO-Prozess Verkauf.

#### 6.2.3.2 Sales Services

Die Stelle Head of Sales Services erstellt auf der Grundlage des Verkaufskonzepts sowie der Marktbearbeitungsstrategie die Jahresplanung und stellt deren Umsetzung sicher. Sie steuert und kontrolliert die Massnahmen im Kundenbearbeitungsprozess. Die Stelle bildet die Drehscheibe zwischen Marketing und Verkauf und verantwortet den Informationsfluss.

Der Bereich Sales Services ist ebenfalls für die Marktbeobachtung und Marktanalyse zuständig. Dazu gehören nationale wie internationale Werbeauftraggeber und Kreativagenturen wie auch die Online-Mediaagenturen und Auditors.

#### 6.2.3.3 Key Account Team International Clients

Die Stelle „Head of Sales International Clients“ verantwortet die Umsetzung der Marktbearbeitungsstrategie sowie die Erreichung der gesteckten Umsatzziele. Sie setzt die Marktbearbeitungsplanung gewinnbringend um.

Das Team stellt die Betreuung der Kunden aus den internationalen Segmenten in der Deutschen und Französischen Schweiz sowie dem Ausland sicher.

#### 6.2.3.4 Key Account Team National Clients

Die Stelle „Head of Sales National Clients“ verantwortet die Umsetzung der Marktbearbeitungsstrategie sowie die Erreichung der gesteckten Umsatzziele. Sie setzt die Marktbearbeitungsplanung gewinnbringend um.

Das Team stellt die Betreuung der nationalen Werbeauftraggeber sicher.

Nebst den Key Account Managern ist dem Head of Sales National Clients noch ein Team Media-Planning TV unterstellt.

#### **6.2.3.5 Media Agency Management**

Die Stelle „Head of Sales National Clients“ verantwortet die Umsetzung der Marktbearbeitungsstrategie sowie die Erreichung der gesteckten Umsatzziele. Sie setzt die Marktbearbeitungsplanung gewinnbringend um.

Das Team verbindet das Informations-Dreieck „publisuisse – Online-Agenturen – Werbeauftraggeber“. Es ist das Kompetenzzentrum bezüglich

- Umsetzung des Angebots in den Tools;
- Führung des Buchungsprozesses;
- Tools;
- Führung des Vereinbarungsprozesses.

#### **6.2.3.6 Sponsoring und Crossmedia**

Die Abteilung Sponsoring und Crossmedia verantwortet den Verkauf und die operative Umsetzung der Sponsoringangebote von der Offerte bis zur Erfolgskontrolle resp. Verlängerung der Verträge und stellt die Schnittstelle für die Umsetzung der einzelnen Projekte mit den UE's sicher.

#### **6.2.3.7 Feststellungen**

Die Organisationsstruktur des Departements Verkauf ist ein Spiegelbild der Verkaufs- und Marketingstrategie. Die Funktionsbeschreibungen sind eindeutig und aufeinander abgestimmt. Die Prozesse sind beschrieben und die Zuständigkeiten geregelt.

Die Ressourcenbedürfnisse an Personal werden fundiert geplant. Zu den Berechnungsgrundlagen gehören zum Beispiel

- der Bearbeitungsansatz im entsprechenden Segment;
- die Anzahl Kunden und der Umsatz;
- Vorgaben bezüglich der Kundenbesuche.

Mit diesen und anderen Parametern wird der Personalbedarf geplant. Allerdings wird die Zeit- und Leistungserfassung nicht mit der gleichen Systematik betrieben. Damit entgeht die Möglichkeit von Soll/Ist-Vergleichen und den daraus zu ziehenden Lehren.

Der Verkauf ist personell angemessen dotiert.  
Insgesamt ist ein sehr guter Eindruck entstanden.

Die Anpassung der Zeit- und Leistungserfassung an die Planungssystematik sollte überprüft werden.

## **6.3 Human Resources**

### **6.3.1 Strategische Einordnung**

Die HR-Vision, -Politik und -Strategie wird durch die SRG Gruppe erlassen. Sie gilt für den ganzen Konzern und somit auch für die publisuisse.

Der Bereich HR SRG arbeitet die Fachempfehlungen für das ganze Unternehmen aus. Die Umsetzung und Durchsetzung obliegt den UE resp. den Tochtergesellschaften. Innerhalb der publisuisse ist das HR im Departement Finanz und Betrieb eingebettet.

Die Ergebnisse der Prüfung des Personalwesens, vorliegendes Dokument Kapitel 3, gelten sinngemäss und stufengerecht auch für die publisuisse.

### **6.3.2 Entlöhnungssystem**

Bei der publisuisse baut die Entlöhnung auf den drei Komponenten Funktionsgehalt, Leistungs- und Erfolgskomponente sowie Fringe Benefits (Gehalts-Nebenleistungen) auf.

Das Funktionsgehalt richtet sich nach den Fähigkeiten, die zur Erledigung der Aufgaben notwendig sind. Dazu kommen die Beanspruchung sowie die Arbeitsbedingungen.

Mit der Leistungs- und Erfolgskomponente sollen alle MA an den effektiv erreichten Ergebnissen angemessen beteiligt werden. Dabei werden nebst dem individuellen Einsatz und Verhalten auch die gemeinsam erreichten Unternehmensziele berücksichtigt. Die Grundlage für die Bestimmung der variablen Gehaltskomponente bildet das standardisierte MbO.

Die Fringe Benefits runden das Gehaltssystem ab. Sie werden vom Unternehmen freiwillig und unabhängig vom Unternehmenserfolg erbracht. Das Konzept besteht aus ausserobligatorischen Sozialversicherungsleistungen sowie einem Wahlpaket zu einem bestimmten Wert.

### **6.3.3 Mitarbeiterentwicklung bei der publisuisse**

#### **6.3.3.1 Überblick**

Auf die individuelle Weiterbildung, seien es Berufsprüfungen, höhere Fachprüfungen, Nachdiplomstudien, MBA, usw. wird vorliegend nicht näher eingegangen obwohl es als Bestandteil des Gesamtkonzepts einzuordnen ist.

Die von der publisuisse als betriebsnotwendig bezeichnete Aus- und Weiterbildung wird von ihr in die zwei Felder Handlungskompetenz und Mediawissen/Branche/Firma eingeteilt.

Die publisuisse ordnet der Handlungskompetenz die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen sowie die Persönlichkeits- und Führungskompetenz zu. Diese werden an externen wie auch internen Schulungen weiterentwickelt. Die internen Massnahmen dazu umfassen Workshops, „Tuesday School“ sowie Führungsschulung. Zudem wird dem Coaching durch den VG grosse Bedeutung beigemessen.

Das Weiterbildungsfeld Mediawissen/Branche/Firma wird mit der „mediaacademy by publisuisse“ und dem Medien Know-how abgesteckt. Die Basis- und Profi-Schulung der mediaacademy by publisuisse wird mit internen und externen Angeboten durchgeführt. Das Medien Know-how wird an diversen Fachtagungen und –seminaren sowie durch externe Schulungen weiterentwickelt.

#### **6.3.4 Feststellungen**

Das Entlöhnungssystem entspricht den heutigen Anforderungen. Allerdings ist es von der SRG abgekoppelt, was teilweise durch unterschiedliche branchenspezifische Anforderungen begründet wird. Teilnahmen an Lohnvergleichsstudien in der Qualität und Umfang, wie es die SRG praktiziert, werden von der publisuisse nicht gemacht.

Mit Ausnahme der FührungsWerkstatt hat publisuisse ein individuelles, von der SRG unabhängiges, Mitarbeiterentwicklungskonzept. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass im Konzept zu 100 % auf die Betriebsbedürfnisse der publisuisse eingegangen werden kann. Viele Anforderungen dürften jedoch identisch mit denjenigen der UE oder der anderen Tochtergesellschaften sein. Mit dem Alleingang liegen weitere Optimierungspotentiale, sei es in Qualität wie auch in Kosten, brach.

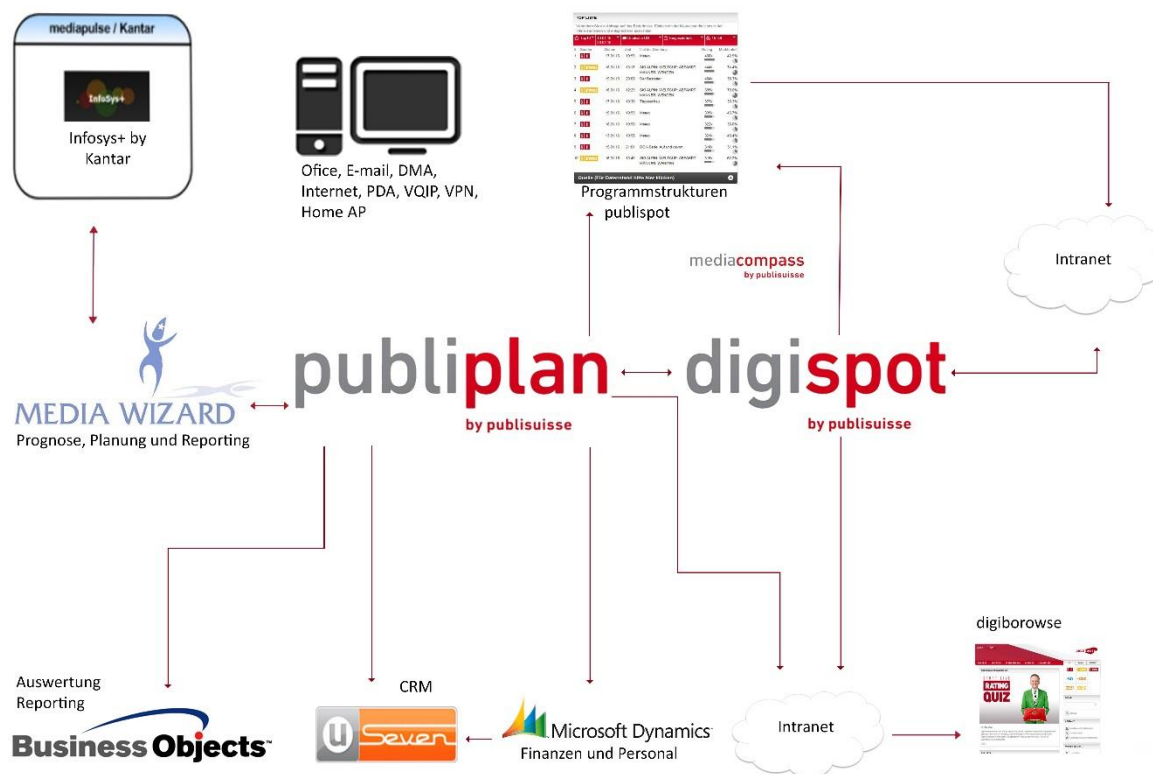
### **Empfehlung**

#### **Human Resources**

Mit neutralen, regelmässigen Vergleichen sollte sichergestellt werden, dass das Lohnniveau dem Markt entspricht.

## 6.4 IT-Kernapplikationen

### 6.4.1 Übersicht



Die IT-Systemlandschaft publisuisse umfasst im Wesentlichen folgende Tools:

- publiplan
- digispot
- Media Wizard
- Navision

Auf die weiteren Bestandteile der IT-Systemlandschaft, wie mediacompass, CRMseven, mediapulse und Business Objects wird in den nachfolgenden Kapiteln nicht weiter eingegangen.

### Feststellungen

Die eingesetzten Kern IT-Applikationen sind hochintegriert und bestmöglich automatisiert. Sie unterstützen umfassend:

- die Abwicklung der publisuisse Kernprozesse (Vermarktung, Mediastrategie, Kampagnenplanung und Spot-Logistik);
- die Supportprozesse (Buchhaltung, Kundenbeziehungsmanagement sowie Zeiterfassung); und
- die Managementprozesse (Budget, Auswertungen und Reports).

Für die externen und internen Nutzer steht eine Supportorganisation zur Verfügung, die alle Kernapplikationen umfasst. Die Softwarelösungen entsprechen den Anforderungen der publisuisse und sind verlässlich.

Die Medienlogistik<sup>29</sup> wird von der publisuisse nicht nur zum Eigenbedarf genutzt, sondern auch als Geschäftsmodell betrieben. Dieses ist im Markt gut positioniert und rentabel.

#### **6.4.2 Publiplan**

Das Buchungs- und Auftragsabwicklungssystem publiplan unterstützt alle Prozessschritte der Vermarktung von TV und Radio:

- Angebotsstellung
- Kundenverwaltung
- Auftragsverwaltung
- Ausstrahlungsverwaltung
- Rechnungsstellung
- Reporting

Publiplan ist eine Eigenentwicklung von publisuisse. Rund 30 angeschlossene Agenturen arbeiten bereits mit publiplan. Dazu kommen noch Drittfirmen in der Schweiz und im Ausland. Publiplan wird laufend auf die neuste Technologie umgestellt. Die Produktionsrechner und Datenbanken sind an zwei getrennten Standorten untergebracht.

#### **Feststellungen**

Mit publiplan verfügt publisuisse über eine umfassende, integrierte und verlässliche Buchungs- und Abwicklungslösung. Gemäss Aussagen der publisuisse erhält publiplan bei regelmässigen Umfragen bei den online Agenturen sehr gute Noten.

Die Lösung basiert auf einer multi-tiers Architektur und entspricht bezüglich den technischen Anforderungen der Best Practice. Das Produkt wird laufend weiterentwickelt und wird damit neuen Bedürfnissen gerecht.

#### **6.4.3 Media Wizard**

Media Wizard wird als TV-Werbetool für die Prognose, die Marktanalyse, die Planung sowie die Optimierung und das Reporting genutzt. Es ist via Schnittstellen in die IT-Systemlandschaft der publisuisse eingebunden.

Das TV-Werbetool Media Wizard wird von der AGFS angeboten. AGFS ist die Arbeitsgemeinschaft Fernsehwerbung Schweiz und wurde durch Goldbach Media (Switzerland) AG, publisuisse AG, Ringier AG, Belcom AG und der Interessengemeinschaft Elektronische Medien (IGEM) gegründet. Die AGFS steht allen offen und es wird eine breite Marktstützung durch Beteiligung von weiteren Vermarktern, TV-Sendern, Verbänden etc. am Aktionariat angestrebt.

#### **Feststellungen**

Media Wizard ist ein umfassendes und einfach zu bedienendes Tool für die Abwicklung von Werbekampagnen. Die direkte Schnittstelle zu publiplan vereinfacht die Prozesse. Media Wizard gilt auf dem Schweizer Markt als Standard.

Die Zusammenarbeit der führenden Akteure des Schweizer TV-Werbemarktes stellt sicher, dass deren Anforderungen an das Tool erfüllt werden.

---

<sup>29</sup> Die Medienlogistik umfasst den Weg eines Werbe-Spots vom Werbeauftraggeber bis zum Zuschauer.

#### 6.4.4 Digispot

Digispot ist ein Distributions-System für TV-Werbespots in den Programmen der SRG. Mit Digispot werden Werbespots aufbereitet, allenfalls in ein sendefähiges Format umgewandelt und vollständige Werbeblöcke zusammengestellt. Diese Werbeblöcke können von den jeweiligen Programmen direkt übernommen und abgespielt werden. Systematisch sieht der Arbeitsfluss der Spotlogistik wie folgt aus:



#### Feststellungen

Digispot ist das zentrale System für die Erbringung der Dienstleistungen von publisuisse zugunsten der Auftraggeber und Medienpartner. Gemäss publisuisse sorgt die Sport-Logistik für eine einwandfreie Funktion des Spotverarbeitungs-, Distributions- und Archivierungssystems.

#### 6.4.5 Navision

Publisuisse setzt für das Rechnungswesen die Software Microsoft Dynamics NAV ein. Die gewählte Lösung umfasst die Finanz-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sowie das Lohnwesen und die Budgetierung.

Die Fakturierung erfolgt in publiplan. Pro Jahr fließen Daten von rund 8'500 Rechnungen via Schnittstelle direkt in das Buchungssystem Navision.

#### Feststellungen

Microsoft Dynamics NAV ist eine Standardsoftware und wird besonders von kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt. Diese Software wurde bei tausenden Unternehmen implementiert und hat sich am Markt bewährt. Sie erfüllt alle von der publisuisse gestellten Anforderungen.

Bundesamt für Kommunikation BAKOM

Philipp Metzger  
Direktor