

## **Mitteilung**

### **des Rechnungshofs**

#### **Gemeinsame Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung des Südwestrundfunks 2003 durch die Rechnungshöfe der am Staatsvertrag über den SWR beteiligten Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz**

Schreiben des Rechnungshofs vom 28. November 2005 Nr. IV – 0201 M 01 – 03.30:

Gemäß § 35 Abs. 3 SWR-StV übersende ich Ihnen zur Unterrichtung des Landtags Ausfertigungen der gemeinsamen Prüfungsmitteilungen Teil I \*) und II über das Ergebnis der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung des Südwestrundfunks.

Wir bitten, Teil II der Prüfungsmitteilungen vertraulich zu behandeln.

Beide Rechnungshöfe haben gemeinsam die Haushalts- und Wirtschaftsführung des Südwestrundfunks geprüft. Sie haben entsprechend ihrer üblichen Verfahrensweise dem Südwestrundfunk Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. In der nunmehr vorliegenden Fassung der Prüfungsmitteilung wurden wesentliche Erklärungen und gegenteilige Rechtsauffassungen der Anstalt aus der Besprechung am 13. Juli 2005 und den eingereichten schriftlichen Stellungnahmen berücksichtigt.

Dem Südwestrundfunk, dem Präsidenten des Landtags von Rheinland-Pfalz sowie den Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz wurde das Prüfungsergebnis gleichzeitig mitgeteilt.

Frank

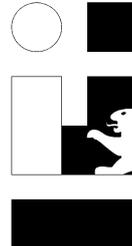
---

\*) Teil I der gemeinsamen Prüfungsmitteilungen ist als Anlage abgedruckt.





**Rechnungshof  
Rheinland-Pfalz**



**Rechnungshof  
Baden-Württemberg**

**Gemeinsame Prüfung  
der Haushalts- und Wirtschaftsführung  
des Südwestrundfunks (SWR) 2003  
durch die Rechnungshöfe der am Staatsvertrag  
über den SWR beteiligten Länder  
Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz**

**Teil I**

Az.: 4-3541/2003 (RH RP)

Az.: IV-0201 M 01-03.28 (RH BW)

28. November 2005



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>I. Vorbemerkung</b>	9
1.1 Prüfungsrechte	9
1.2 Prüfungsgegenstand	9
1.3 Durchführung der Prüfung	9
1.3.1 Erstellung der Prüfungsmitteilungen	9
1.3.2 Prüfungsteam	9
1.3.3 Darstellungsform	9
<b>II. Wesentliche Untersuchungsergebnisse</b>	10
<b>III. Wirtschaftliche Verhältnisse</b>	14
1. Haushaltspläne	14
2. Ertragslage	14
3. Vermögenslage	16
3.1 Vermögensrechnungen	16
3.2 Kapitalflussrechnungen	17
<b>IV. Prüfungsfeststellungen</b>	17
1. Personenbezogene Aufwendungen	17
1.1 Entwicklung	17
1.2 Festangestellte Mitarbeiter des SWR	18
1.2.1 Personalaufwand für festangestellte Mitarbeiter	18
1.2.2 Planstellenentwicklung und -besetzung beim SWR	19
1.2.3 Vergütungen für festangestellte Mitarbeiter	20
1.3 Freie Mitarbeiter beim SWR	23
1.3.1 Entwicklung	23
1.3.2 Entwicklung des Aufwands für freie Mitarbeiter	25
1.4 Fremdleistungen beim SWR	26
1.5 Kennzahlenvergleich mit den übrigen ARD-Anstalten	27
1.6 Steuerungsinstrumente des SWR im Bereich Personal	29
1.7 Personal im Beteiligungs-Bereich des SWR	29
1.7.1 Planstellen und Zahl der Mitarbeiter	29
1.7.2 Beschäftigungsstrukturen und Vertragsverhältnisse	30
1.7.3 Personalaufwand und Vergütungsstrukturen	31
2. Altersversorgung einschließlich Vorruhestand	33
2.1 Gesamtaufwand für die Altersversorgung	33
2.2 Versorgungssysteme und Versorgungsgrade	34
2.3 Vorruhestand	35
2.4 Sicherung der Ansprüche aus Versorgungszusagen	37
2.4.1 Entwicklung der Deckungslücke	37
2.4.2 Schließung der Deckungslücke	37

	Seite
3. Marketing des SWR	39
3.1 Allgemeines	39
3.2 Organisation und Personal	40
3.2.1 Aufbau innerhalb des SWR	40
3.2.2 Marketing in den Beteiligungsgesellschaften	43
3.2.3 Mit Marketingaufgaben betrautes Personal	43
3.3 Kosten des Marketings	45
3.3.1 Angaben der Anstalt	45
3.3.2 Marketingkosten lt. KEF-Berichten	46
3.3.3 Kostenermittlung der Rechnungshöfe	47
3.3.4 Strukturelle Selbstbindung der ARD	51
3.4 Veranstaltungen	51
3.5 Marketingcontrolling	52
3.5.1 Controllinginstrumente	52
3.5.2 Mängel des Marketingcontrollings	53
3.6 Programmkampagnen SWR1 und SWR3	55
3.6.1 Durchführung der Kampagnen	55
3.6.2 Kosten der Kampagnen	56
3.6.3 Erfolgskontrollen	57
3.7 Marketingaktivitäten der Beteiligungsgesellschaften für den SWR	58
3.7.1 SWR3 Club	58
3.7.2 Merchandising	60
3.7.3 SWR4 Sommerfest am Fernsehturm	61
3.7.4 Abschluss schriftlicher Vereinbarungen	61
3.8 Refinanzierung von Marketingaktivitäten	62
3.8.1 Allgemeines	62
3.8.2 Unvollständige Leistungserfassung und Verteilung der Erträge	62
3.8.3 Darstellung des Marketings im Internet	63
3.9 Schlussbetrachtung	65
4. Immobilienwirtschaft beim SWR	65
4.1 Organisation der Immobilienwirtschaft	66
4.1.1 Derzeitiger Aufbau	66
4.1.2 Optimierung der Organisation	66
4.1.3 Entwicklung der Planstellen und der Stellenbesetzung in der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung	67
4.1.4 Entwicklung der HA Gebäudemanagement	71
4.2 Standortplanungen und Baumaßnahmen des SWR	74
4.2.1 Allgemeines	74
4.2.2 Planungen und Baumaßnahmen für den Standort Mainz	74
4.2.3 Standort Baden-Baden	75
4.2.4 Standort Stuttgart	77

	Seite
4.3 Flächenbestände des SWR	78
4.3.1 Bestandserfassung und -verwaltung	78
4.3.2 Bildung von Kennzahlen für das Liegenschaftsmanagement	79
4.4 Kostenentwicklung der Liegenschaften	80
4.4.1 Entwicklung der Aufwendungen für Immobilienbewirtschaftung	80
4.4.2 Aufwand für die Liegenschaften an den Standorten Stuttgart, Baden-Baden und Mainz	81
4.4.3 Feststellungen zu einzelnen Kostenarten	81
5. Abschreibungen auf das Fernsehprogrammvermögen des SWR	85
5.1 Entwicklung der Höhe der Abschreibungen	85
5.2 Verfahren	86
5.3 Allgemeine Feststellungen	86
5.4 Einzelfeststellungen	87
5.4.1 Fehlerhafte Beurteilungen	87
5.4.2 Nicht zur Sendung vorgesehene Pilotfilme und -sendungen	88
5.4.3 Kein Sendeplatz oder kein Geld mehr vorhanden	89
5.4.4 Abschreibung aufgrund mangelhafter Abstimmung	90
5.4.5 Abschreibung aufgrund der Absage des Hauptdarstellers	91
5.4.6 Abschreibung aus redaktionellen Gründen	91
6. Prüfungsrechte und Informationspflichten bei den Beteiligungsgesellschaften des SWR	92
6.1 Prüfungsrechte der Rechnungshöfe	92
6.2 Wahrnehmung der Rechte nach § 53 HGrG durch den SWR	93

## Abkürzungsverzeichnis

AT	außertariflich Beschäftigte (Sondervertragsverhältnisse)
EFA	Eigenoptimierung – Fremdvergabe – Auslagerung
FIPS	Zentrales Informations- und Planungssystem im Fernsehen
HA	Hauptabteilung
HNF	Hauptnutzfläche
Holding	SWR-Holding GmbH
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
Maran	Maran Film GmbH
SWR-StV	Staatsvertrag über den Südwestrundfunk
TPR	Tarifverband Privater Rundfunk e. V.
VG	Vergütungsgruppe
VO	Versorgungsordnung
VTV	Versorgungstarifvertrag
ZPA	Zentrale Programmaufgaben

## I. Vorbemerkung

### 1.1 Prüfungsrechte

Nach § 35 Abs. 1 des Staatsvertrags über den Südwestrundfunk (SWR-StV) prüfen die Rechnungshöfe der beteiligten Länder die Haushalts- und Wirtschaftsführung des SWR gemeinsam. Dabei umfasst die Prüfung die gesamte Haushalts- und Wirtschaftsführung der Anstalt sowie die Wirtschaftsführung bei solchen Unternehmen des privaten Rechts, an denen der SWR unmittelbar, mittelbar oder zusammen mit anderen Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts mit der Mehrheit beteiligt ist und deren Gesellschaftsvertrag diese Prüfungen durch die Rechnungshöfe vorsieht. Während mit Haushaltsführung die Ausführung des Haushalts- oder Wirtschaftsplans gemeint ist, beschreibt Wirtschaftsführung darüber hinaus die betriebswirtschaftliche Betätigung. Neben der Einhaltung der Haushalts- oder Wirtschaftspläne geht es um die Begründung und den Beleg von Einnahmen und Ausgaben, um die Anwendung wirtschaftlicher und sparsamer Verfahrensweisen und um die Aufgabenerfüllung mit möglichst geringem Aufwand.

### 1.2 Prüfungsgegenstand

Nachdem bei der letzten Prüfung der Rechnungshöfe eine Bestandsaufnahme der im Zuge der Fusion getroffenen Maßnahmen im Vordergrund stand, lag nunmehr der Schwerpunkt auf der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung in ausgewählten Bereichen, insbesondere des Marketings und der Immobilienwirtschaft.

Daneben haben die Rechnungshöfe eine Prüfung der Betätigung des SWR und seiner Tochtergesellschaft SWR-Holding GmbH (Holding) bei der Maran Film GmbH (Maran) und eine Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der Schwetzingen Festspiele GmbH vorgenommen. Da in beiden Fällen die Interessen Dritter betroffen sein können, haben die Rechnungshöfe die Prüfungsfeststellungen in einen vertraulichen Teil II der Prüfungsmitteilungen aufgenommen.

### 1.3 Durchführung der Prüfung

#### 1.3.1 Erstellung der Prüfungsmitteilungen

Die Rechnungshöfe haben ihre Feststellungen in einem gemeinsamen Entwurf einer Prüfungsmitteilung dargestellt und der Anstalt im Rahmen einer Schlussbesprechung am 13. Juli 2005 und eines schriftlichen Beantwortungsverfahrens mehrfach Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. Diese wurde in Kurzform unter Ziffer III. und ausführlicher unter Ziffer IV. in die Prüfungsmitteilungen aufgenommen.

#### 1.3.2 Prüfungsteam

Die Prüfung wurde von den beiden Rechnungshöfen unter Federführung des Rechnungshofs Rheinland-Pfalz gemeinsam durchgeführt. Dem Prüfungsteam gehörten an: vom Rechnungshof Rheinland-Pfalz Herr Rottmann (Leiter), Herr Schultz und Frau Walo sowie vom Rechnungshof Baden-Württemberg Herr Germann (stv. Leiter ab November 2004), Herr Dr. Häußler (stv. Leiter bis Oktober 2004), Herr Jäger und Herr Schätzlein.

#### 1.3.3 Darstellungsform

Im Interesse der Lesbarkeit wird zwischen weiblicher und männlicher Form nicht unterschieden. In Zahlenübersichten kann es durch den Verzicht auf Dezimalstellen zu Rundungsdifferenzen kommen. DM-Beträge wurden in Euro umgerechnet. Die Bedeutung der verwendeten Abkürzungen kann dem Abkürzungsverzeichnis entnommen werden.

## II. Wesentliche Untersuchungsergebnisse

- 1.1 Der SWR beabsichtigte zu Beginn der Fusion bis Ende 2003 die Planstellen um 650 zu verringern. Zwischenzeitlich entschied er zugunsten der verstärkten Aktivitäten im Onlinebereich und des Ausbaus des Digitalradios 50 Stellen weniger abzubauen. In den Jahren 1998 bis 2003 sank die Zahl der Planstellen um 465. Im Haushaltsplan 2005 ist die Einsparung der 600 Stellen auf nunmehr 3.648 Planstellen umgesetzt (s. Ziffer IV. 1.2.2). Die Anstalt will ihre Bemühungen fortführen, weiter Personalkosten abzubauen. Im Vordergrund stünden nun die Bereinigung von arbeitsrechtlich problematischen freien Mitarbeiterverhältnissen und die Umwandlung in Festanstellungen, die angabengemäß zu einer Einsparung der bisherigen Honoraraufwendungen führen werden.
- 1.2 Trotz des Rückgangs der Gesamtsumme der Zahl der festangestellten und freien Mitarbeiter ist der personenbezogene Aufwand (Aufwand für festangestellte und freie Mitarbeiter sowie für personenbezogene Fremdleistungen) insgesamt angestiegen. Die Arbeit von festangestellten Mitarbeitern wurde verstärkt von festen freien Mitarbeitern übernommen oder durch Fremdleistungen ersetzt. Ein Instrumentarium zur Ermittlung der Personalkapazitäten insbesondere für den Bereich der freien Mitarbeiter fehlte bis 2002 und befindet sich seither im Aufbau. Die Zahl der festen freien Mitarbeiter sollte gedeckelt bleiben und die personenbezogenen Fremdleistungen in das im Aufbau befindliche Personalkosten-Gesamtsteuerungssystem des SWR einbezogen werden (s. Ziffern IV. 1.3, IV. 1.4 und IV. 1.6).
- 1.3 Bei der Anstalt besteht eine Tendenz zu höherwertigen Stellen. Die Tarifabschlüsse orientierten sich an denen im Öffentlichen Dienst. Allerdings erhalten die Beschäftigten höhere Sonderzahlungen (Urlaubsgeld, Essenszuschüsse). Auch ist eine Verlängerung der Arbeitszeit wie in Teilen des Öffentlichen Dienstes noch nicht erfolgt. Das führt zu möglicherweise vermeidbaren Personalaufwendungen. Auch im Hinblick auf die Finanzierung durch Rundfunkgebühren sollte dieser Gesichtspunkt bei künftigen Tarifverhandlungen berücksichtigt werden (s. Ziffer IV. 1.2.3). Der SWR hat darauf hingewiesen, dass er – wie in der Vergangenheit – auch in der Zukunft das finanzielle Volumen der Tarifabschlüsse des Öffentlichen Dienstes einhalten werde.
- 1.4 Rund 100 Mitarbeiter der Holding und ihrer Tochtergesellschaften hatten noch direkte Verträge mit dem SWR. Sie sollten im Stellenplan der Anstalt dargestellt und in das Personal-Gesamtsteuerungssystem einbezogen werden. Die Arbeitsverträge von Mitarbeitern des SWR mit überwiegender Tätigkeit für die Holding und die Tochtergesellschaften sollten baldmöglichst auf diese Beteiligungen übergeleitet werden. So kann die Transparenz der Personalzugehörigkeit erhöht und die günstigere Personalkostenstruktur des neuen Manteltarifvertrags für die Holding und die 100%-Tochtergesellschaften ausgeschöpft werden (s. Ziffer IV. 1.7.2). Die Anstalt hat erklärt, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse bereinigen zu wollen.
- 2.1 Hohe Belastungen ergaben sich aus der Altersversorgung der Anstalt. Ende 2003 hatten noch rd. 68% des aktiven festangestellten Personals und alle Versorgungsempfänger Zusagen nach den Gesamtversorgungssystemen der Vorgängeranstalten, die das Niveau des Öffentlichen Dienstes erheblich übersteigen. Daher begrüßen die Rechnungshöfe, dass es dem SWR nach Abschluss der örtlichen Erhebungen angabengemäß in Tarifverhandlungen gelungen ist, das System der Gesamtversorgung auch für die Altfälle umzustellen (s. Ziffer IV. 2.2).
- 2.2 Zusätzliche Aufwendungen entstanden in erheblichem Umfang für die Überführung von Mitarbeitern in den vorgezogenen Vorruhestand und in den Vorruhestand. Trotz eines einprozentigen Gehaltsverzichts der Mit-

arbeiter und Versorgungsempfänger musste die Anstalt in den Jahren 1998 bis 2003 Betriebsmittel von 101,4 Mio. € aufbringen und im Ergebnis 83,9% der gesamten Vorruhestandsaufwendungen alleine tragen. Die finanziellen Belastungen engen die Handlungsspielräume ein, da es Anhaltspunkte dafür gibt, dass die Tätigkeiten teilweise nicht wegfielen, sondern durch Fremdvergaben erbracht wurden. Der SWR sollte prüfen, ob unter diesem Gesichtspunkt die Beibehaltung der Vorruhestandsregelungen wirtschaftlich ist (s. Ziffer IV. 2.3).

2.3 Obwohl in den Jahren 1998 bis 2003 dem Deckungsstock 280,9 Mio. € zugeflossen sind, betrug die buchmäßige Lücke im Deckungsstock zur vollständigen Abdeckung der Rückstellungen für Versorgungszusagen zum 31. Dezember 2003 noch 302,1 Mio. €. Sie muss bis zum Ende des Jahres 2016 geschlossen werden. Im Jahr 2003 waren im Fondsvermögen nach Angaben des SWR stille Reserven von 27,9 Mio. € vorhanden. Auch die Gesamtentwicklung von 1998 bis 2004 deutet darauf hin, dass sich im Fondsvermögen Reserven angesammelt haben und damit die tatsächliche Deckungslücke kleiner ist als bilanziell ausgewiesen (s. Ziffer IV. 2.4.2).

3.1 Den Umfang der Marketingaktivitäten bezeichnet die Anstalt ausgehend von einer Definition der Rundfunkkommission der Länder, der KEF und ARD/ZDF mit den direkten Kosten für Marketingleistungen. Um die Kosten des Marketings vollständig darzustellen und damit ggf. unternehmenspolitische Entscheidungen sachgerechter treffen zu können, müssen aber alle Kosten und alle mit Marketing befassten Bereiche erfasst werden. So

- waren neben den vom SWR angegebenen 82 Vollarbeitskräften weitere Mitarbeiter in den Landessenderdirektionen, der Fernsehdirektion und dem Landessendermarketing Baden-Württemberg mit Marketingaufgaben betraut (s. Ziffer IV. 3.2.3.2),
- enthalten die Aufstellungen der Anstalt weder indirekte Kosten noch Personalkosten (s. Ziffer IV. 3.3.1),
- waren auf mehreren Kostenstellen Marketingkosten erfasst, die der SWR nicht dem Marketing zurechnet (s. Ziffer IV. 3.3.3.1),
- übernahmen mehrere Beteiligungsgesellschaften Marketingkosten für die Anstalt (s. Ziffer IV. 3.3.3.2),
- waren Maßstäbe zur Trennung von Programm- und Marketingkosten nicht vorgegeben (s. Ziffer IV. 3.3.3.3),
- wurden Marketingkosten teilweise den Programmkosten belastet (s. Ziffern IV. 3.6.2 und IV. 3.7.1),
- wurden weder geldwerte Leistungen von Sponsoren oder Kooperationspartnern noch damit zusammenhängende Gegenleistungen als Erträge und Kosten des Marketings erfasst (s. Ziffer IV. 3.8.2),
- verbuchte die Anstalt Geldleistungen von Sponsoren oder Kooperationspartnern in voller Höhe als Erträge auf die Marketingkostenstellen, obwohl die damit zusammenhängenden Kosten auf Marketing- und Programmkosten verteilt wurden (s. Ziffer IV. 3.8.2).

Im Ergebnis sind den für die Jahre 2002 und 2003 angegebenen Kosten für das Marketing im engeren Sinne von 12,9 und 11,2 Mio. € Personalkosten und indirekte Kosten von jeweils 4,1 Mio. € hinzuzurechnen. Dazu kommen die anderen oben aufgeführten Bereiche, die in den Jahren 2002 und 2003 – soweit von den Rechnungshöfen ermittelbar – mindestens 1,8 und 2,2 Mio. € ausmachten. Damit liegen bei einer Gesamtbetrachtung die Aufwendungen für das Marketing im engeren Sinne in den Jahren 2002 und 2003 bei über 18,8 und 17,5 Mio. € (s. Ziffer IV. 3.3.3.4). Der SWR hat betont, dass er sich an die vorgegebene Definition der Kosten für Marketingleistungen gehalten habe. Bei Verschiebungen der Tätigkeitsschwerpunkte einzelner Mitarbeiter würden wie bisher auch die Zuordnungen zum Marketing- und Programmbereich geändert. Die Lenkungsgruppe Marketing werde die Feststellungen der Rechnungshöfe auf Umsetzungsmöglichkeiten prüfen.

- 3.2 Nach dem Wortlaut der Selbstbindungserklärung und unterstellt, alle ARD-Anstalten würden gleichmäßig zur Selbstbindung beitragen, müsste die Anstalt nach den Zahlen der Finanzvorschau 2004 zur Einhaltung der 1 %-Grenze 10 Tsd. € einsparen (s. Ziffer IV. 3.3.4).
- 3.3 Das Veranstaltungsengagement des SWR war sehr umfangreich. Im Jahr 2002 führte er im Rahmen seines Marketings 1.662 Veranstaltungen durch. Das waren im Durchschnitt 4,6 Veranstaltungen pro Tag (s. Ziffer IV. 3.4).
- 3.4 Das zentrale Marketing ist im Hinblick auf seine übergreifende Steuerungsfunktion noch verbesserungsfähig. Der hierfür erforderliche Gesamtüberblick war nicht im ausreichenden Maße vorhanden. Die sog. qualitativen Berichte enthalten grundsätzlich nur Umschreibungen der möglichen Controllinginstrumente, nicht aber Aussagen, die dem zentralen Marketing eine Gesamtlösung ermöglichen (s. Ziffer IV. 3.5.2). Die Anstalt hat erklärt, dass die angewandten Controllinginstrumente sich in einem ständigen Optimierungsprozess befänden. Spezifische Projekt-Erfolgskontrollen würden durchgeführt, sofern die dafür anfallenden Kosten vertretbar seien.
- 3.5 Bei den Kampagnen SWR1 und SWR3 wurden für Agenturleistungen Preisvergleiche nicht im angemessenen Umfang durchgeführt (s. Ziffer IV. 3.6.1). Der SWR hat mitgeteilt, dass er unabhängig von einer Ausschreibung ständig Qualitäts- und Preisvergleiche bei Agenturleistungen vornehme. Eine Prüfung der Kosten der Programmkampagnen war den Rechnungshöfen nicht möglich, da die Kostenstellenberichte nicht die vollständigen Kosten enthielten und die Anstalt bei Gesamtkosten von 4,3 Mio. € im Jahr 2002 nur einen Einzelbeleg über 142 Tsd. € vorlegte (s. Ziffer IV. 3.6.2).
- 3.6 Soweit Beteiligungsgesellschaften Marketingaktivitäten für den SWR übernahmen, bestanden hierüber keine schriftlichen Vereinbarungen. Häufig enthielten Rechnungen nicht nachvollziehbare Beträge (s. Ziffer IV. 3.7.4). Angabengemäß sind Regelungen bzw. Rahmenvereinbarungen in Vorbereitung.
- 3.7 Auch nach Abschluss der örtlichen Erhebungen gelangte man bei der Internetdarstellung verschiedener Marketingaktivitäten (z.B. „Elch und weg“, „Tour de Ländle“) direkt zu den Homepages verschiedener Sponsoren und von dort weiter zu deren kommerziellen Angeboten (s. Ziffer IV. 3.8.3).
- 4.1 Im Rahmen des Projekts EFA hat sich die Anstalt für eine Eigenoptimierung der in zwei Hauptabteilungen organisierten Immobilienwirtschaft entschieden. Die Rechnungshöfe halten eine weitere Optimierung der Liegenschaftsverwaltung durch die Zusammenfassung der beiden Hauptabteilungen zu einem Facility Management für möglich (s. Ziffer IV. 4.1.2).
- 4.2 Die Vorgaben des Projekts EFA sahen bis zum Jahr 2005 den Abbau von 108,5 Planstellen in der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung und von 56 Planstellen in der HA Gebäudemanagement vor. Bis Anfang 2004 waren hiervon 90,5 und 44 Stellen abgebaut. Eine genaue Evaluation der Zielvorgaben (Stellenabbau bei gleichzeitiger Gegenüberstellung von höheren Fremdleistungen) ist mangels geeigneter interner Controllinginstrumentarien nicht möglich (s. Ziffern IV. 4.1.3 und IV. 4.1.4).
- 4.3 Der SWR hat eine Konzeption zur weiteren Entwicklung der Hauptstandorte erstellt. Neubaumaßnahmen in Mainz und Baden-Baden (Kosten 19,7 und 10,3 Mio. €) wurden bereits umgesetzt, weitere Maßnahmen in Baden-Baden sollen 3,2 Mio. € kosten. In Stuttgart sind größere Investitionen mit Kosten von voraussichtlich 65 Mio. € geplant (s. Ziffer IV. 4.2). Die Kosten in Baden-Baden konnten durch Erlöse bei der Veräußerung von Büro- und Wohngebäuden im Wert von bisher 6,3 Mio. € teilweise refinanziert werden. Jedoch fielen im Zusammenhang mit den Veräußerungen wiederum Kosten von insgesamt 728 Tsd. € an (s. Ziffer IV. 4.2.3.2).

- 4.4 Die Anstalt verfügte über keine belastbaren Daten für ihren Liegenschaftsbestand. Erst im Jahr 2002 hat sie begonnen, die Gebäudeflächen in einem Raumbuch vollständig zu erfassen (s. Ziffer IV.4.3.1). Ebenso bildete sie nur in geringem Umfang und für Einzelobjekte immobilienwirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Verbrauchskennzahlen, arbeitsplatzbezogene Kennzahlen). Zur Optimierung der Bewirtschaftung der Liegenschaften sollte ein geeignetes Kennzahlensystem eingeführt werden (s. Ziffer IV.4.3.2). Der SWR hat sich zum Ziel gesetzt, auf Basis einer Flächendatenbank gezielte Kennzahlen für unternehmenspolitische Entscheidungen zu generieren und will sich auf wenige, aussagekräftige Kennzahlen konzentrieren. Neben den klassischen gebäudebezogenen Kennzahlen würden auch spezielle Kennzahlen entsprechend den vorliegenden Gegebenheiten zur Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen entwickelt.
- 4.5 Rund 5% der Gesamtaufwendungen des SWR entfallen auf die Liegenschaften. Ursache hierfür könnte die staatsvertraglich festgelegte Verteilung auf die drei Hauptstandorte Stuttgart, Baden-Baden und Mainz sein (s. Ziffer IV.4.4.1).
- 4.6 Für angemietete Büroflächen in Mainz und Stuttgart zahlte die Anstalt z. T. deutlich höhere Mieten als ortsüblich. Mittlerweile hat sie angabengemäß für Einzelobjekte günstigere Mietkonditionen ausgehandelt. Zur Nutzung der Vorteile des Wettbewerbs sollten längerfristige Verträge über die Pflege von Grünanlagen sowie Bewachungsleistungen gekündigt und grundsätzlich alle drei Jahre ausgeschrieben werden (s. Ziffer IV.4.4.3).
5. Produktionen im Wert von 1,1 Mio. € waren als Ausschuss gebucht, obwohl sie sendefähig waren. Dadurch wurde das Fernseh-Programmvermögen nicht in korrekter Höhe bilanziert. Produktionen im Wert von 0,9 Mio. € mussten abgeschrieben werden, weil keine Sendeplätze mehr vorhanden waren oder der vorgesehene Hauptdarsteller absagte. Vermeidbare Kosten entstanden, weil bei Pilotsendungen die Rechtesituation nicht eindeutig geklärt war, keine rechtzeitige Abstimmung mit einer anderen ARD-Anstalt erfolgte oder für nicht sendefähige Drehbücher das volle Honorar gezahlt wurde (s. Ziffer IV.5.4). Der SWR ist bestrebt, abgeschriebene Produktionen einer programmlichen Verwertung zuzuführen.
- 6.1 Die Anstalt hat bei sechs der sieben Gesellschaften, an denen sie oder die Holding mehrheitlich beteiligt ist, nach §35 Abs.2 Nr.1 SWR-StV das Recht der Rechnungshöfe zur Prüfung der Wirtschaftsführung in den jeweiligen Gesellschaftsverträgen verankert. Bei der Maran hat die Mitgesellschafterin Bavaria Film GmbH (Bavaria), an der öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten mittelbar mit über 85% der Gesellschaftsanteile beteiligt waren, eine entsprechende Änderung des Gesellschaftsvertrags abgelehnt.
- Der Verpflichtung, sich auch bei Beteiligungsgesellschaften, bei denen ein Mehrheitsbesitz nur zusammen mit anderen Rundfunkanstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts vorliegt, für eine Verankerung des Prüfungsrechts einzusetzen, ist der SWR bei sieben der elf betroffenen Gesellschaften nicht nachgekommen (s. Ziffer IV.6.1).
- 6.2 Bei den bedeutenderen Beteiligungsunternehmen, bei denen nicht die Richtlinien über die Geschäfts-, Bilanz- und Steuerpolitik der Holding und ihrer Beteiligungsgesellschaften gelten, sollten die Anstalt und die Holding künftig – abweichend von der bisherigen Praxis – eine erweiterte Prüfung der Jahresabschlüsse nach § 53 HGrG vornehmen lassen und eine Berichterstattung einfordern, die mögliche Risikofelder der Tätigkeiten detaillierter aufzeigt. Dies ist ebenso bei Unternehmen wie der Maran, bei der neben dem SWR ein weiterer Gesellschafter mit eigenen wirtschaftlichen Interessen beteiligt ist, sowie den ARD-/ZDF-Beteiligungen erforderlich (s. Ziffer IV.6.2).

### III. Wirtschaftliche Verhältnisse

#### 1. Haushaltspläne

Verwaltungsrat und Rundfunkrat haben die Haushaltspläne des SWR für die Haushaltsjahre 1999 bis 2003 beschlossen und genehmigt.

Die Haushaltspläne wurden wie folgt festgestellt:

- Feststellung Haushaltspläne

	1999	2000	2001	2002	2003
Beschluss des Verwaltungsrats vom	14.12.1998	10.12.1999	01.12.2000	30.11.2001	29.11.2002
Genehmigung des Rundfunkrats vom	18.12.1998	17.12.1999	15.12.2000	14.12.2001	13.12.2002
	<b>in Mio. €</b>				
<b>Im Ertrags- und Aufwandsplan</b>					
Erträge	984,8	994,0	1.048,6	1.060,5	1.057,4
Aufwendungen	1.002,8	1.025,8	1.019,9	1.054,8	1.064,3
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-18,0	-31,8	28,7	5,7	-6,9
<b>Im Finanzplan</b>					
Mittelaufbringung	112,2	94,2	121,6	101,7	95,2
Mittelverwendung	155,0	160,0	118,1	118,1	128,3
Überschuss/Fehlbetrag	-42,8	-65,8	3,5	-16,4	-33,1

Die Jahresfehlbeträge der Ertrags- und Aufwandspläne 1999, 2000 und 2003 sollten dem anstaltseigenen Kapital entnommen, die Jahresüberschüsse der Ertrags- und Aufwandspläne 2001 und 2002 dem anstaltseigenen Kapital zugeführt werden.

Die Ist-Zahlen entwickelten sich folgendermaßen:

- Abrechnung Haushaltspläne

	1999	2000	2001	2002	2003
Feststellung durch Verwaltungsrat am	09.06.00	18.06.01	14.06.02	23.05.03	18.06.04
Genehmigung durch Rundfunkrat am	16.06.00	29.06.01	28.06.02	27.06.03	25.06.04
	<b>in Mio. €</b>				
<b>Ertrags- und Aufwandsplan</b>					
Erträge	1.004,6	1.014,2	1.059,1	1.052,2	1.077,9
Aufwendungen	1.021,6	1.038,6	1.053,4	1.041,7	1.083,2
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-17,0	-24,4	5,7	10,5	-5,3
<b>Finanzplan</b>					
Mittelaufbringung	132,6	97,4	139,3	85,2	79,5
Mittelverwendung	159,3	145,3	124,8	94,5	114,7
Überschuss/Fehlbetrag	-26,7	-47,9	14,5	-9,3	-35,2

Über die Abweichungen zu den Haushaltsplänen hat der Verwaltungsrat im Rahmen der Feststellung der Jahresabschlüsse gesondert beraten. Der Rundfunkrat hat die Jahresabschlüsse jeweils genehmigt.

Die Fehlbeträge der Finanzpläne der Jahre 1999 und 2000 sowie 2002 und 2003 hat die Anstalt durch den Abbau kurzfristiger Mittel finanziert. Den Überschuss des Finanzplans des Jahres 2001 hat der SWR zum Aufbau kurzfristiger Mittel verwendet.

#### 2. Ertragslage

Die Gewinn- und Verlustrechnungen der Jahre 1999 bis 2003 zeigen die typische Entwicklung, nach der zu Beginn einer Gebührenperiode (ab 2001) Überschüsse und zu deren Ende eher Verluste erwirtschaftet werden.

## • Gewinn- und Verlustrechnungen

	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1999	
	in Mio. €						in %
Erträge aus Gebühren	809,3	824,1	872,9	887,2	893,5	84,2	10,4
Bestandsveränderungen Programmvermögen	24,4	-1,5	-4,6	-0,9	-0,7	-25,1	-102,9
Andere aktivierte Eigenleistungen	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,2	-100,0
Sonstige betriebliche Erträge	122,6	140,9	141,8	140,0	131,5	8,9	7,3
<b>Summe Erträge</b>	<b>958,5</b>	<b>963,5</b>	<b>1.010,1</b>	<b>1.026,3</b>	<b>1.024,3</b>	<b>65,8</b>	<b>6,9</b>
Personalaufwand	340,5	342,5	375,1	320,5	352,5	12,0	3,5
Aufwand für bezogene Leistungen/Materialaufwand	398,5	415,4	428,5	456,9	447,2	48,7	12,2
Abschreibungen	62,6	61,9	62,1	62,4	57,3	-5,3	-8,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	163,3	165,0	171,7	174,5	189,6	26,3	16,1
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>964,9</b>	<b>984,8</b>	<b>1.037,4</b>	<b>1.014,3</b>	<b>1.046,6</b>	<b>81,7</b>	<b>8,5</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-6,4</b>	<b>-21,3</b>	<b>-27,3</b>	<b>12,0</b>	<b>-22,3</b>	<b>-15,9</b>	<b>248,4</b>
Zuwendungen gemäß Staatsvertrag	-43,3	-43,8	-12,8	-12,1	-10,7	32,6	-75,3
Erträge aus Beteiligungen	9,7	9,3	11,0	9,3	9,7	0,0	0,0
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	31,1	34,7	32,1	11,7	39,2	8,1	26,0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	5,4	6,6	5,8	5,0	4,7	-0,7	-13,0
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,0	0,0	-2,6	-3,1	0,0	0,0	
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-0,4	-0,7	-0,4	-0,6	-4,3	-3,9	975,0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>2,5</b>	<b>6,1</b>	<b>33,1</b>	<b>10,2</b>	<b>38,6</b>	<b>36,1</b>	<b>1.444,0</b>
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-3,9	-15,2	5,8	22,2	16,3	20,2	-517,9
Steuern	-13,1	-9,2	-0,1	-11,7	-21,6	-8,5	64,9
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>-17,0</b>	<b>-24,4</b>	<b>5,7</b>	<b>10,5</b>	<b>-5,3</b>	<b>11,7</b>	<b>-68,8</b>

Die Grundgebühr betrug in den Jahren 1999 und 2000 monatlich 4,83 €, die Fernsehgebühr 9,61 €. Zum 1. Januar 2001 erhöhten sie sich aufgrund des Fünften Rundfunkänderungsstaatsvertrags vom 6. Juli/7. August 2000 auf 5,32 € und auf 10,83 €<sup>1)</sup>. Aus der Grundgebühr verbleiben der Anstalt nach Abzug der Anteile für das DeutschlandRadio und die Landesmedienanstalten 4,81 €, aus der Fernsehgebühr nach Abzug der Anteile für das ZDF, arte und die Landesmedienanstalten 6,45 €. Darin sind wie bisher zweckgebundene Gebührenanteile (z. B. für Kinderkanal, Phoenix, Deckungslücke bei der Altersversorgung) und seit dem Jahr 2000 zweckgebundene Mittel für Digital Video Broadcasting-Terrestrial enthalten. Außerdem resultierte der Gebührenzuwachs aus der Zunahme gebührenpflichtiger Geräte.

Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge im Jahr 2000 beruhte im Wesentlichen auf einer Zunahme der Erträge aus Programmverwertungen und Rückerstattungen des Pensionssicherungsvereins.

Die Verringerung des Personalaufwands im Jahr 2002 war auf eine um 58,4 Mio. € geringere Zuführung zu den Pensionsrückstellungen für SWR-Beschäftigte zurückzuführen. Der Anstieg der Aufwendungen für bezogene Leistungen ergab sich aus einer Erhöhung der Kosten für Gemeinschaftsaufgaben und Co-Produktionen (vorwiegend Sportlizenzen und Filmgemeinschaftseinkäufe).

Das DeutschlandRadio ist seit dem 1. Januar 2001 den Landesrundfunkanstalten als Gebührengläubiger gleichgestellt. Daher sind in den „Zuwendungen gemäß Staatsvertrag“ ab 2001 nur noch die Zuwendungen zum Finanzausgleich und der Gebührenanteil enthalten, der die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (KEF) betrifft.

<sup>1)</sup> Ab dem 1. April 2005 beträgt die Grundgebühr monatlich 5,52 € und die Fernsehgebühr monatlich 11,51 €.

## 3. Vermögenslage

## 3.1 Vermögensrechnungen

Die Vermögensrechnungen entwickelten sich wie folgt:

- Vermögensrechnungen

	31.12.99	31.12.00	31.12.01	31.12.02	31.12.03	Veränderung 31.12.03 zu 31.12.99	
	in Mio. €					in %	
<b>Aktiva</b>							
Immaterielles Anlagevermögen	5,4	6,1	6,6	6,6	6,4	1,0	18,5
Sachanlagen	376,8	369,3	362,8	350,0	336,0	-40,8	-10,8
Finanzanlagen	481,8	546,9	585,5	567,5	634,1	152,3	31,6
Übrige langfristige Vermögenswerte	40,4	45,3	49,9	54,9	60,9	20,5	50,7
Langfristiges Vermögen gesamt	904,4	967,6	1.004,8	979,0	1.037,4	133,0	14,7
Programmvermögen	153,4	153,0	163,4	154,2	154,9	1,5	1,0
Liquide Mittel	121,9	65,2	55,8	121,5	107,3	-14,6	-12,0
Übrige Aktiva	51,1	65,4	79,2	77,9	64,4	13,3	26,0
Kurzfristiges Vermögen gesamt	326,4	283,6	298,4	353,6	326,6	0,2	0,1
<b>Summe Aktiva</b>	<b>1.230,8</b>	<b>1.251,2</b>	<b>1.303,2</b>	<b>1.332,6</b>	<b>1.364,0</b>	<b>133,2</b>	<b>10,8</b>
<b>Passiva</b>							
Eigenkapital	70,6	46,2	51,9	62,4	57,1	-13,5	-19,1
Fremdkapital:							
Pensions-/Jubiläumsgeld- rückstellungen	899,1	930,3	986,9	983,5	1.005,1	106,0	11,8
Vorruhestandsrückstellung	75,3	76,9	78,6	78,4	89,6	14,3	19,0
Andere Rückstellungen	90,6	103,6	108,3	110,6	142,1	51,5	56,8
Verbindlichkeiten/Rechnungs- abgrenzungsposten	95,2	94,2	77,5	97,7	70,1	-25,1	-26,4
Summe Fremdkapital	1.160,2	1.205,0	1.251,3	1.270,2	1.306,9	146,7	12,6
<b>Summe Passiva</b>	<b>1.230,8</b>	<b>1.251,2</b>	<b>1.303,2</b>	<b>1.332,6</b>	<b>1.364,0</b>	<b>133,2</b>	<b>10,8</b>

Die Bilanzsumme nahm zum 31. Dezember 2003 um 10,8% zu. Der Anteil des langfristigen Vermögens an den Aktiva stieg im Prüfungszeitraum leicht von 73,4% auf 76% an und ist im Wesentlichen auf die Erhöhung der Mittel des Deckungsstocks zurückzuführen. Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme) sank von 5,7 auf 4,2%. Die Veränderungen in der Höhe des Eigenkapitals zeigten den normalen Verlauf innerhalb einer Gebührenperiode, wonach zu deren Beginn Eigenkapital aufgebaut wird, das zu ihrem Ende zur Verlustabdeckung eingesetzt wird. Außerdem wurde die Verringerung des Eigenkapitals durch den Anstieg der Rückstellungen für Pensionen und Jubiläumsgelder um 106 Mio. € überkompensiert. Insgesamt wuchs das dem SWR zur Verfügung stehende Finanzierungskapital (Eigenkapital, Pensions- und Jubiläumsgeldrückstellungen) um 92,5 Mio. € auf 1.062,2 Mio. € an, d. h. die Anstalt setzte einen Teil der ihr zufließenden Erträge für eine dauerhafte Erhöhung ihres Finanzierungskapitals ein.

Die liquiden Mittel (Wertpapiere, Kassenbestand und Teile der sonstigen Vermögensgegenstände) gingen auf 107,3 Mio. € zurück. Die für die Altersversorgung vorgesehenen Finanzanlagen (Deckungsstock, s. auch Ziffer IV.2.4) betragen zum 31. Dezember 2003 680,3 Mio. € (1999: 476,1 Mio. €) und deckten 69% (1999: 54,1%) der Rückstellungen für Pensionen und Beihilfen.

## 3.2 Kapitalflussrechnungen

Die Kapitalflussrechnungen entwickelten sich wie folgt:

- Kapitalflussrechnungen

	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1999	
	in Mio. €					in %	
Jahresfehlbetrag (-)/Jahresüberschuss (+) vor Ergebnis- übernahmen	-26,1	-33,3	-5,3	1,2	-15,0	11,1	-42,5
+ Abschreibung auf Gegenstände des Anlagevermögens	62,7	61,9	62,1	62,4	57,3	-5,4	-8,6
+ Abschreibungen auf Finanzdarlehen	0,0	0,0	2,6	3,1	-3,1	-3,1	
+ Zunahme der langfristigen Rückstellungen	32,7	31,5	56,9	-4,0	32,7	0,0	0,0
= Cash Flow (Innenfinanzierung)	69,3	60,1	116,3	62,7	71,9	2,6	3,8
+ Veränderungen im kurzfristigen Bereich	13,8	22,2	-33,1	-22,5	30,6	16,8	121,7
<b>= Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit (1)</b>	<b>83,1</b>	<b>82,3</b>	<b>83,2</b>	<b>40,2</b>	<b>102,4</b>	<b>19,3</b>	<b>23,2</b>
<b>- Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit (2)</b>	<b>-49,1</b>	<b>-52,1</b>	<b>-55,5</b>	<b>-48,2</b>	<b>-42,3</b>	<b>6,8</b>	<b>-13,8</b>
<b>+ Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit (3)</b>	<b>10,1</b>	<b>9,6</b>	<b>11,6</b>	<b>9,2</b>	<b>9,7</b>	<b>-0,4</b>	<b>-4,0</b>
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittel- bestands (1)+(2)+(3)	44,1	39,8	39,3	1,2	69,8	25,7	58,3
Veränderung des Wertpapierbestands	-19,1	-65,7	-41,4	14,6	-64,0	-44,9	235,1
+ Finanzmittelbestand am 1. Januar des Jahres	58,7	83,7	57,8	55,7	71,5	12,8	21,8
<b>= Finanzmittelbestand am 31. Dezember des Jahres</b>	<b>83,7</b>	<b>57,8</b>	<b>55,7</b>	<b>71,5</b>	<b>77,3</b>	<b>-6,4</b>	<b>-7,6</b>

Der Finanzmittelbestand nahm zum Ende des Jahres 2001 um ein Drittel ab, erhöhte sich dann aber wieder. Die Innenfinanzierung deckte im Prüfungszeitraum die laufenden Ausgaben für Sachinvestitionen, im Jahr 1999 auch die für Finanzinvestitionen.

## IV. Prüfungsfeststellungen

### 1. Personenbezogene Aufwendungen

#### 1.1 Entwicklung

Der SWR hatte sich im Rahmen der Fusion die Optimierung des Personalaufwands zum Ziel gesetzt. Im Vordergrund stand die Erklärung, 650 Planstellen bis Ende 2003 abzubauen. Die Beschäftigungsstruktur der Anstalt ist in starkem Maße von Mitarbeitern geprägt, die auf Planstellen geführt werden. Daneben sind aber auch die freien Mitarbeiter und die sehr personalintensiven Fremdleistungen zu berücksichtigen. Wie bereits in ihren Prüfungsmitteilungen vom Oktober 2001 unter Ziffer IV.4.2 dargelegt, gehen die Rechnungshöfe deshalb bei der Untersuchung der Personalaufwendungen von einer Gesamtbetrachtung aus. Auch die Personalaufwendungen der Beteiligungsgesellschaften sind in diese Gesamtbetrachtung einzubeziehen. Danach sind die unter den Ziffern IV.1.1 bis IV.1.4 aufgeführten Entwicklungen in einem engen Sachzusammenhang zu sehen.

Der Gesamtaufwand und die darin enthaltenen personenbezogenen Aufwendungen (ohne Altersversorgung und Beteiligungsgesellschaften) entwickelten sich wie folgt (in Mio. €):

- Gesamtaufwand und Anteil der personenbezogenen Aufwendungen

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Altanstalten		SWR				
<b>personenbezogener Aufwand</b>	<b>unbek.</b>	<b>382,3</b>	<b>421,8</b>	<b>422,9</b>	<b>427,5</b>	<b>432,0</b>	<b>430,9</b>
davon Verschiedene Fremdleistungen	17,9	26,0	24,6	23,1	29,8	31,4	29,6
davon Produktionsbezogene Fremdleistungen	16,5	23,1	32,5	29,9	28,4	25,5	27,0
davon Leistungsvergütungen und Sozialaufwand freie Mitarbeiter	unbek.	86,0	122,3	128,8	131,6	135,1	138,8
davon Vergütungen und Sozialaufwand festangestellte Mitarbeiter	246,2	247,2	242,4	241,1	237,6	240,0	235,5
<b> feste Mitarbeiter Vorruhestand und Altersversorgung</b>	<b>133,0</b>	<b>102,9</b>	<b>98,1</b>	<b>101,4</b>	<b>137,4</b>	<b>78,7</b>	<b>112,4</b>
<b>sonstiger Aufwand des SWR*</b>	<b>unbek.</b>	<b>506,7</b>	<b>501,7</b>	<b>514,3</b>	<b>488,5</b>	<b>531,0</b>	<b>539,9</b>
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>939,9</b>	<b>991,9</b>	<b>1.021,6</b>	<b>1.038,6</b>	<b>1.053,4</b>	<b>1.041,7</b>	<b>1.083,3</b>

\* Im Jahr 1997 ist die Höhe für Leistungsvergütungen und Sozialaufwand freie Mitarbeiter nicht bekannt und daher im sonstigen Aufwand enthalten.

Die Werte für „Vergütungen und Sozialaufwand festangestellte Mitarbeiter“ der Jahre 2002 und 2003 weichen wegen einer anderen Verbuchungssystematik von den in Bilanzen und ARD-Jahrbüchern veröffentlichten Zahlen ab. Nicht enthalten sind im Jahr 2002 1,7 Mio. € für Kantinenpersonal und im Jahr 2003 4,6 Mio. € für Kantinenpersonal und Sozialversicherungsanteile der Versorgungsempfänger.

Beim Aufwand für freie Mitarbeiter und Fremdleistungen kam es zu deutlichen Steigerungen. Insbesondere die Produktionsbezogenen Fremdleistungen (+64 %) und die Verschiedenen Fremdleistungen (+65,4 %) nahmen stark zu. Dies hat zu einer weiteren Erhöhung der personenbezogenen Aufwendungen geführt.

Das beim SWR im Aufbau befindliche Personalkosten-Gesamtsteuerungssystem, das sich angabengemäß auch auf die Fremdleistungen erstrecken soll (s. Ziffer IV. 1.6), sowie eine permanente Aufgabenkritik können dazu beitragen, dass die Anstalt den öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrag mit geringeren personenbezogenen Aufwendungen erfüllt.

## 1.2 Festangestellte Mitarbeiter des SWR

### 1.2.1 Personalaufwand für festangestellte Mitarbeiter

Der Personalaufwand für die festangestellten Mitarbeiter (ohne Altersversorgung) entwickelte sich wie folgt:

- Entwicklung des Personalaufwands für festangestellte Mitarbeiter

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt 1997 bis 2003
besetzte Planstellen	4.140	4.082	3.988	3.853	3.755	3.734	3.648	-
<b>in Tsd. €</b>								
Personalaufwand festangestellte Mitarbeiter (ohne Altersversorgung)	246.233	247.172	242.385	241.087	237.645	239.990	235.486	241.428
je besetzter Planstelle	59,5	60,6	60,8	62,6	63,0	64,0	64,5	62,1

Der Aufwand für die festangestellten Mitarbeiter (ohne Altersversorgung) konnte im Jahr 2003 gegenüber 1997 durch den Abbau von besetzten Planstellen oder deren Nichtbesetzung reduziert (-4,4 %) werden; der Aufwand je besetzter Planstelle stieg jedoch um 8,4 % auf 64,5 Tsd. € an.

Der SWR hat hierzu erklärt, der Aufwand je Planstelle habe sich aus seiner Sicht strukturell nicht erhöht. Unter Einbeziehung sonstiger Faktoren wie der Tarif- und

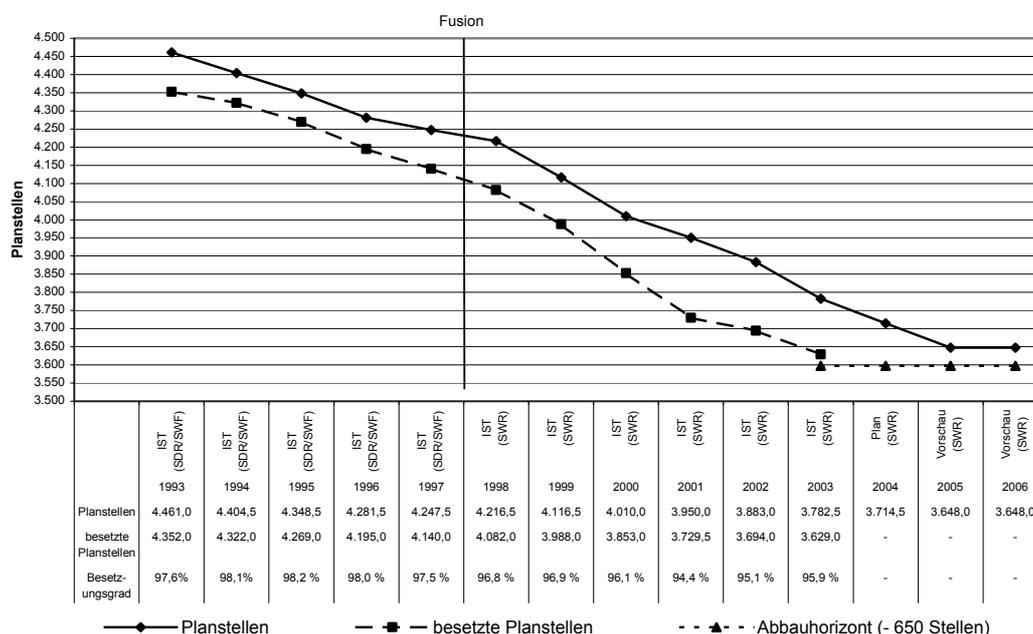
Sozialabgabensteigerungen ergäbe sich bereinigt um die Preissteigerungen sogar ein Rückgang.

Diese Betrachtungsweise ändert nichts an der Tatsache, dass sich der SWR mit insgesamt gestiegenen personenbezogenen Aufwendungen auseinandersetzen muss. Eine um Preissteigerungen bereinigte Darstellung würde nicht die reale Kostenbelastung wiedergeben.

### 1.2.2 Planstellenentwicklung und -besetzung beim SWR

Die Anstalt hatte sich bei der Fusion zum Ziel gesetzt, die Zahl der Planstellen bis Ende 2003 auf rd. 3.600 Stellen zu reduzieren. Ausgehend von der Stellensumme der Vorgängeranstalten SDR und SWF im Jahr 1997 mit 4.247,5 Planstellen ergibt dies ein Abbaupotenzial von 650 Stellen. Die Planstellen und deren Besetzung entwickelten sich wie folgt:

- Planstellenentwicklung und -besetzung



Vom Fusionszeitpunkt 1. Januar 1998 bis Ende 2003 kam es beim SWR zum Abbau von 465 Planstellen (71,5% von 650 Stellen). Die Anstalt plant, bis 2005 weitere 135 Planstellen abzubauen. Der Gesamtabbau wird dann rd. 600 Planstellen (92,3% von 650 Stellen) betragen. Die restlichen 50 Stellen sollen nicht mehr gestrichen werden. Dies begründet der SWR in der Verwaltungsratsvorlage 4/2002 mit neuen Anforderungen im Mediensektor. In den Bereichen Online und digitaler Rundfunk (u. a. Chefredaktion Neue Medien, DASDING, Digital Audio Broadcasting, Gemeinschaftsaufgaben ARD.de und ARD-Online-Koordination) seien Planstellen in der o. g. Anzahl erforderlich. Außerdem weist die Anstalt darauf hin, dass der Umfang des SWR-Stellenplans im Staatsvertrag nicht festgelegt sei und eine zum Fusionszeitpunkt genannte Zielgröße nicht auf Dauer verbindlich sein könne. Der SWR müsse auch auf staatsvertragliche Ausweitungswünsche (Stärkung der Landesidentität) und neue Anforderungen des Mediensektors reagieren können. Der Abbau von Planstellen könne nicht zum eigentlichen Unternehmensziel und zum Gradmesser des Unternehmenserfolgs umfunktioniert werden.

Für den geltend gemachten Bedarf von 50 Stellen für den Online-Bereich und den Digitalen Rundfunk fehlt eine nachvollziehbare Personalbedarfsberechnung. Zudem legt mittlerweile § 4 Abs. 3 ARD-Staatsvertrag i. d. F. des Siebten Rundfunkänderungsstaatsvertrags vom 1. April 2004 fest, dass in den Mediendiensten ausschließlich programmbezogene Inhalte angeboten werden dürfen.

Das bisher von der Anstalt erklärte Ziel eines Abbaus von 650 Planstellen sollte nicht aufgegeben werden. Bei konsequenter Umsetzung ließe sich der Zielwert von 3.600 Planstellen bereits im Jahr 2005 erreichen, da die im Jahr 2003 vorhandenen 3.782,5 Planstellen nur zu 96,4 % besetzt waren.

Die Rechnungshöfe gehen davon aus, dass spätestens nach dem Erreichen des Abbauziels (rd. 3.600 Planstellen) der Stellenbesetzungsgrad wieder an den der Vorgängeranstalten herangeführt wird (rd. 98 %). Er dürfte dann immer noch ausreichend sein, um flexibel mit Deckungszusagen (s. Ziffer IV. 1.3.1) auf Belastungsspitzen reagieren zu können.

Im Personalgefüge des SWR besteht ein Trend zu höherwertigen Stellen ab der Vergütungsgruppe (VG) 8. Ihr Anteil an den Planstellen stieg von 1999 bis 2003 von 55,6 % auf 59,7 %. Die Anstalt sollte im Hinblick auf die Einhaltung der Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit die Gründe für diesen Anstieg untersuchen und ggf. die entsprechenden Konsequenzen ziehen.

Der SWR hat mitgeteilt, unter Berücksichtigung des Stellenaufbaus für die neuen Aufgaben im Bereich des digitalen Rundfunks und im Bereich Online sehe er das Abbauziel als erreicht an. Die Bemühungen, weitere Personalkosten einzusparen, würden aber dadurch nicht beendet. Künftiges Ziel sei die Bereinigung von arbeitsrechtlich problematischen Mitarbeiterverhältnissen. Es sei geplant, in den nächsten vier Jahren rd. 200 freiwerdende Planstellen mit langjährig festen freien Mitarbeitern zu besetzen. Daraus ergäben sich zwar vorrangig keine Einsparungen im Personaletat, jedoch bei den Honoraren, und zwar in Höhe von 2,5 Mio. € jährlich. Nach vier Jahren lasse sich also ein jährliches Einsparvolumen von 10 Mio. € erreichen.

Die Streichung von unbesetzten Stellen werde im Übrigen als nicht zielführend angesehen. Unbesetzte Planstellen dienen dem Umbau und der Flexibilität, um ggf. neue optimierte (Organisations-)Strukturen schaffen zu können.

Der Anstieg der höherwertigen Stellen wird von der Anstalt auf die Arbeitsverdichtung aufgrund des Stellenabbaus (vorwiegend in der VG 6 und der VG 7) und die damit verbundenen gestiegenen Anforderungen an die Stelleninhaber zurückgeführt.

Die Rechnungshöfe erwarten bei einer Verwirklichung dieser Konzeption, dass die Mittel für Honoraraufwendungen tatsächlich um 2,5 Mio. € jährlich zurückgeführt werden. Unabhängig davon sollte das ursprüngliche Abbauziel von 650 Stellen weiterverfolgt werden.

### 1.2.3 Vergütungen für festangestellte Mitarbeiter

#### 1.2.3.1 Vergütungsstrukturen der festangestellten Mitarbeiter

Dem Vergütungssystem des SWR sind 78 Berufsbilder zugeordnet. Der Tarifvertrag des Tarifverbands Privater Rundfunk e. V. (TPR), der auch bei privaten Rundfunksendern (z. B. n-tv, RTL) angewandt wird, kennt z. B. nur sieben Vergütungsgruppen mit 20 Berufsbildern. Auch erfüllen infolge der Digitalisierung der Rundfunktechnik zunehmend Mitarbeiter mehrere Berufsbilder. So kann ein Fernsehreporter inzwischen auch die Funktionen des Kameramannes, des Beleuchters, des Regisseurs und des Cutters ausüben. Im Hörfunkbereich finden sich Selbstfahrerstudios mit Moderatoren, bei denen sich verschiedene Funktionen bündeln.

Damit ist die bisherige Berufsbildzuordnung zu hinterfragen und den veränderten Umständen anzupassen.

Der Vergütungstarifvertrag der Anstalt sieht seit der Fusion 1998 14 Vergütungsgruppen vor. Dabei erfolgt in jeder Vergütungsgruppe eine zeitabhängige Erhöhung der Grundvergütung in neun Stufen (a bis i). Beim Vorliegen besonderer Voraussetzungen können in der VG 14 drei zusätzliche Vergütungsstufen (j, k und l) gewährt werden.

Die folgende Übersicht zeigt ausgewählte Vergütungsstrukturen des SWR im Vergleich zum TPR. Dabei ist festzustellen, dass bei der Anstalt im Eingangsbereich niedrigere und in der Endstufe höhere Grundvergütungen möglich sind.

- Vergütungsspannen einzelner Berufsbilder im Vergleich zum TPR (2004)

Beispiele für Vergütungsunterschiede nach Berufsbildern	SWR			TPR-Vergleich		
	VG	niedrigste Grundvergütung in €	höchste Grundvergütung in €	Tarifgruppe	niedrigste Grundvergütung in €	höchste Grundvergütung in €
Beleuchter	4 bis 6	1.846	3.126	3	2.449	2.449
Cutter	4 bis 10	1.846	4.575	3 bis 6	2.449	3.592
Hausmeister	4 bis 6	1.846	3.126	3	2.449	2.449
Hilfskraft	1 bis 2	1.387	2.134	1	1.862	1.862
Ingenieur	8 bis 12	2.704	5.538	5 bis 7	3.201	4.115
Kameramann	8 bis 12	2.704	5.538	4 bis 7	2.775	4.115
Kraftfahrer	4 bis 5	1.846	2.844	2 bis 3	2.122	2.449
Produktionsassistent	4 bis 7	1.846	3.438	2	2.122	2.122
Redakteur	9 bis 12	2.974	5.538	5 bis 7	3.201	4.115
Redaktionsassistent	4 bis 7	1.846	3.438	3 bis 4	2.449	2.775
Referent	9 bis 10	2.974	4.575	5 bis 7	3.201	4.115
Sachbearbeiter	4 bis 7	1.846	3.438	2 bis 5	2.122	3.201
Techniker	4 bis 8	1.846	3.782	3 bis 6	2.449	3.592

Der SWR erachtet einen rein formalen Vergleich nicht als sinnvoll und hat insofern auf ein von der Hay Group GmbH erstelltes Gutachten verwiesen. Es zeige sich, dass die private Medienwirtschaft de facto speziell bei höherwertigen Funktionen durch Zulagen oder variable Vergütungsbestandteile deutlich höhere Vergütungen gewähren könne. Deshalb bestehe die Gefahr, dass man insoweit nicht mehr wettbewerbsfähig sei.

Nach Auffassung der Rechnungshöfe übersieht die Anstalt bei ihrer Argumentation Aussagen, die sich im Hay-Gutachten (Richtpositionenvergleich II) wiederfinden. So spielt in den privaten Medienunternehmen die betriebliche Altersversorgung über die gesetzliche Versorgung hinaus nur noch eine untergeordnete Rolle in der Gesamtvergütung. Beim SWR hingegen erhalten alle festen Mitarbeiter sowie die außertariflich Beschäftigten (AT) eine Versorgungszusage, die über die gesetzlichen Leistungen hinausgeht. Außerdem übersieht die Anstalt, dass die privaten Medienunternehmen die höhere Vergütung vorrangig leistungsorientiert gewähren. Mit anderen Worten: Das teilweise höhere Vergütungsniveau wird maßgeblich durch variable leistungsorientierte Zahlungen hervorgerufen.

Es bleibt deshalb die Frage, ob der SWR – auch im Hinblick auf ein zwischenzeitlich im großen Umfang vorhandenes Potenzial an gut ausgebildeten Nachwuchskräften in der Medienwirtschaft – in Zukunft ähnlich verfahren will. Jedenfalls sollte das Vergütungsniveau in künftigen Tarifverhandlungen immer wieder problematisiert werden.

#### 1.2.3.2 Entwicklung der Grundvergütungen

Die Rechnungshöfe haben die Entwicklung der durchschnittlichen Grundvergütungen zum 31. Dezember 2000 und zum 31. Dezember 2003 untersucht. Die Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt. Dabei wurden die Vergütungsgruppen der Anstalt den entsprechenden Vergütungsgruppen des Öffentlichen Dienstes des Landes Baden-Württemberg gegenübergestellt. Beim Land Baden-Württemberg würde der AT-Bereich ab VG 13 des SWR beginnen.

• Durchschnittliche monatliche Grundvergütung nach Vergütungsgruppen

VG SWR	entspricht Vergütungs-/ Besoldungsgruppe im Öffentlichen Dienst	Planstellen*		besetzte Stellen*			daraus ermittelte durchschnittliche monatliche Grundvergütung	
		2000	2003	2000	2003	2003 %	2000 €	2003 €
AT	AT/ B 3 und höher	42	39	38	39	1,2	7.957	8.189
14		143	136	119	112	3,4	6.088	6.290
13		235	234	216	204,3	6,2	5.366	5.574
12	BAT III bis I/ A 12 bis B 2	409,5	409,5	349	330,5	10,1	4.916	5.126
11		405	374,5	363	322,6	9,9	4.370	4.625
10		230,5	247	228	214,1	6,5	3.906	4.148
9		279	262	250	245,5	7,5	3.648	3.743
8		360	374	357	368,8	11,3	3.343	3.454
7	BAT Vb bis IVa/ A 9 bis A 11	515	498,5	464	399,4	12,2	3.072	3.190
6		790,5	704,5	776	623,9	19,1	2.716	2.854
5	BAT VI bis Vc/ A 6 bis A 8	166,5	100,5	266	248	7,6	2.305	2.419
4		103	83	136	137,4	4,2	2.219	2.205
3	BAT VIII bis VII/ A 3 bis A 5	14	9	18	13	0,4	1.955	2.037
2		8	5,5	14	6,6	0,2	1.845	2.019
1		12	9,5	12	7,1	0,2	1.793	1.872

\* Ohne Intendant, Geschäftsleitung und Bereiche mit besonderem Tarifvertrag, z.B. Klangkörper, Kasino-Mitarbeiter.

Die Gesamtdurchschnitte der Grundvergütungen (gewichtet nach der Anzahl der besetzten Planstellen) lagen im Jahr 2000 bei 3.609 € und im Jahr 2003 bei 3.802 €. Sie entsprachen damit im Jahr 2003 einer Grundvergütung nach BAT Ia im Öffentlichen Dienst. Bemerkenswert ist ferner, dass rd. 11% einer Besoldung B 3 und höher entsprachen. Beim Land Baden-Württemberg z.B. ist der Anteil solcher höherwertiger Positionen wesentlich geringer.

Zur Abrundung des Vergleichs muss auch die tarifliche Einkommensentwicklung herangezogen werden. Die folgende Übersicht enthält nicht die Entwicklung bei den Klangkörpern.

• Vergleich der Tarifentwicklungen ab 2000

SWR	TPR	Öffentlicher Dienst (Angestellte)
Laufzeit Gehaltstarifvertrag 01.10.1999 bis 31.01.2001. Die Monate Februar bis Mai 2001 waren Leermonate, d.h. es gab keine Einmalzahlungen.	ab 01.01.2000 - 3,2 % mehr Gehalt ab 01.01.2001 - 3,0 % mehr Gehalt ab 01.01.2002 - 2,5 % mehr Gehalt	Laufzeit Gehaltstarifvertrag 01.01.1999 bis 31.03.2000. Für den Zeitraum 01.04.2000 bis 31.07.2000 Einmalzahlung von 100 DM (rd. 51 €) monatlich.
Lineare Erhöhung der Gehälter um 3,6 % ab 01.06.2001. Der Familienzuschlag erhöhte sich von 213 DM auf 221 DM (ab 01.01.2002 113 €). Mindestlaufzeit des Abschlusses bis 31.05.2003.	ab 01.01.2003 - 2,2 % mehr Gehalt ab 01.04.2004 - 1,3 % mehr Gehalt (Laufzeit ein Jahr)	Die Grundvergütungen, Sozial- und Ortszuschläge wurden ab 01.08.2000 um 2,0 % und ab 01.09.2001 um weitere 2,4 % erhöht. Mindestlaufzeit des Abschlusses bis 31.10.2002. Die Zuwendung blieb bis 31.10.2002 eingefroren.
Eine lineare Erhöhung der Gehälter (einschließlich Familienzuschlag) ab - 01.01.2004 um 1,7 % - September 2004 Einmalzah- lung 300 € - verzögerte Anpassung AT- Vergütungen zum 01.06.2004		Die Grundvergütungen, Sozial- und Ortszuschläge wurden gestaffelt erhöht. Ab November und Dezember 2002 - einmalig max. 185 €,
- 01.01.2005 Erhöhung um 1,0 %. Die AT-Vergütungen sollen für ein Jahr nicht ange- passt werden.  Mindestlaufzeit des Abschlusses bis 31.05.2005.		- 01.01.2003 untere und mittlere Einkommensgruppen um 2,4 % - 01.04.2003 höhere Einkom- mensgruppen 2,4 % - 01.01.2004 alle 1,0 % - 01.05.2004 alle 1,0 % Mindestlaufzeit des Abschlusses bis 31.01.2005.
Der Beschäftigungspakt wird bis 31.05.2005 verlängert.		Die Zuwendung bleibt bis zum 31.01.2005 eingefroren.

Wie schon in den Vorjahren liegen die Tarifabschlüsse der Anstalt, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Laufzeiten und der Einmalzahlungen, im Rahmen der Tarifabschlüsse des Öffentlichen Dienstes. Allerdings zahlt der SWR höhere Zulagen und Zuschläge als der Öffentliche Dienst.

Verschiedene Einschnitte, die in der jüngeren Vergangenheit bei den Bediensteten des Öffentlichen Dienstes vorgenommen wurden (z. B. Verlängerung der Arbeitszeit, Kürzung des einheitlichen jährlichen Urlaubsgeldes, Wegfall von Essenszuschüssen), sind aber von den Rundfunkanstalten bisher noch nicht berücksichtigt worden. Dies gilt es bei den künftigen Tarifverhandlungen zu beachten.

Die Anstalt hat darauf hingewiesen, dass sie sich in der Vergangenheit stets an den Tarifabschlüssen des Öffentlichen Dienstes orientiert und deren finanzielles Volumen eingehalten habe. Das werde auch in Zukunft der Fall sein.

### 1.3 Freie Mitarbeiter beim SWR

#### 1.3.1 Entwicklung

Die Gesamtzahl der freien Mitarbeiter beim SWR ging seit der Fusion um 38,2% zurück. Gleichzeitig hat sich die Zahl der festen freien Mitarbeiter mit einer stärkeren arbeitsrechtlichen Bindung um 48,5% auf 1.923 im Jahr 2003 erhöht; der Zuwachs steht dem Abbau von 492 besetzten Planstellen (11,9%) gegenüber. Im Jahr 2003 kam somit ein fester freier Mitarbeiter auf zwei besetzte Planstellen. Dies zeigt sich auch im starken Anstieg der Leistungsvergütungen (s. Ziffer IV. 1.3.2).

- Bestand an freien Mitarbeitern sowie an festen freien Mitarbeitern

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1997
Anzahl freier Mitarbeiter insgesamt	19.577	nicht bekannt	13.981	13.431	13.174	12.896	12.098	- 7.479
davon feste freie Mitarbeiter	1.295	1.351	1.713	1.799	1.849	1.955	1.923	628
Planstellen	4.248	4.217	4.117	4.010	3.950	3.883	3.783	- 465
Verhältnis der Planstellen zu den festen freien Mitarbeitern	0,30	0,32	0,42	0,45	0,47	0,50	0,51	-
besetzte Planstellen	4.140	4.082	3.988	3.853	3.755	3.734	3.648	- 492
Verhältnis der besetzten Planstellen zu den festen freien Mitarbeitern	0,31	0,33	0,43	0,47	0,49	0,52	0,53	-

Die Anstalt verfügt bisher über kein System zur Bewertung der freien Mitarbeiter in Vollzeitkraftäquivalenten. Sie konnte daher keine Aussage zur tatsächlichen Entwicklung der von ihnen erbrachten Arbeitskapazitäten treffen. Die Beurteilungslücke sollte beim im Aufbau befindlichen Personalkosten-Gesamtsteuerungssystem (s. Ziffer IV. 1.6) geschlossen werden.

Zumindest für den Bereich der kontinuierlich beschäftigten freien Mitarbeiter erscheint dies den Rechnungshöfen nicht unmöglich.

Der Anstieg der Zahl der festen freien Mitarbeiter wurde auch durch die Gewährung von Deckungszusagen aus unbesetzten Planstellen ermöglicht. Danach können Personalmittel, die infolge der Nichtbesetzung von Planstellen frei sind, für den Einsatz von freien Mitarbeitern oder anderen Fremdkräften verwendet werden. Solche Deckungszusagen sind in der Regel auf die Dauer eines Haushaltsjahrs begrenzt. Der SWR hat in starkem Umfang seit der Fusion mit diesem Instrumentarium gearbeitet. In der nachstehenden Übersicht fällt insbesondere die Nutzung von Deckungszusagen in der Intendanz, im Hörfunk sowie in der Technik und Produktion auf.

- Saldierte Deckungszusagen aus unbesetzten Stellen

	1999	2000	2001	2002	2003
Direktion	in Tsd. €				
Intendanz	0,0	30,7	175,6	91,9	216,1
Justitiariat	0,0	0,0	0,0	0,0	33,4
Landessenderdirektion Rheinland-Pfalz	133,9	443,6	924,8	551,1	553,7
Landessenderdirektion Baden-Württemberg	99,0	376,8	750,9	532,5	486,0
Hörfunk	413,9	1.950,1	2.067,8	1.221,4	904,1
Fernsehen	46,9	379,8	511,0	300,4	268,7
Technik und Produktion	476,7	2.933,9	754,7	2.018,7	390,0
Verwaltung	1,6	68,0	167,8	182,8	52,0
Übergreifende Bereiche	0,0	0,0	0,0	0,0	30,4
<b>Summe</b>	<b>1.172,0</b>	<b>6.182,9</b>	<b>5.352,6</b>	<b>4.898,8</b>	<b>2.934,4</b>

Anmerkung: Im Jahr 2000 sind 1.636 Tsd. € für die Abdeckung des Defizits aus dem Kapazitätsausgleich verwandt worden.

Mit ihrem entsprechend weiterentwickelten Personalmanagement (s. auch Ziffer IV. 1.6) sollte die Anstalt die künftige Entwicklung in den genannten Bereichen einer kritischen Gesamtbetrachtung unterziehen.

Der SWR hat auf die Vorgaben der vertragsschließenden Länder (Abschnitt II der Gemeinsamen Protokollerklärung) verwiesen. Danach soll der Landesanteil an

beiden Fernsehlandesprogrammen mindestens 30 % betragen. Ziel der Anstalt sei es deshalb gewesen, die Umstrukturierung des Programms mit einer sachgerechten Personalstruktur zu bewältigen. Hierzu gehörten auch die Inanspruchnahme von Fremdleistungen und der Einsatz freier Mitarbeiter.

### 1.3.2 Entwicklung des Aufwands für freie Mitarbeiter

Der Personalaufwand (ohne Urheber- und Herstellervergütungen) für die freien Mitarbeiter des SWR stieg von 1998 bis 2003 um 39 % auf rd. 139 Mio. € an. Für den Aufwand der beiden Vorgängeranstalten im Jahr 1997 gibt es keine Detaildaten.

- Entwicklung des Personalaufwands für freie Mitarbeiter (einschließlich feste freie Mitarbeiter)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1998 in %
	in Mio. €						
Gesamtaufwand des SWR	992	1.022	1.039	1.053	1.042	1.083	9,2
Leistungsvergütungen	81	98	102	104	106	108	33,3
Soziale Leistungen für freie Mitarbeiter	19	25	27	27	29	31	63,2
<b>Personalaufwand für freie Mitarbeiter</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>129</b>	<b>131</b>	<b>135</b>	<b>139</b>	<b>39,0</b>
Personalaufwand festangestellte Mitarbeiter	247	242	241	238	240	235	- 4,9
<b>Verhältnis Personalaufwand festangestellte Mitarbeiter zu freie Mitarbeiter</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	

Eine geschäftsjahresbezogene Aussage, in welchem Umfang die kostenmäßig besonders relevanten festen freien Mitarbeiter hierzu beitragen, war der Anstalt nicht möglich. Die stärksten Zuwächse an festen freien Mitarbeitern in den Jahren 2000 bis 2003 gab es bei der Intendanz (90 %) sowie der Technik und Produktion (33 %).

Der starke Anstieg des Aufwands für freie Mitarbeiter korrespondiert mit den bereits unter Ziffer IV. 1.1 angesprochenen Einsparungen beim festangestellten Personal.

Im Durchschnitt lag die Honorierung der festen freien Mitarbeiter (ohne Altersversorgung) zwischen 1999 und 2003 bei rd. 43 Tsd. €/Jahr.

- Durchschnittliche jährliche Honorare der festen freien Mitarbeiter

	1999	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt 1999 bis 2003	Veränderung 2003 zu 1999 in %
	in €						
Durchschnitt	42.583	43.315	42.677	43.850	43.836	43.252	2,9

Von den 1.955 festen freien Mitarbeitern erhielten im Jahr 2002

1.156	59,1 %	bis zu	50 Tsd. €
783	40,1 %	zwischen	50 Tsd. € und 100 Tsd. €
16	0,8 %	über	100 Tsd. €.

Dass die Verdienstmöglichkeiten für die festen freien Mitarbeiter sehr attraktiv sind, wird in einer Vorlage an die Gremien einer Gesellschaft der Anstalt eingeräumt. Danach besteht bei diesem Personenkreis aufgrund der vorteilhaften Honorierung vielfach kaum die Bereitschaft, zu externen Produzenten zu wechseln. Der arbeitnehmerähnliche Status der festen freien Mitarbeiter hat nach wie vor arbeitsrechtliche Konsequenzen. Wie bei den anderen ARD-Sendern wurden zur Minimierung der Risiken tarifvertragliche Regelungen speziell für die festen freien Mitarbeiter (Tarifvertrag für arbeitnehmerähnliche Personen) abgeschlossen und fortgeschrieben.

#### 1.4 Fremdleistungen beim SWR

Das mit der Fusion verfolgte Ziel, festes Personal abzubauen, wurde auch durch eine verstärkte Inanspruchnahme von Fremdleistungen verwirklicht, und zwar in Form

- produktionsbezogener Fremdleistungen (z. B. Anmietung von Fremdkapazitäten zur Abdeckung temporärer Spitzenbelastungen in den Produktionsbetrieben),
- verschiedener Fremdleistungen (z. B. Dienstleistungen Dritter für die Hauptabteilung [HA] Informations- und Kommunikationssysteme, die Unternehmensplanung, den Tigerenten Club) sowie
- von Unterhaltungs-, Bewirtschaftungs- und Reparaturleistungen (z. B. Betriebsunterhalt aller Gebäude und der produktionstechnischen Anlagen).

Die Fremdleistungen entwickelten sich in den einzelnen Kategorien wie folgt:

- Fremdleistungen (Titel 43, 46 und 47)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Zunahme 2003 zu 1997
in Mio. €								
Produktionsbezogene Fremdleistungen	16,5	23,1	32,5	29,9	28,4	25,5	27,0	10,5
Verschiedene Fremdleistungen	17,9	26,0	24,6	23,1	29,8	31,4	29,6	11,7
Unterhalts-, Bewirtschaftungs- und Reparaturkosten (ohne Energiekosten)	28,0	32,8	32,0	29,4	28,2	30,2	30,0	2,0

Insbesondere die produktionsbezogenen und verschiedenen Fremdleistungen sind nach Angaben der Anstalt sehr personalintensiv. Ihr ist es jedoch derzeit nicht möglich, ihren Umfang in Vollzeitkräfteanteile umzurechnen. Auch bei den Unterhaltungs-, Bewirtschaftungs- und Reparaturkosten (ohne Energiekosten) müsste – zumindest überschlägig – ein bestimmter Anteil für die darin enthaltenen Personalaufwendungen berücksichtigt werden.

Die Fremdleistungen, einschließlich der personenbezogenen Unterhaltungs-, Bewirtschaftungs- und Reparaturkosten, sollten nach Ansicht der Rechnungshöfe in die Betrachtung der personenbezogenen Aufwendungen einbezogen werden, zumal sie eine steigende Tendenz aufweisen (s. Ziffer IV. 1.1). Dies entspricht im Übrigen den durch den SWR im Projekt „Eigenoptimierung Fremdvergabe – Auslagerung“ (EFA) formulierten Zielsetzungen nach Optimierung und Outsourcing von Leistungen. Nur wenn der gesamte Aufwand für festangestellte und freie Mitarbeiter sowie für personenbezogene Anteile der Fremdleistungen im Rahmen einer Gesamtbetrachtung transparent ist, lassen sich übergreifende Maßnahmen zu seiner Optimierung vornehmen.

Der SWR hat Bedenken gegen die Einbeziehung der „Produktionsbezogenen Fremdleistungen“ und der „Verschiedenen Fremdleistungen“ in die Betrachtung der personenbezogenen Aufwendungen geäußert. Neben personalintensiven Sachverhalten seien hierin auch Aufwendungen für Schulungen, Druckkosten, Workshops, Programmebeobachtungen, Bankgebühren, Drehgenehmigungen, Strom- und Montagekosten enthalten. Die Zusammensetzung der Fremdleistungen sei zu heterogen und sehr starken zeitlichen Schwankungen unterworfen.

Die Rechnungshöfe halten ihren Ansatz für gerechtfertigt. So entfallen z. B. bei den produktionsbezogenen Fremdleistungen durchschnittlich 95 % der Aufwendungen auf personalintensive Leistungen filmtechnischer Betriebe, Fremdfirmen und anderer Rundfunkanstalten.

## 1.5 Kennzahlenvergleich mit den übrigen ARD-Anstalten

Generell sind bei Kennzahlenvergleichen unterschiedliche Grundstrukturen der einzelnen Rundfunkanstalten zu berücksichtigen. Unter diesem Vorbehalt können die personenbezogenen Aufwendungen des SWR mit denen der anderen ARD-Anstalten verglichen werden. Die Daten für die Berechnungen sind den ARD-Jahrbüchern entnommen.

## • Personalaufwand je besetzter Planstelle im ARD-Gefüge

Anstalten	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt 1997 - 2003
	Vergütungen/sonstige Arbeitsentgelte je besetzter Planstelle in Tsd. €							
Bayerischer Rundfunk	50,44	51,58	52,52	55,22	57,61	57,44	57,77	54,65
Hessischer Rundfunk	50,12	51,77	52,01	53,13	53,31	54,70	55,46	52,93
Mitteldeutscher Rundfunk	43,08	45,04	46,27	47,90	49,59	50,90	50,72	47,64
Norddeutscher Rundfunk	51,20	52,55	54,29	55,79	56,48	56,94	57,81	55,01
Radio Bremen	52,02	53,10	53,79	53,44	54,79	57,53	57,46	54,59
Rundfunk Berlin-Brandenburg	49,63	51,00	53,90	55,45	56,07	53,64	54,66	53,48
Saarländischer Rundfunk	49,56	49,77	57,02	53,47	56,56	57,81	63,92	55,45
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>50,15</b>	<b>51,07</b>	<b>51,41</b>	<b>53,12</b>	<b>53,65</b>	<b>54,34</b>	<b>54,36</b>	<b>52,59</b>
Westdeutscher Rundfunk	51,49	52,23	54,65	55,11	56,67	58,53	59,20	55,41
<b>ARD</b>	<b>49,95</b>	<b>51,11</b>	<b>52,68</b>	<b>53,95</b>	<b>55,15</b>	<b>55,85</b>	<b>56,22</b>	<b>53,11</b>
Veränderung zum Vorjahr	-	<b>2,32 %</b>	<b>3,08 %</b>	<b>2,41 %</b>	<b>2,23 %</b>	<b>1,27 %</b>	<b>0,66 %</b>	-
Soziale Abgaben je besetzter Planstelle in Tsd. €								
Bayerischer Rundfunk	9,56	9,60	9,36	9,83	9,96	10,12	10,50	9,85
Hessischer Rundfunk	9,13	9,41	9,21	9,43	9,23	9,60	10,19	9,46
Mitteldeutscher Rundfunk	7,59	7,74	7,78	7,61	7,71	8,00	8,73	7,88
Norddeutscher Rundfunk	10,82	10,87	10,20	10,25	11,28	12,73	10,99	11,02
Radio Bremen	9,50	9,52	9,42	9,10	9,20	9,65	10,25	9,52
Rundfunk Berlin-Brandenburg	9,14	9,10	9,41	9,38	9,52	9,20	9,81	9,36
Saarländischer Rundfunk	9,02	8,96	10,36	9,39	10,00	10,19	10,70	9,80
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>9,32</b>	<b>9,48</b>	<b>9,37</b>	<b>9,45</b>	<b>9,64</b>	<b>9,94</b>	<b>10,02</b>	<b>9,63</b>
Westdeutscher Rundfunk	9,77	10,00	9,93	10,06	10,09	10,41	11,17	10,20
<b>ARD</b>	<b>9,49</b>	<b>9,61</b>	<b>9,49</b>	<b>9,56</b>	<b>9,81</b>	<b>10,41</b>	<b>10,40</b>	<b>9,70</b>
Veränderung zum Vorjahr	-	<b>1,25 %</b>	<b>-1,24 %</b>	<b>0,75 %</b>	<b>2,64 %</b>	<b>4,35 %</b>	<b>1,61 %</b>	-
Altersversorgung je besetzter Planstelle in Tsd. €								
Bayerischer Rundfunk	18,61	21,17	29,80	24,66	26,82	14,58	18,18	21,97
Hessischer Rundfunk	28,81	44,99	33,02	29,22	30,58	25,61	25,81	31,15
Mitteldeutscher Rundfunk	2,42	3,24	5,06	3,80	6,49	5,13	4,68	4,40
Norddeutscher Rundfunk	14,33	25,84	23,77	23,74	26,78	17,03	25,44	22,42
Radio Bremen	14,65	16,31	14,74	17,72	15,34	17,02	20,61	16,63
Rundfunk Berlin-Brandenburg	8,41	10,05	13,19	27,13	21,36	9,40	21,81	15,91
Saarländischer Rundfunk	5,35	4,51	5,06	4,61	5,76	4,20	6,31	5,11
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>32,12</b>	<b>25,20</b>	<b>24,61</b>	<b>26,32</b>	<b>36,59</b>	<b>21,09</b>	<b>31,64</b>	<b>28,22</b>
Westdeutscher Rundfunk	22,27	33,28	34,91	35,06	31,66	21,80	16,80	27,97
<b>ARD</b>	<b>19,14</b>	<b>23,84</b>	<b>24,23</b>	<b>24,58</b>	<b>26,42</b>	<b>16,89</b>	<b>20,75</b>	<b>22,52</b>
Veränderung zum Vorjahr	-	<b>24,55 %</b>	<b>1,63 %</b>	<b>1,47 %</b>	<b>7,48 %</b>	<b>-36,07 %</b>	<b>22,87 %</b>	-
Gesamtpersonalaufwand feste Mitarbeiter je besetzter Planstelle in Tsd. €								
Bayerischer Rundfunk	78,61	82,34	91,67	89,70	94,39	82,14	86,45	86,47
Hessischer Rundfunk	88,06	106,16	94,23	91,78	93,11	89,91	91,46	93,53
Mitteldeutscher Rundfunk	53,10	56,03	59,11	59,32	63,80	64,03	64,13	59,93
Norddeutscher Rundfunk	76,34	89,26	88,27	89,78	94,54	86,70	94,23	88,45
Radio Bremen	76,16	78,93	77,95	80,26	79,33	84,19	88,32	80,74
Rundfunk Berlin-Brandenburg	67,18	70,15	76,50	91,95	86,95	72,24	86,28	78,75
Saarländischer Rundfunk	63,93	63,24	72,43	67,47	72,32	72,20	80,93	70,36
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>91,60</b>	<b>85,75</b>	<b>85,38</b>	<b>88,89</b>	<b>99,88</b>	<b>85,36</b>	<b>96,19</b>	<b>90,44</b>
Westdeutscher Rundfunk	83,53	95,50	99,49	100,23	98,41	90,73	87,17	93,58
<b>ARD-Gesamtpersonalaufwand</b>	<b>78,57</b>	<b>84,55</b>	<b>86,39</b>	<b>88,09</b>	<b>91,38</b>	<b>82,98</b>	<b>87,66</b>	<b>85,33</b>

Beim reinen Personalaufwand (ohne soziale Abgaben und Altersversorgung) zeigen die bereits beschriebenen Stellenreduzierungen seit 1997 Wirkung. Die Anstalt bewegt sich hier inzwischen unterhalb des Durchschnitts der ARD. Hinsichtlich der Höhe des Gesamtpersonalaufwands je besetzter Planstelle liegt der SWR im Durchschnitt der Jahre 1997 bis 2003 an dritthöchster Stelle.

Die o. g. Werte enthalten für die Jahre 2002 und 2003 aufgrund einer anderen Verbuchungssystematik nicht die Werte für das Kantinenpersonal und für 2003 nicht die Werte für die Sozialversicherungsanteile der Versorgungsempfänger. Die Anstalt hat Bedenken geäußert, ob die Kennziffer „Gesamtpersonalaufwand“ sinnvoll sei. Durch den Stellenabbau mit (Vor-)Vorruhestand und entsprechender Personalstruktur (z. B. Anzahl an Rentnern) könne der Wert nicht mit den neu errichteten Anstalten verglichen werden. Der MDR z. B. habe praktisch noch keine Versorgungsfälle aufzuweisen und dementsprechend auch keinen Aufwand zu verzeichnen.

Die Rechnungshöfe halten den Kennzahlenvergleich dennoch für sinnvoll. Es wird deutlich, dass die Verpflichtungen aus der Altersversorgung (einschließlich Vorruhestand) den SWR auch im Vergleich zu anderen ARD-Anstalten stark belasten.

- Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen im ARD-Gefüge

Anstalten	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt 1997 - 2003
	in Mio. €							
Bayerischer Rundfunk	172,61	187,97	198,40	198,49	209,23	203,72	203,85	196,32
Hessischer Rundfunk	54,26	55,35	64,31	66,55	68,99	72,27	73,85	65,08
Mitteldeutscher Rundfunk	132,46	147,45	161,94	148,60	160,75	168,06	166,11	155,05
Norddeutscher Rundfunk	131,13	145,44	170,11	179,14	177,79	179,47	187,05	167,16
Radio Bremen	15,59	15,11	15,93	13,06	13,86	15,05	15,09	14,81
Saarländischer Rundfunk	22,02	20,95	21,95	20,30	19,88	21,25	20,40	20,96
Rundfunk Berlin-Brandenburg	83,98	82,81	76,37	75,46	76,86	80,87	84,35	80,10
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>140,92</b>	<b>152,27</b>	<b>182,23</b>	<b>196,34</b>	<b>206,12</b>	<b>211,04</b>	<b>218,35</b>	<b>186,75</b>
Westdeutscher Rundfunk	237,13	246,69	255,08	256,57	262,68	275,92	284,47	259,79
ARD	990,09	1.054,04	1.146,30	1.154,50	1.196,15	1.227,65	1.253,51	1.146,03
ARD - Durchschnitt	110,01	117,12	127,37	128,28	132,91	136,41	139,28	125,35

Bei den Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen hat der SWR seit der Fusion im ARD-Gefüge den stärksten prozentualen Zuwachs zu verzeichnen (54,9%).

- Produktionsbezogene Fremdleistungen im ARD-Gefüge

Anstalten	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt 1997 - 2003
	in Mio. €							
Bayerischer Rundfunk	24,89	28,60	33,79	37,61	28,36	30,23	27,89	30,20
Hessischer Rundfunk	5,46	7,07	9,84	10,19	10,82	8,45	9,24	8,72
Mitteldeutscher Rundfunk	34,05	37,57	65,51	66,26	63,15	64,83	61,66	56,15
Norddeutscher Rundfunk	11,96	14,78	15,79	17,58	18,82	21,03	17,15	16,73
Radio Bremen	0,84	0,69	1,29	0,48	1,14	0,52	1,53	0,93
Saarländischer Rundfunk	2,62	2,96	3,50	3,53	3,38	3,16	6,59	3,68
Rundfunk Berlin-Brandenburg	10,01	9,77	13,70	13,36	18,60	15,68	12,35	13,35
<b>Südwestrundfunk</b>	<b>16,48</b>	<b>23,10</b>	<b>32,48</b>	<b>29,91</b>	<b>28,45</b>	<b>25,48</b>	<b>27,03</b>	<b>26,13</b>
Westdeutscher Rundfunk	24,08	28,77	29,34	29,91	29,75	33,35	38,05	30,47
ARD	130,40	153,30	205,25	208,84	202,46	202,73	201,49	186,35
ARD - Durchschnitt	14,49	17,03	22,81	23,20	22,50	22,53	22,39	20,71

Für die Fremdleistungen standen nur Vergleichswerte der produktionsbezogenen Fremdleistungen zur Verfügung. Diese sind bei der Anstalt seit der Fusion leicht über dem ARD-Durchschnitt (54,5%) gestiegen.

## 1.6 Steuerungsinstrumente des SWR im Bereich Personal

Für eine Personalbedarfsbetrachtung wurde die Anstalt um Überlassung von Daten zur Entwicklung der Arbeitsplätze nach Standorten gebeten. Sie teilte mit, dass ihr eine solche Darstellung nicht möglich sei. Begründet wurde dies mit der häufigen Aufteilung von Arbeitsplätzen auf mehrere Mitarbeiter, Tätigkeiten von Mitarbeitern bei Produktionen außer Haus und dem großen Aufwand für die Ermittlung und Fortschreibung der Zahlen.

Ohne vollständige Daten über die an den Standorten angesiedelten Arbeitsplätze des SWR wird z. B. eine personalbedarfsbezogene Beurteilung von Investitionen (Neubau und Erweiterung von Gebäuden) oder eine Prozessveränderung erschwert. Vereinfachte Kostenvergleiche auf der Basis von pauschaliert ermittelten Kosten eines Arbeitsplatzes oder Standortvergleiche scheiden ebenso aus.

Im Bericht über die Finanz-, Haushalts- und Personalkostenentwicklung in den Jahren 2001 bis 2004<sup>2)</sup> legte die Anstalt dar, dass die Geschäftsleitung die Steuerung der Personalgesamtkosten über ein in der Entwicklung befindliches Personalbedarfsplanungs- und -steuerungssystem vornehmen wolle. Damit soll die bedarfsgerechte Steuerung der drei wesentlichen Personalkostenbereiche (Festanstellungen, Freie Mitarbeit, Fremdleistungen) sowohl quantitativ als auch qualitativ ermöglicht werden. Das in seiner Entwicklung längerfristig angelegte System wird auf die bestehenden elektronischen Verwaltungsprogramme aufsetzen. Geplant sind kostenstellengenaue Daten für die Steuerung der Personalkosten und der Besetzung der verfügbaren Planstellen sowie Daten für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern. Ab dem Jahr 2005 sollen die Bereiche in der Lage sein, eigenverantwortlich aufwandsorientierte Entscheidungen zum optimalen Personaleinsatz (festangestellt, frei und fremd) zu treffen.

Die Rechnungshöfe gehen davon aus, dass das Steuerungssystem zügig umgesetzt und ab dem Jahr 2005 Wirkung zeigen wird.

Die Anstalt hat darauf verwiesen, dass sie ihren Bedarf auch im Prüfungszeitraum sorgfältig ermittelt habe und den Personalbestand wirtschaftlich gesteuert habe. Mit der Einführung des Personalsteuerungssystems stünden ihr heute verbesserte Instrumente zur Verfügung. Dadurch sei eine noch feinere, gemeinsame Steuerung von Aufwand für Festangestellte und freie Mitarbeiter sowie Fremdaufwand möglich. Zu der Entwicklung der festen freien Mitarbeiter hat der SWR darauf hingewiesen, dass die Anzahl im Jahr 2003 zurückgegangen sei.

## 1.7 Personal im Beteiligungs-Bereich des SWR

### 1.7.1 Planstellen und Zahl der Mitarbeiter

Im Durchschnitt des Jahres 2003 waren bei der Holding und den dargestellten Tochtergesellschaften 138 Mitarbeiter (13 Holding und 125 Holding-Tochtergesellschaften) beschäftigt.

Bei den Tochtergesellschaften handelt es sich um die

- Südwest-Werbung GmbH, Stuttgart (incl. SWR3 Club) – 100 % Beteiligung,
- SWR-Media GmbH, Baden-Baden – 100 % Beteiligung,
- Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH, Stuttgart – 100 % Beteiligung,
- Fernsehturm-Betriebs-GmbH, Stuttgart – 70 % Beteiligung,
- Schwetzingen Festspiele GmbH, Schwetzingen – 33,3 % Beteiligung.

Die nachstehende Übersicht gibt die Zahl der Planstellen und Mitarbeiter bei der Holding und den genannten Tochtergesellschaften wieder (Quelle: Monatsberichte des SWR).

<sup>2)</sup> Landtagsdrucksache Baden-Württemberg 13/1860, Landtagsdrucksache Rheinland-Pfalz 14/1637.

- Planstellen und Mitarbeiterzahl – Holding und Tochtergesellschaften

	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1999
Stellenplan Holding	10,0	15,0	15,5	13,5	12,5	+ 25,0 %
durchschnittlich beschäftigte Mitarbeiter	6,0	14,0	13,5	12,5	11,5	+ 91,6 %
Stellenplan Tochter- gesellschaften der Holding	140,0	128,5	130,5	126,5	129,5	- 7,5 %
durchschnittlich beschäftigte Mitarbeiter	100,0	124,5	126,5	126,5	126,0	+ 26,0 %

Die Anstalt hat darauf hingewiesen, dass auf den o. g. Stellen auch für den SWR tätige Mitarbeiter geführt würden. Zu der Überleitungsproblematik wird auf die Ziffer IV.1.7.2 verwiesen. Der starke Anstieg im Jahr 2000 basiere auf Stellenverlagerungen von der Südwest-Werbung GmbH zur Holding.

### 1.7.2 Beschäftigungsstrukturen und Vertragsverhältnisse

Der SWR ist vielfach selbst Arbeitgeber der Mitarbeiter der Beteiligungsunternehmen. Daneben gibt es aber auch Mitarbeiter, die mit Tochtergesellschaften einen Vertrag abgeschlossen haben.

Nachfolgend werden die Arbeitsvertragsvarianten, Stand 1. Juni 2004, näher dargestellt.

- Arbeitsvertragsvarianten Holding und Töchter

Vertragstyp	Anzahl der Mitarbeiter mit einem Standardvertrag mit SWR und			Anzahl der Mitarbeiter mit einem Vertrag mit Tochter- gesellschaft und Tätig- keit für Tochter- gesellschaft	Summe der Mitarbeiter bei Tochtergesell- schaften	Stellen im Stellen- plan der Holding 2004
	Tätig- keit für SWR	Tätigkeit für Holding bzw. Tochtergesell- schaft	Beurlaubung zur Holding bzw. Tochter- gesellschaft			
Holding	2	13	0	0	15	13,5
Südwest-Werbung GmbH (incl. SWR3 Club) - 100 %	4	6	52	11	73	76
SWR-Media GmbH - 100 %	0	3	5	31	39	37,5
Südfunk Wirt- schaftsbetriebe GmbH - 100 %	0	0	0	0	0	0
Fernsehtum- Betriebs-GmbH - 70 %	0	12	0	0	12	13
Schwetzingen Festspiele GmbH - 33,3 %	0	2	0	0	2	1
Summe je Vertragstyp	6	36	57	42	141	141

Nach Darstellung der Anstalt wurden Anfang 2004 die Voraussetzungen für die Bereinigung der unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse geschaffen. Mit dem Abschluss eines Manteltarifvertrags für die Holding und deren 100%-Beteiligungen zum 1. Januar 2004 haben Überleitungsverhandlungen begonnen, die nach Auskunft des SWR zum 1. Januar 2005 abgeschlossen sein sollten.

Mitarbeitern des SWR werden bei einem Wechsel in ein Arbeitsvertragsverhältnis der Holding oder einer 100%-Beteiligung Besitzstandswahrungen zugesichert.

Nach Auskunft der Anstalt soll auch künftig ein Personalaustausch mit den Beteiligungsgesellschaften stattfinden und deshalb das Instrument der Beurlaubung

weiter angewandt werden. Diesen Mitarbeitern werden die Besitzstände für die Zeit der Beurlaubung gesichert. Endet eine Beurlaubung eines SWR-Mitarbeiters an eine Beteiligungsgesellschaft aus Altersgründen (Rentenbeginn), wird die Versorgung von der Anstalt abgewickelt und getragen.

Mitarbeiter von Tochtergesellschaften, die einen direkten Arbeitsvertrag mit dem SWR besitzen, sowie Mitarbeiter, die im Wege der Beurlaubung bei Beteiligungsgesellschaften arbeiten, sollten (wegen des Rückkehrrisikos) im Stellenplan der Anstalt aufgeführt werden.

Der SWR sollte darüber hinaus eine Lösung für die Mitarbeiter suchen, die bei Tochtergesellschaften mit einer Beteiligung unter 100 % beschäftigt sind. So ist z. B. eine Einbeziehung in den Manteltarifvertrag für die Holding und deren 100 %-Beteiligungen mit Zustimmung der Mitgesellschafter denkbar, falls dies kostengünstiger ist.

Längerfristig ist eine vollständige direkte Beschäftigung von Mitarbeitern bei der Holding und den Beteiligungsgesellschaften anzustreben. Die Schaffung klarer Vertragsverhältnisse und Zuordnungen dient der Erhöhung der Transparenz der finanziellen und personellen Beziehungen zwischen der Anstalt und ihren Beteiligungsgesellschaften.

Die Anstalt hat erklärt, sie nehme die Anregung der Rechnungshöfe, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse zu bereinigen, auf. Soweit die Mitarbeiter ausschließlich für den SWR tätig seien und im Stellenplan der Beteiligungsgesellschaften geführt würden, sei eine sukzessive Bereinigung vorgesehen. Die Tarifverträge für die Mitarbeiter der Holding und deren 100 %-igen Beteiligungen seien zum 1. Januar 2004 in Kraft getreten. Entsprechende Arbeitsverträge seien ausgefertigt worden. Die Umsetzung der Überleitung befinde sich derzeit in der Schlussphase. Das Rückkehrisiko sei aus Sicht des SWR sehr gering und rechtfertige damit nicht, die Mitarbeiter in zwei Stellenplänen doppelt zu führen. Aufgrund der Funktion der Planstelle, als technisches Instrument die Beschäftigungsstruktur eines Unternehmens abzubilden, sollten die Planstellen der Mitarbeiter, die für eine Beteiligungsgesellschaft tätig seien, auch im Stellenplan der Beteiligungsgesellschaft abgebildet werden. Darüber hinaus sei es Ziel der Überleitung, die genannten Beschäftigungsverhältnisse zu bereinigen und auch arbeitsvertraglich Klarheit hinsichtlich der Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu schaffen.

### 1.7.3 Personalaufwand und Vergütungsstrukturen

Die Personalaufwendungen der Holding sind von 1997 bis 2001 um rd. 380 Tsd. € angestiegen. Danach war ein Rückgang um rd. 285 Tsd. € zu verzeichnen. Weiterhin war im Jahr 2002 vom SWR eine Altersversorgungsumlage für die Jahre 1998 bis 2000 in Höhe von rd. 85 Tsd. € zu leisten. Im Jahr 2003 wurden keine Versorgungszahlungen durch die Anstalt weiterberechnet.

Bei den o. g. Tochtergesellschaften sind von 1997 bis 2003 die Personalausgaben um 21,7 % angestiegen. Die Aufwendungen für die Altersversorgung sind dabei berücksichtigt.

Die beiden nachstehenden Übersichten geben ein Bild von der Entwicklung des Personalaufwands bei der Holding und bei den Tochtergesellschaften.

#### • Personalaufwand bei der Holding

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	in Tsd. €						
Löhne und Gehälter gesamt	588,4	573,9	397,2	630,0	696,7	703,8	654,9
Soziale Abgaben und Aufwendungen für die Altersversorgung und für Unterstützung	181,2	227,2	179,9	304,9	456,3	333,0	213,5
<b>Personalaufwand</b>	<b>769,6</b>	<b>801,1</b>	<b>577,1</b>	<b>934,9</b>	<b>1.153,0</b>	<b>1.036,8</b>	<b>868,4</b>

- Personalaufwand bei SWR-Tochtergesellschaften

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	in Tsd. €						
Südwest-Werbung GmbH	3.479,9	5.019,3	4.335,0	4.269,0	5.425,0	5.397,4	4.489,7
SWR-Media GmbH	1.785,7	1.397,4	2.667,9	2.818,0	2.169,0	2.433,2	2.253,5
Fernsehturm-Betriebs-GmbH	466,3	574,1	521,7	559,0	582,0	613,4	396,0
Südfunk Wirtschafts-betriebe GmbH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Schwetzingen Festspiele GmbH	241,8	206,0	161,8	217,0	244,5	296,1	128,0
<b>Gesamtpersonalaufwand</b>	<b>5.973,7</b>	<b>7.196,8</b>	<b>7.686,4</b>	<b>7.863,0</b>	<b>8.420,5</b>	<b>8.740,1</b>	<b>7.267,2</b>

Das Personal der Holding und der Tochtergesellschaften (ohne Maran und Haus des Dokumentarfilms) wurde seit der Fusion weitgehend nach den tariflichen Regelungen des SWR vergütet. Teile dieses Personals werden auch außertariflich vergütet. Einige Mitarbeiter in der SWR-Media GmbH sowie des SWR3 Clubs standen nach Auskunft der Anstalt sogar in tarifvertragslosen Arbeitsverhältnissen. Ab Anfang 2004 ist mit Zustimmung des Aufsichtsrats für die Holding und die 100%-Tochtergesellschaften der bereits erwähnte eigene Manteltarifvertrag in Kraft getreten. Dieser orientiert sich am Manteltarifvertrag des SWR, enthält jedoch nach Aussage der Anstalt Abweichungen (z.B. Obergrenze VG 12, kein Familiengeld, die Einführung von Leistungsbeurteilungen, Verzögerungsmöglichkeiten bei den Stufenerhöhungen), was insgesamt zu einem niedrigeren Vergütungsgefüge als beim SWR führen soll.

Aus der folgenden Übersicht kann die Zusammensetzung des Planstellengefüges in den Jahren 2003 und 2004 entnommen werden. Es fällt auf, dass noch immer mehr als 51 % der Planstellen im Bereich der Tarifgruppe 8 und höher liegen.

- Vergütungsstruktur der Holding mit Tochtergesellschaften <sup>3)</sup>

Tarifgruppe	Planstellenentwicklung			Entspricht Vergütungs-/ Besoldungsgruppe
	Jahr	2003	2004	
AT/Sonderverträge	3	3	9,2	AT/ B 3 und höher
14	5	5		
13	5	5		
12	14	15	42,2	BAT III bis I/ A 12 bis B 2
11	10	9		
10	11	11		
9	6,5	7,5		
8	17	17		
7	23,5	22,5	29,4	BAT Vb bis IVa/ A 9 bis A 11
6	19	19	14,9	BAT VI bis Vc/ A 6 bis A 8
5	11	15		
4	9	6		
3	6	6	4,3	BAT VIII bis VII/ A 3 bis A 5
2	0	0		
1	0	0		
<b>Summe</b>	<b>140</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>	

<sup>3)</sup> Beinhaltet Planstellen der Südwest-Werbung GmbH, der SWR-Media GmbH, der Fernsehturm-Betriebs-GmbH, der Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH und der Schwetzingen Festspiele GmbH.

Die Holding und ihre Tochtergesellschaften erledigen originäre Aufgaben der Anstalt mit in vielen Fällen arbeitsvertraglich an den SWR gebundenem Personal (s. Ziffer IV. 1.7.2). Die Verlagerung der Aufgaben beruht auf steuerlichen und strategischen Gründen. Zur Finanzierung werden auch Rundfunkgebühren verwendet, außerdem löst die Zugehörigkeit der Holding und der Tochterunternehmen zum Organkreis (ohne Schwetzingen Festspiele GmbH) Gewährleistungs- und Fürsorgeverpflichtungen der Anstalt aus. Die Entwicklung der Aufgaben und des Personaleinsatzes bei Beteiligungsgesellschaften sollte daher auch Gegenstand des unter Ziffer IV. 1.6 beschriebenen Steuerungsinstrumentariums der personenbezogenen Aufwendungen sein.

## 2. Altersversorgung einschließlich Vorruhestand

### 2.1 Gesamtaufwand für die Altersversorgung

Der Gesamtaufwand für die Altersversorgung entwickelte sich wie folgt:

- Gesamtaufwand für die Altersversorgung

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Summe
	in Tsd. €							
Gesamtaufwand SWR	939.950	991.865	1.021.601	1.038.599	1.053.370	1.041.740	1.083.256	7.170.381
A. Versorgungssicherung (Zuführungen zu Rückstellungen für Altersversorgung und Vorruhestand, Beiträge Pensionskassen und Versorgungswerk sowie Gruppenversicherung)	83.594	47.814	33.911	32.709	59.407	- 1.615	35.546	291.367
B. Pensionsaufwand (Versorgungszahlungen, ges. Versorgungsausgleich und Beihilfen)	44.667	46.162	48.065	49.659	52.413	55.299	53.717	349.983
Zahl der Versorgungsempfänger (jeweils am 31.12.)	unbek.	2.360	2.432	2.495	2.532	2.577	2.612	
C. Aufwand für den Vorruhestand (Zahlungen und Beihilfen)	4.718	8.946	16.153	19.045	25.584	25.049	26.169	125.663
<b>A.+B.+C. Gesamtaufwand für die Altersversorgung</b>	<b>132.980</b>	<b>102.922</b>	<b>98.130</b>	<b>101.413</b>	<b>137.404</b>	<b>78.733</b>	<b>115.432</b>	<b>767.013</b>

Der SWR hat nach Abschluss der örtlichen Erhebungen erklärt, dass mit der Zulieferung zum 15. KEF-Bericht die Meldedaten zum 14. KEF-Bericht korrigiert worden seien. Die geänderten Daten wurden von den Rechnungshöfen übernommen.

- Prognostizierte Entwicklung Versorgungsfälle und Pensionsaufwand

Jahr	KEF-Anmeldung 15. Bericht Versorgungsfälle	Pensionsaufwand des SWR		Anstieg gegenüber dem Vorjahr	
		in Mio. €		in Mio. €	in %
2004	2.807	59,4		5,7	10,6
2005	2.940	66,6		7,2	12,1
2006	2.950	68,4		1,8	2,7
2007	3.032	71,3		2,9	4,4
2008	3.153	75,3		4,0	5,6

Nach Berechnungen der Anstalt für den 15. KEF-Bericht sollen die Pensionsaufwendungen bis zum Jahr 2008 eine Höhe von 75,3 Mio. € erreichen. Dies bedeutet eine Erhöhung um 21,6 Mio. € (40,2 %) gegenüber dem Jahr 2003.

Auf jeden Fall wird die finanzielle Situation der Anstalt weiter belastet, zumal die neueren günstigeren tariflichen Altersversorgungsregelungen (ARD-Versorgungsordnungen, Versorgungstarifvertrag [VTV]) erst langfristig dämpfend wirken.

## 2.2 Versorgungssysteme und Versorgungsgrade

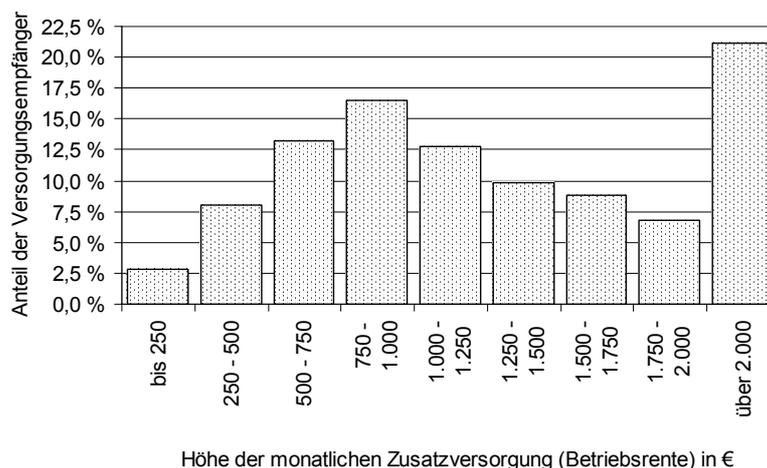
Wie bei den meisten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gibt es heute auch beim SWR zwei betriebliche Altersversorgungssysteme (Alt- und Neufälle). Die sog. Gesamtversorgung für alle Angestellten, die bis 1991/1992 in den Vorgängeranstalten beschäftigt waren (Altfälle), sichert einen bestimmten Anteil des Gehalts als Altersversorgung zusätzlich zur gesetzlichen Rente. Beschäftigte, die ab 1992/1993 in den Vorgängeranstalten angestellt wurden (Neufälle), fallen unter die neueren Versorgungstarifvertragsregelungen, die eine an der Endstufe der letzten Vergütungsgruppe und der versorgungsfähigen Dienstzeit orientierte monatliche Altersversorgung vorsehen. Ende 2003 verfügten noch immer 67,9% der aktiven Beschäftigten über einen Gesamtversorgungsanspruch nach den alten Systemen (Altfälle).

- Versorgungszusagen an festangestellte Mitarbeiter (aktive)

Grundlage		Anzahl je Jahr (31.12.)					2003 Anteil in %
		2000	2001	2002	2003		
Altfälle	SDR-VO 1979/1985	1.215	1.123	1.065	992	27,1	
	SWF-VO 1985	1.801	1.650	1.582	1.493	40,8	
Neufälle	SDR-VO 1992	371	320	312	294	8,0	
	ARD-VO 1997	595	723	780	882	24,1	
<b>Insgesamt</b>		<b>3.982</b>	<b>3.816</b>	<b>3.739</b>	<b>3.661</b>	<b>100,0</b>	

Prognosen der Anstalt aus dem Jahr 2001 gehen davon aus, dass der Anteil der aktiven Beschäftigten mit Gesamtversorgungszusagen am 31. Dezember 2010 noch 51% und am 31. Dezember 2020 noch 15% beträgt. Bemerkenswert ist, dass 21% der Leistungsempfänger eine Monatszusatzversorgung (Betriebsrente) von über 2 Tsd. € erhalten.

- Häufigkeit und Höhe der Zusatzversorgung (31. Dezember 2002)



Das jeweilige Versorgungsniveau nach den einzelnen Altersversorgungsregelungen stellt sich für ausgewählte Vergütungsgruppen wie folgt dar:

- Beispiele für Versorgungsgrade beim SWR

Beispiel	SWF-VO 85	SDR-VO 79/85	SDR-VO 92	ARD-VO 97
	Gesamtversorgung - Versorgungsniveau ab 01.01.2004 in % des Netto Gehalts		Versorgungsniveau in % des Netto Gehalts (Hochrechnung)	
VG 5 Stufe i	93,4	92,7	81,3	81,1
VG 8 Stufe i	81,2	79,8	66,8	60,6
VG 12 Stufe i	90,3	89,2	78,2	71,3

Nach wie vor weist das System der Gesamtversorgung des SWR gegenüber anderen Berufsgruppen deutliche Vorteile auf. Nach Auffassung der Anstalt sind die Zahlen aufgrund der zunehmenden Fälle mit Abschlüssen wegen vorzeitigen Ausscheidens (7,2% der Männer mit 63 Jahren und 18% der Frauen mit 60) nicht mehr repräsentativ. Abschlüsse wegen vorzeitigen Ausscheidens oder Nichterreichens der Maximalzeiten ändern jedoch nichts an der grundsätzlich günstigen Gesamtversorgung.

Nach Abschluss der örtlichen Erhebungen haben sich die Tarifpartner im öffentlich-rechtlichen Rundfunk im April 2005 geeinigt, das System der Gesamtversorgung auch für die Altfälle abzuschaffen. Zwar konnten die Rechnungshöfe diese Neuregelung im Rahmen des laufenden Prüfungsverfahrens nicht mehr verifizieren. Zu begrüßen ist aber, dass der SWR der Forderung der Rechnungshöfe, mit den Tarifpartnern vor allem über Maßnahmen zur Minderung der Belastungen aus den Gesamtversorgungsordnungen zu verhandeln, nachgekommen ist<sup>4)</sup>.

Die Anstalt hat auf ein Gutachten verwiesen, das festgestellt habe, dass unter Berücksichtigung aller Beschäftigten (einschließlich der Beamten) im Öffentlichen Dienst höhere Aufwendungen für Versorgung als nach dem neuen VTV bei ARD/ZDF entstünden. Weiterhin hat sie betont, im Zeitraum von 1993 bis 2005 seien insgesamt 813 Planstellen abgebaut worden. Damit seien weniger Neueinstellungen auf der Grundlage des VTV vorgenommen worden. Daraus ergäbe sich der relativ hohe Anteil von 68% der aktiven Beschäftigten, die noch über einen Gesamtversorgungsanspruch alter Art verfügten. Wären alle 813 Stellen neu besetzt worden, wäre der Prozentsatz auf 55% gesunken. Dies sei bei der Bewertung zu berücksichtigen.

Nach Auffassung der Rechnungshöfe sind Versorgungsberechnungen die tatsächlichen und nicht die fiktiven Aufwendungen zugrunde zu legen.

### 2.3 Vorruhestand

Bei der Anstalt galt ein Tarifvertrag, mit dem sowohl der vorgezogene Vorruhestand als auch der eigentliche Vorruhestand geregelt wurden. Die Regelungen für den vorgezogenen Vorruhestand wurden zum 2. Januar 2005 aufgehoben. Die Regelungen für den Vorruhestand sollen nach einer Absichtserklärung des SWR bis 2008 gelten. Die nach tarifvertraglichen Vereinbarungen des SDR und des SWF bereits erteilten Vorruhestandszusagen behalten ihre Gültigkeit.

Der vorgezogene Vorruhestand (24 Monate vor dem frühesten Beginn des Vorruhestandes – Voraussetzung: Wegfall einer Planstelle) wurde ausschließlich aus Betriebsmitteln der Anstalt finanziert.

Der Vorruhestand (30 Monate vor dem frühesten Beginn der gesetzlichen Rente beantragbar – letzter Beginn 1. Januar 2007 –) wird von den Arbeitnehmern und Versorgungsempfängern anteilig mit einem Gehaltsverzicht von 1% für die Zeit vom 1. Oktober 1998 bis zwei Jahre und sechs Monate nach Ablauf der Laufzeit des Tarifvertrags (30. Juni 2009) finanziert. Soweit die so bereitgestellten Mittel für die Zahlungen nach dem Vorruhestands-Tarifvertrag nicht ausreichen, übernimmt der SWR den fehlenden Betrag.

<sup>4)</sup> S. Prüfungsmitteilungen vom Oktober 2001, Seite 43.

Die Anstalt hat für den Vorruhestand und den vorgezogenen Vorruhestand allein in den Jahren 1998 bis 2003 101,4 Mio. €, also 83,9 % der Gesamtaufwendungen aus Haushaltsmitteln aufgebracht. Dieser Eigenanteil wurde voll aus Einsparungen durch Stellenabbau und Betriebsmitteln (Gebühren) finanziert. Beim Vorruhestand selbst deckt der Gehaltsverzicht von 1 % rd. 47 % der Zahlungsverpflichtungen.

- Belastungen des SWR aus den Vorruhestandsregelungen

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Summe
in €							
Zahlungen Vor-Vorruhestand	1.935.041	10.348.144	15.021.668	21.740.632	19.740.517	7.770.907	76.556.909
Zahlungen Vorruhestand	6.880.193	5.569.882	3.712.977	3.219.898	4.677.818	17.708.465	41.769.233
Beihilfen	130.890	235.139	310.010	623.622	630.218	689.507	2.619.386
Summe	8.946.124	16.153.165	19.044.655	25.584.152	25.048.553	26.168.879	120.945.528
Erträge (Gehaltsverzicht)	3.348.000	3.372.000	3.269.000	3.175.000	3.228.000	3.127.000	19.519.000
Differenz	5.598.124	12.781.165	15.775.655	22.409.152	21.820.553	23.041.879	101.426.528
Anzahl der Fälle		367	405	502	538	484	
Netto-Aufwand je Fall (im Jahr)	keine Angaben vorhanden	34.826	38.952	44.640	40.559	47.607	
Netto-Aufwand je Fall (im Monat)		2.902	3.246	3.720	3.380	13.967	

Die Auswirkungen der Vorruhestandsregelung engen den finanziellen Handlungsspielraum des SWR nur dann nicht ein, wenn die Stellen nicht mehr besetzt und die Tätigkeiten auch nicht durch freie Mitarbeiter oder über Fremdleistungen erbracht werden.

Der Vorruhestands-Tarifvertrag sieht allerdings vor, dass insgesamt durchschnittlich 25 % der Planstellen, die durch Vorruhestand frei werden, wieder zu besetzen sind.

Die Rechnungshöfe halten es für notwendig, dass bei einer Inanspruchnahme des Vorruhestandes die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters nicht automatisch zu einem großen Teil innerhalb der Anstalt verlagert oder fremdvergeben werden. Es ist immer zu prüfen, ob die Aufgaben wegfallen können. Auch ein Wirtschaftlichkeitsvergleich der Kosten der Vorruhestandslösung und der Nettoeinsparungen aus dem Planstellenabbau sollte stattfinden.

Die Anstalt hat erklärt, die Reduzierung von Planstellen im Zeitraum von 1998 bis zum Haushaltsjahr 2005 habe nach den politischen und tariflichen Vorgaben durch die Ausnutzung der Altersstruktur erfolgen müssen. Neben dem Personalabbau an den Standorten Baden-Baden und Stuttgart seien auch die Personalausweitung in Rheinland-Pfalz, insbesondere am Standort Mainz, sowie die Anpassung an die völlig andere Organisationsstruktur mit dem Mittel des vorruhestandsbedingten Ausscheidens von Stelleninhabern zu realisieren gewesen. Der Aufbau zweier Landessenderdirektionen zusätzlich zur Verschmelzung der beiden klassischen Programmdirektionen von SWF und SDR, also Hörfunk- und Fernsehdirektion, sei ebenfalls über die natürliche Personalfuktuation realisiert worden.

Nachdem die fusionsbedingten Auf- und Umbaumaßnahmen größtenteils abgeschlossen seien, habe der Tarifvertrag über eine vorgezogene Vorruhestandsregelung zum 2. Januar 2005 aufgehoben werden können. Die bestehende tarifliche Vorruhestandsregelung habe nunmehr das Ziel, nichtprogrammgestaltenden Beschäftigten mit arbeitsrechtlichen Feststellungsansprüchen eine Perspektive für eine Überführung in Festanstellung zu geben. Bei diesem Umwandlungsprozess würden die Honorarkräfte nicht mehr ersetzt.

Dennoch empfehlen die Rechnungshöfe, alle anstehenden Personalaktivitäten unter dem Gesichtspunkt echter Kosteneinsparungen zu bewerten.

## 2.4 Sicherung der Ansprüche aus Versorgungszusagen

### 2.4.1 Entwicklung der Deckungslücke

Der SWR soll nach § 31 Abs. 4 SWR-StV Rückstellungen für die Ansprüche der Mitarbeiter aus Versorgungszusagen bilden. Diese Pensionsrückstellungen wurden entsprechend § 6 a Einkommensteuergesetz unter Zugrundelegung der Richttafeln von Dr. Klaus Heubeck (1998) ermittelt. Zur Abdeckung dieser Rückstellungen wurden Mittel in einem Deckungsstock angelegt, der aber noch nicht die Höhe der Pensionsrückstellungen erreicht (Deckungslücke). Die Entwicklung der Deckungslücke gibt folgende Übersicht wieder:

- Rückstellungen und Deckungsstockentwicklung

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Veränderung 2003 zu 1997
	in Mio. €							
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.131,5</b>	<b>1.182,0</b>	<b>1.230,7</b>	<b>1.251,2</b>	<b>1.303,2</b>	<b>1.332,6</b>	<b>1.363,9</b>	<b>232,4</b>
<b>AV-Rückstellungen lt. Bilanz</b>								
Pensionsrückstellungen	880,8	920,2	952,8	984,4	1.041,3	1.037,3	1.069,9	189,1
<b>Anteil an der Bilanzsumme in %</b>	<b>77,8</b>	<b>77,9</b>	<b>77,4</b>	<b>78,7</b>	<b>79,9</b>	<b>77,8</b>	<b>78,4</b>	<b>-</b>
./. Rückstellungen nach VTV	0,0	0,8	1,3	2,1	3,3	4,7	6,4	6,4
./. Rückstellungen für Vorruhestand	65,1	86,6	75,3	76,9	78,6	78,4	89,6	24,5
<b>Deckungsstockrelevante AV-Rückstellungen</b>	<b>815,7</b>	<b>832,8</b>	<b>876,2</b>	<b>905,4</b>	<b>959,4</b>	<b>954,2</b>	<b>973,9</b>	<b>158,2</b>
Immobilien	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9
Wertpapiere Anlagevermögen	359,3	412,9	466,8	522,0	574,0	556,3	623,4	264,1
sonst. Vermögensgegenstände	30,7	0,0	1,9	2,9	4,4	61,0	56,9	26,2
Wertpapiere Umlaufvermögen	0,0	0,0	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Deckungsstock (lt. Bilanz)</b>	<b>390,9</b>	<b>412,9</b>	<b>476,1</b>	<b>524,9</b>	<b>578,4</b>	<b>617,3</b>	<b>680,3</b>	<b>289,4</b>
abzüglich Deckungskapital (VTV*)	0,0	0,0	-1,9	-2,9	-4,4	-6,3	-8,5	-8,5
<b>Relevanter Deckungsstock</b>	<b>390,9</b>	<b>412,9</b>	<b>474,2</b>	<b>522,0</b>	<b>574,0</b>	<b>611,0</b>	<b>671,8</b>	<b>280,9</b>
<b>jährliche Erhöhung des Deckungsstocks</b>	<b>-</b>	<b>22,0</b>	<b>61,3</b>	<b>47,8</b>	<b>52,0</b>	<b>37,0</b>	<b>60,8</b>	<b>-</b>
<b>Steigerung gegenüber 1997 in %</b>	<b>-</b>	<b>5,6</b>	<b>21,3</b>	<b>33,5</b>	<b>46,8</b>	<b>56,3</b>	<b>71,9</b>	<b>74,0</b>
<b>Anteil an der Bilanzsumme in %</b>	<b>34,5</b>	<b>34,9</b>	<b>38,5</b>	<b>41,7</b>	<b>44,0</b>	<b>45,9</b>	<b>49,3</b>	<b>14,7</b>
<b>Deckungsgrad der deckungsstockrelevanten Rückstellungen in %</b>	<b>47,9</b>	<b>49,6</b>	<b>54,1</b>	<b>57,7</b>	<b>59,8</b>	<b>64,0</b>	<b>69,0</b>	<b>21,1</b>

\*) Die Beträge wurden abgerechnet, da es sich hierbei um Deckungskapital für die Baden-Badener Pensionskasse handelt.

### 2.4.2 Schließung der Deckungslücke

Nach einer am 25. Juni 1996 getroffenen Vereinbarung der ARD-Anstalten ist die Anstalt verpflichtet, die Deckungslücke bis zum Ende des Jahres 2016 zu schließen. Hierzu erhalten die betreffenden Rundfunkanstalten seit dem Jahr 1997 einen zweckgebundenen Gebührenanteil, der zurzeit 24,5 Cent je Teilnehmer beträgt. In den Jahren 1998 bis 2003 erhielt der SWR hieraus 110,1 Mio. €. Mit der Vereinbarung wurde auch ein Ausgleich dieser zweckgebundenen Mittel innerhalb der ARD geregelt. Dabei hatte der SDR an die anderen Sender der ARD Ausgleichszahlungen zu leisten, während der SWF Ausgleichszahlungen vereinnahmte. Die saldierten Verpflichtungen und Ansprüche führten dazu, dass die Anstalt insgesamt zwischen 1998 und 2003 13,8 Mio. € Ausgleichszahlungen empfing. Der Deckungsstock konnte deshalb von 1998 bis 2003 mit Gebührenanteilen von 123,9 Mio. € verstärkt werden. Außerdem wurden ihm von 1998 bis 2003 rd. 157 Mio. € aus sonstigen laufenden Einnahmen zugeführt. Insgesamt flossen also seit 1998 280,9 Mio. € in den Deckungsstock.

Dazu folgende Übersicht:

• Finanzierung des Deckungsstocks

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Summe
	in Mio. €						
Einnahmen aus dem zweckgebundenen Gebührenanteil von 24,5 Cent	17,7	18,0	18,3	18,5	18,8	18,8	110,1
Ausgleichsvereinbarung der ARD ./ Zahlungsverpflichtung des ehemaligen SDR	- 0,6	- 0,6	- 0,6	- 0,6	- 0,6	- 0,6	- 3,6
+ Forderung des ehemaligen SWF	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	17,4
Summe Gebühreneinnahmen und Ausgleichsvereinbarung	20,0	20,3	20,6	20,8	21,1	21,1	123,9
Zuführung aus den Betriebsmitteln	2,0	41,0	27,2	31,2	15,9	39,7	157,0
<b>Finanzierung des Deckungsstocks</b>	<b>22,0</b>	<b>61,3</b>	<b>47,8</b>	<b>52,0</b>	<b>37,0</b>	<b>60,8</b>	<b>280,9</b>
Nachrichtlich: Ausgeschüttete Erträge aus den Wertpapieren des Anlagevermögens	27,3	28,5	32,4	30,4	10,0	38,5	167,2

Bei dem im Deckungsstock zweckgebundenen, separierten Sondervermögen handelt es sich überwiegend um Wertpapiere des Anlagevermögens (2003 rd. 93 %) und sonstige Vermögensgegenstände (2003 rd. 7%).

Die Deckungslücke hat sich nach den Berechnungen der Rechnungshöfe seit 1997 von 52,1 auf 31,0 % der Pensionsrückstellungen reduziert (s. Ziffer IV. 2.4.1). Angabengemäß soll im Jahr 2008 ein Wert von 18,4 % erreicht werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Anstalt den deckungsstockrelevanten Rückstellungen auch Pensionsrückstellungen für Mitarbeiter von Gemeinschaftssendungen, Gemeinschaftseinrichtungen und Gemeinschaftsaufgaben sowie Rückstellungen für Beihilfen zurechnet. Im Jahr 2003 waren dies 66,8 Mio. €.

Bei der Ermittlung des zweckgebundenen Gebührenanteils gingen die Parlamente noch von einem Zeitraum von 20 Jahren – bis 2016 – aus. Schreibt man die bisher erreichten Deckungsgrade (s. Ziffer IV. 2.4.1) linear hoch, kann die Lücke nach Berechnungen der Rechnungshöfe drei bis vier Jahre früher geschlossen werden.

Eine noch schnellere Schließung der Deckungslücke wäre nach Auffassung der Rechnungshöfe möglich, wenn die Zuführungen aus Betriebsmitteln im Sinne einer vorsorgenden Geschäftspolitik mindestens den Ausschüttungen aus dem Deckungsstockvermögen entsprechen würden. Immerhin wurden aus den Wertpapieren des Anlagevermögens (Fondsanteile) bis 2003 Erträge in Höhe von 167,2 Mio. € ausgeschüttet, die als nicht zweckgebundene laufende Einnahmen des SWR verbucht wurden. Damit überstiegen die Ausschüttungen aus dem Deckungsstockvermögen die Zuführungen aus Betriebsmitteln (157 Mio. €) an den Deckungsstock um 10,2 Mio. €. Nach Auskunft des SWR wurden die nicht wieder zugeführten Mittel weitgehend für laufende Pensionsleistungen verwandt.

Bei einem Vergleich zwischen den Bilanzwerten und den Kurswerten des Fondsvermögens errechnen sich zum 31. Dezember 2003 stille Reserven von 27,9 Mio. €. Auch die Gesamtentwicklung von 1998 bis 2004 deutet darauf hin, dass sich im Fondsvermögen Reserven angesammelt haben und damit die tatsächliche Deckungslücke kleiner als ausgewiesen ist.

Die Rechnungshöfe halten es für erforderlich, neben den in den Bilanzen dargestellten Anschaffungswerten auch die stillen Reserven zu erfassen und zu erläutern. Das dient auch der exakteren Beurteilung der noch zu schließenden Deckungslücke.

### 3. Marketing des SWR

#### 3.1 Allgemeines

Die Rechnungshöfe haben versucht, die bei der Anstalt und ihren Beteiligungsgesellschaften insgesamt entstandenen Kosten für das Marketing des SWR zu ermitteln. Dabei sind sie – entgegen der Definition des SWR<sup>5)</sup> – von einem umfassenden Begriff des Marketings ausgegangen. Einbezogen wurden sämtliche Bereiche, die – in einem weiten Sinne oder auch nur teilweise – mit Marketing befasst waren. Ziel war es, die Gesamtkosten darzulegen, die dann als Basis für unternehmenspolitische Entscheidungen dienen können.

Nach dem Verständnis der Rechnungshöfe zählen zum Marketing folgende Tätigkeiten und Bereiche:

- Marketing im engeren Sinne mit den Bereichen
  - zentrales Marketing und
  - Marketingaktionen und Programmmarketing sowie
- sonstige Kommunikationstätigkeiten wie
  - Pressestelle,
  - Medienforschung und
  - Marketing der Rundfunkgebührenstelle.

Im Unterschied zur Anstalt sehen die Rechnungshöfe auch die sonstigen Kommunikationstätigkeiten als Teil des Marketings an. Die Pressestelle erstellt SWR-Dachmarkenpublikationen, die zum Erscheinungsbild der Anstalt beitragen. Zudem setzt der SWR selbst in seiner Mehrjahresplanung Marketing (dort in Tnr. 1.1) für den Erfolg von Marketingaktionen eine verstärkte Pressearbeit voraus. Die Medienforschung begleitet angabengemäß Werbekampagnen qualitativ und entwickelt Testmodule zur Erfolgskontrolle. Somit besteht ein starker Zusammenhang mit dem Marketing, auch wenn Schnittstellen zu anderen Bereichen vorhanden sind.

Die Anstalt erachtet bei der derzeitigen Wettbewerbssituation Marketing als unerlässlich. Um mit den öffentlich-rechtlichen Programmen bestehen zu können, sei es erforderlich, die Einzelmarken auch außerhalb der Programme selbst erlebbar zu machen und den Zielgruppen nahe zu bringen. Vor diesem Hintergrund hat sie sich für ein programm- und zielgruppenbezogenes Marketing entschieden, um ihre Position als öffentlich-rechtlicher Programmanbieter im Umfeld zunehmender kommerzieller Konkurrenz zu behaupten.

Die Marketingaktivitäten des SWR umfassen im Wesentlichen:

- direkte Werbung und Werbekampagnen (insbesondere Plakat- und Anzeigenwerbung),
- werbliche Unterstützung von Programmaktionen,
- Werbung für die Anstalt durch Präsenz vor Ort (Außenübertragungen, Produktionen und Aktionen außerhalb des Studios) mit eigenen Veranstaltungen im Sendegebiet mit und ohne direkte Einbindung der Programme,
- Präsentationen und Medienpartnerschaften,
- Erschließung zusätzlicher Erlösquellen zur Teilfinanzierung des Marketings durch Ausschöpfen aller Möglichkeiten, Partner in das Veranstaltungskonzept des SWR und in Programmaktionen einzubinden,
- Einbindung von Partnern mit eigenem Distributionssystem zum Zweck der Erzielung von Zusatzkontakten,

<sup>5)</sup> Die Anstalt zählt die Aufgaben Unternehmens- und Programmmarketing sowie Programmpresse zum Marketing. Diese werden von zentralen und dezentralen Bereichen wahrgenommen. Zur Definition im Hinblick auf die ARD-Selbstbindung s. Ziffer VI. 3.3.4.

- Organisation und Förderung der Zusammenarbeit mit Partnern wie Kommunen, Verbänden, Zeitungen, Veranstaltern und Markenartiklern und
- Einsatz neuer Marketinginstrumente wie Programmclubs, Merchandising, Mailings.

Die Rechnungshöfe haben das Marketing stichprobenweise mit dem Schwerpunkt des Marketings im engeren Sinne überprüft. In die Prüfung nicht einbezogen wurden die Marketingaktivitäten der Klangkörper und das im Onlinebereich stattfindende Marketing.

### 3.2 Organisation und Personal

#### 3.2.1 Aufbau innerhalb des SWR

Das Marketing im engeren Sinne besteht aus einem zentralen und einem dezentralen Marketing. Pressestelle und Medienforschung sind als eigenständige Abteilungen innerhalb der Intendanz organisiert, das Marketing der Rundfunkgebührenstelle ist der HA Finanzen zugeordnet.

Das zentrale Marketing gehört als Abteilung Marketing zur HA Intendanz/Zentrale Aufgaben. Von hier aus werden der Etat für den zentralen Marketingbereich und alle dezentralen Programm-Marketingbereiche sowie alle Marketingprozesse übergreifend gesteuert. Weitere Tätigkeiten sind programmübergreifende Aufgaben wie Kreation, Media, Promotion, Messeauftritte, Präsentationen und Eventbetreuung sowie Pflege und Weiterentwicklung des Corporate Designs. Hinzu kommen Werbemaßnahmen zur gezielten Kommunikation der Unternehmensmarke sowie die Planung und Durchführung von Presseaktivitäten.

Die dezentralen (Programm-)Marketingbereiche sind in den Landessenderdirektionen, der Hörfunk- und der Fernsehdirektion angesiedelt. In Abstimmung mit dem zentralen Marketing planen sie sämtliche Kommunikationsmaßnahmen für die jeweiligen Programme und setzen sie um. Auf der Basis von Maßnahmeplänen werden ihnen dafür von der Abteilung Marketing Etatmittel zugewiesen. Das dezentrale Marketing hat weiterhin die Aufgabe, für Marketingaktionen Kooperationspartner und Sponsoren zu akquirieren.

Leiter der dezentralen (Programm-)Marketingbereiche sind die jeweiligen PR-Beauftragten, die die Marketingmaßnahmen für die einzelnen Programme planen und mit ihren Teams ausführen. Mit Ausnahme des Bereichs Landessendermarketing Baden-Württemberg sind die Mitarbeiter nicht der Abteilung Marketing, sondern den jeweiligen Programmkostenstellen zugeordnet.

Nach Auskunft der Anstalt wird die gesamte Marketingtätigkeit von der Geschäftsleitungsebene aus strategisch gesteuert. Im Rahmen der Haushaltsberatungen werden Etaträhmen und die Marketingkonzeption für das Folgejahr in Grundzügen verabschiedet. Unterjährig wird regelmäßig über wesentliche Marketingaktivitäten informiert. Neuentwicklungen, die das Gesamthaus betreffen, werden in der Geschäftsleitung behandelt und vom Intendanten entschieden.

Seit Juli 2001 besteht die Lenkungsgruppe Marketing<sup>6)</sup>. Sie soll den Marketingprozess weiter optimieren und strategische Entscheidungen des Intendanten vorbereiten. In Abstimmung mit dem Intendanten legt die Lenkungsgruppe die Gesamtstrategie fest, diskutiert den Etatbedarf für Marketing und entscheidet über Prioritäten im Rahmen von Sonderaktionen. Der Lenkungsgruppe Marketing wird von den zuständigen Marketingfachleuten über Marketingentwicklungen, geplante Kommunikationsmaßnahmen sowie über die großen Kampagnen und Sonderaktionen berichtet.

Die Rechnungshöfe haben Niederschriften, Entscheidungsvorlagen usw. der Lenkungsgruppe Marketing angefordert. Diese Unterlagen wurden ihnen nicht vorgelegt. Die Anstalt verwies darauf, dass diese Papiere nur internen Zwecken dienen

<sup>6)</sup> Ihr gehören der Verwaltungsdirektor (Leiter), der Hauptabteilungsleiter „Intendanz/Zentrale Aufgaben“, der Hörfunkdirektor, der Fernsehdirektor und die beiden Landessenderdirektoren an.

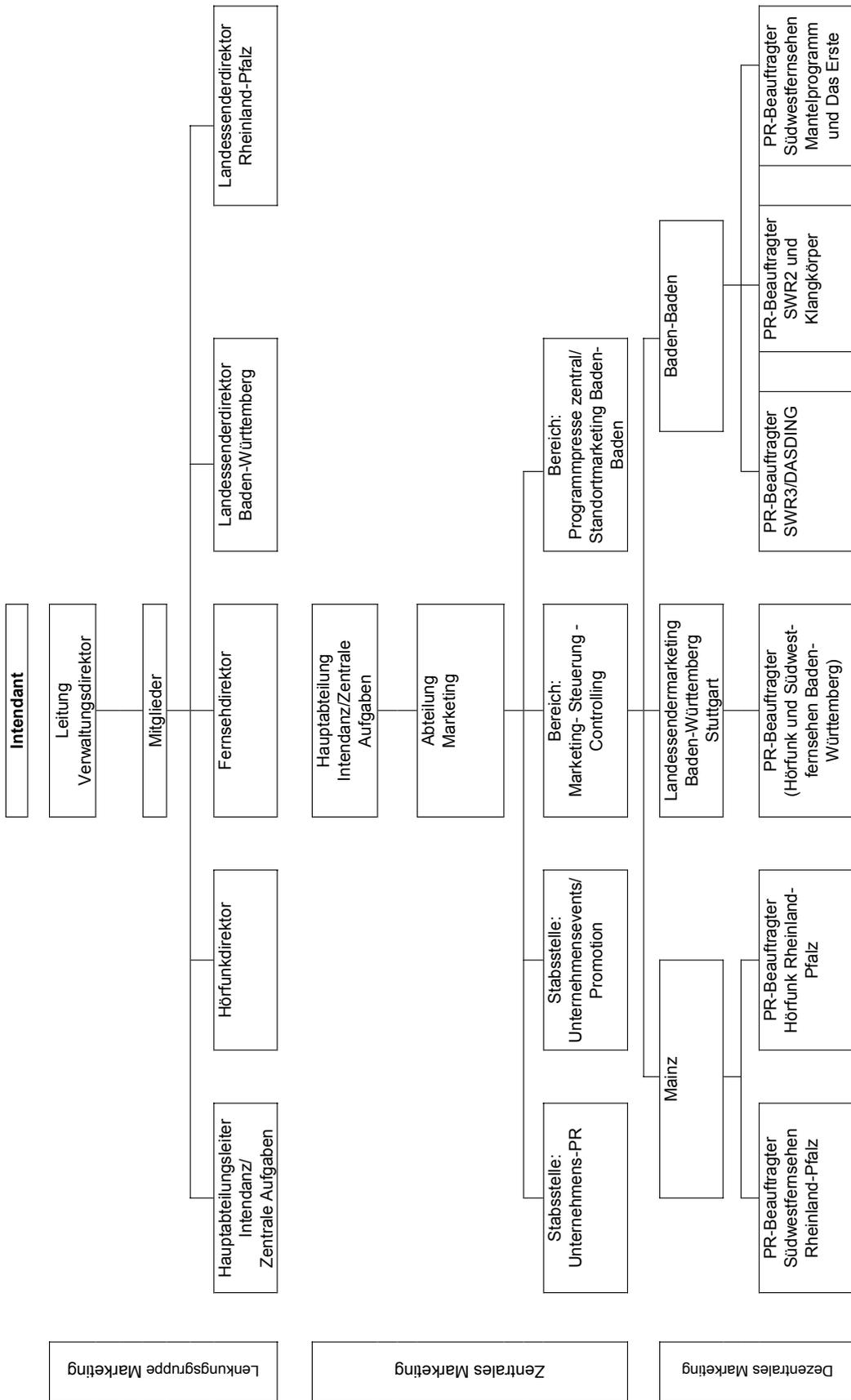
und die Ergebnisse dem Haushaltsplan und den Maßnahmeplänen zu entnehmen seien. Nach § 35 Abs. 5 SWR-StV i. V. m. §§ 111, 95 LHO Baden-Württemberg ist der SWR verpflichtet, alle vorhandenen Unterlagen vorzulegen und Auskünfte zu geben. Haushalts- und Maßnahmepläne sind als Ersatz für die angeforderten Unterlagen ungeeignet, da sie außer der Veranschlagung und der Auflistung von Maßnahmen keine weiteren Informationen enthalten.

Die Anstalt ist der Auffassung, die entsprechende Anwendung von § 95 LHO habe zur Folge, dass der SWR eine Herausgabepflicht von Unterlagen, die bestimmte geschützte Kernbereiche betreffen (insbesondere den unmittelbaren Programmbereich sowie Planungen und Konzepte strategischer Art), verweigern könne. Wie viele Mittel der SWR für Marketing zur Verfügung stelle, sei seine unternehmerische Entscheidung, die nicht in den Prüf- und Zuständigkeitsbereich der Rechnungshöfe falle.

Dem ist entgegenzuhalten, dass die Anstalt nicht in eigenem Ermessen bestimmte Bereiche einer Prüfung der Rechnungshöfe entziehen kann. Die Rechnungshöfe beachten die von der Verfassung gebotene Begrenzung des Prüfungsrechts. Diese werden durch die hier angesprochenen Unterlagen und Entscheidungen zum Marketing nicht betroffen.

Das folgende Organigramm zeigt den Aufbau des Marketings im SWR.

**Aufbau des SWR Marketings**



### 3.2.2 Marketing in den Beteiligungsgesellschaften

Die Anstalt bedient sich zur Durchführung ihres Marketings auch verschiedener Beteiligungsgesellschaften. Es handelt sich hierbei um die:

- Südwest-Werbung GmbH, die u. a. den SWR3 Club als Marketinginstrument für das Programm SWR3 betreibt und in diesem Zusammenhang auch Kooperationen mit Dritten eingeht (s. Ziffer IV. 3.7.1).
- SWR-Media GmbH, welche mit dem SWR-Shop das Merchandising übernimmt (s. Ziffer IV. 3.7.2).
- Fernsehturm-Betriebs-GmbH als Veranstalter des SWR4 Sommerfestes am Fernsehturm (s. Ziffer IV. 3.7.3).

Im Übrigen führen die Beteiligungsgesellschaften Marketing im Wesentlichen für ihre eigene Geschäftstätigkeit durch. Dieses haben die Rechnungshöfe nicht geprüft.

### 3.2.3 Mit Marketingaufgaben betrautes Personal

#### 3.2.3.1 Angaben der Anstalt und der Holding

Nach den Angaben der Anstalt und der Holding waren in den Jahren 2001 bis 2003 durchschnittlich rd. 82 Vollarbeitskräfte (ohne Volontäre) im Bereich Marketing beschäftigt.

- Mit Marketingaufgaben betrautes Personal <sup>7)</sup>

	2001	2002	2003
<b>1. Zahl der Mitarbeiter beim SWR</b>			
Zentrales Marketing	14,00	13,25	13,25
Dezentrales Marketing			
- Landessendermarketing Baden-Württemberg <sup>8)</sup>	6,00	6,00	6,00
- Landessendermarketing Rheinland-Pfalz	4,75	4,75	4,75
- Hörfunkdirektion	3,00	3,00	3,00
- Fernsehdirektion	0,15	0,15	0,15
Summe	27,90	27,15	27,15
<b>2. Freie Mitarbeit beim SWR</b>			
Honorare aus Mitteln der Abteilung Marketing	1.840 Tsd. €	1.786 Tsd. €	1.751 Tsd. €
Entspricht Zahl an festen Mitarbeitern <sup>9)</sup>	31,94	31,00	30,39
<b>3. Zahl der Mitarbeiter bei Beteiligungsgesellschaften</b>			
SWR3 Club	11,00	11,00	11,00
Merchandising (SWR-Shop)	4,50	4,50	4,50
Summe	15,50	15,50	15,50
<b>4. Freie Mitarbeit beim SWR3 Club</b>			
Honorare	386 Tsd. €	485 Tsd. €	466 Tsd. €
Entspricht Zahl an festen Mitarbeitern <sup>9)</sup>	6,70	8,42	8,09
<b>5. Beschäftigte Marketing insgesamt</b>	<b>82,04</b>	<b>82,07</b>	<b>81,13</b>

Eine Detailübersicht der Beschäftigten beim SWR mit Angabe der Kostenstellen für die Jahre 2002 und 2003 ist dem Bericht als Anlage beigelegt. Nach Angaben der Anstalt wurde die Zahl der Mitarbeiter im SWR-Shop im Jahr 2004 auf 1,5 verringert.

<sup>7)</sup> Wegen Umstrukturierungen sind aus Gründen der Vergleichbarkeit lediglich die Jahre 2001 bis 2003 in der Übersicht enthalten.

<sup>8)</sup> Die Planstellen sind dem zentralen Marketing (Abteilung Marketing) zugeordnet.

<sup>9)</sup> Für die Jahre 2001 und 2003 aus den durchschnittlichen Kosten je freier Mitarbeiter des Jahres 2002 (57.610 €) hochgerechnet.

### 3.2.3.2 Weiteres mit Marketingaufgaben betrautes Personal

Die Rechnungshöfe haben festgestellt, dass die zentralen und dezentralen Marketingbereiche mehr Mitarbeiter beschäftigen als vom SWR ausgewiesen sind und weitere, von der Anstalt nicht benannte Stellen mit Marketingaufgaben betraut sind:

- In der Intranetdarstellung für das Landessendermarketing Baden-Württemberg sind insgesamt 22 Mitarbeiter aufgelistet, von denen zumindest neun festangestellt sind. Hiervon sind elf dem Bereich Marketing Leitung zugewiesen, die übrigen Mitarbeiter gehören den Bereichen HA Intendanz/Zentrale Aufgaben, SWR4 Kurpfalzradio, Freiburg Programmpromotion, Tübingen Programmpromotion, Karlsruhe Studioleitung und Programm-Management/Events an<sup>10)</sup>.

Der SWR hat angegeben, dass im Jahr 2005 zwei Mitarbeiter von der Landessenderdirektion Baden-Württemberg ins Marketing gewechselt seien. Die drei Mitarbeiter der Kostenstelle 312125 würden Programmaktionen betreuen und seien historisch im Bereich des Programmmanagements angesiedelt.

Die Rechnungshöfe gehen davon aus, dass diese drei Mitarbeiter künftig dem Marketing im engeren Sinne zugerechnet werden, da historische Zuordnungen kein Kriterium für eine verursachungsgerechte Kostenerfassung sein können.

- In der Landessenderdirektion Baden-Württemberg gehört zu den Aufgaben des Bereichs Hörer- und Zuschauerservice u. a. die Beantwortung von Hörer- und Zuschauerfragen, die Mitwirkung und Abwicklung von Sonder- und Marketingaktionen sowie die Abwicklung von Gewinnspielen.

Nach Darstellung des SWR besteht der Bereich aus zwei Festangestellten und neun Hilfskräften, insgesamt 4,75 Vollzeitkräften.

Nach Auffassung der Rechnungshöfe sind die auf Sonder- und Marketingaktionen entfallenden Tätigkeiten dem Marketing zuzuordnen.

- In der Landessenderdirektion Rheinland-Pfalz waren Mitarbeiter der Bereiche Standort PR + Kultur im Foyer, Zentrale Programmaufgaben (ZPA) Hörfunk Marketing + Eventmanagement, SWR1 Magazine und Musik Ltg., SWR4 Service und Unterhaltung Ltg. häufig Projektleiter der in den Maßnahmeplänen ausgewiesenen Marketingaktionen<sup>11)</sup>.

Nach Angaben der Anstalt handele es sich in den angesprochenen Kostenstellen bei den Projekten seit 2001 um Mischprojekte, deren Schwerpunkt auf der programmlichen Nutzung liege, zusätzlich verfügten sie auch über Marketingrelevanz. Dieser Systematik mit eindeutig programmlichen Schwerpunkten entspreche auch die personelle Betreuung. Eine sinnvolle Trennung der Personalanteile bei der Projektbetreuung zwischen Programm- und Marketinganteil sei in der Praxis nur schwer möglich und erfordere einen hohen bürokratischen Aufwand.

- In einer Aufsichtsratsvorlage zur Umorganisation des SWR3 Clubs ist ausgeführt, dass innerhalb der Hörfunkdirektion mindestens eine weitere Person (fester Mitarbeiter) für das SWR3 Marketing tätig gewesen sei.

Dazu hat der SWR mitgeteilt, dass es sich um den Programm-Manager SWR3 handele, der die Fachaufsicht über den SWR3 Club übernommen habe. Damit sei er Programm-Mitarbeiter und nicht dem Marketing zuzurechnen.

Da die Anstalt in ihrer Übersicht (Ziffer IV.3.2.3.1) alle Mitarbeiter des Clubs dem Marketing zurechnet, ist auch die Fachaufsicht anteilig dem Marketing zuzurechnen.

- Nach den im Intranet genannten Ansprechpartnern sind in vier Hauptabteilungen der Fernsehdirektion zumindest sechs Personen mit „Presse-, Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit“ in den Bereichen HA Film und Serie, HA Kultur, HA Sport und HA Unterhaltung betraut<sup>12)</sup>.

<sup>10)</sup> Kostenstellen 110251, 110211, 310212, 310233, 310273, 310331 und 312125.

<sup>11)</sup> Kostenstellen 230911, 230931, 232141, 232421.

<sup>12)</sup> Kostenstellen 515601, 525301, 525360, 525402 und 525551.

Der SWR hat mitgeteilt, er habe dieses Defizit erkannt. Bis Ende des Jahres 2005 werde er ein Modell für eine verbesserte Pressearbeit umsetzen. Danach würden die verschiedenen Bereiche und Personen in einer einheitlichen Abteilung Presse zusammengeführt. Dies bedeute, dass die von den Rechnungshöfen genannten sechs Mitarbeiter, soweit sie überwiegend in der Pressearbeit tätig seien, aus den jeweiligen Programmbereichen herausgelöst und der neuen Abteilung Presse sowohl disziplinarisch als auch fachlich zugeordnet werden.

Die Rechnungshöfe begrüßen diese Zusammenführung und die damit verbundene Kostentransparenz.

Die Rechnungshöfe gehen davon aus, dass die Zahl der mit Marketing befassten Vollarbeitskräfte über den Angaben des SWR liegt. Sie schließen auch nicht aus, dass weitere nicht genannte Bereiche Tätigkeiten des Marketings übernehmen.

Die Anstalt hat erwidert, dass es projektbezogen im Programm-Marketing zu einer intensiven Zusammenarbeit komme. Vor allem im Feld des Programm-Marketings sei eine enge Vernetzung von Programm und Marketing Voraussetzung für erfolgreiches Marketing. Diese Mitarbeiter seien Redakteure, die in der Hauptsache mit dem Erstellen von Programmen beschäftigt seien, bei Programmaktionen aber durchaus als Brückenkopf zum Marketing eingesetzt würden. Aus synergetischen Gründen betreuten Projektleiter den geringeren Anteil der spezifischen Marketingmaßnahmen in Projekten mit. Die Tatsache, dass Programm-Mitarbeiter mit Marketingaufgaben befasst seien, führe zu Kosteneinsparungen. Ungeachtet dessen gelte: Marketingmitarbeiter seien Marketingmitarbeiter und Programmmitarbeiter seien Programmmitarbeiter. In der Vergangenheit sei stets darauf geachtet worden, dass veränderte Aufgabenstellungen, z. B. eine Mehrarbeit im Marketing, auch zu entsprechenden organisatorischen Veränderungen geführt hätten. Seien bei einzelnen Mitarbeitern seit der Fusion Verschiebungen der Tätigkeitsschwerpunkte eingetreten, habe der SWR inzwischen eine Neuordnung vorgenommen und werde diese auch weiterhin aktualisieren. So seien z. B. im Jahr 2005 zwei Mitarbeiter von der Landessenderdirektion Baden-Württemberg ins Marketing gewechselt. Weitere Veränderungen würden aktuell diskutiert.

Im Ergebnis bestand Einvernehmen darüber, dass Mitarbeiter, die nur teilweise mit Marketingaufgaben betraut sind und hierfür mehr als 10 % ihrer Arbeitszeit aufwenden, anteilig dem Marketing im engeren Sinne zugerechnet werden. Neben den zwei Mitarbeitern der Landessenderdirektion Baden-Württemberg sind nach einer Schätzung des SWR aus den vorgenannten Kostenstellen umgerechnet fünf Vollarbeitskräfte und 17 freie Mitarbeiter (entspricht vier Vollarbeitskräften) dem Marketing zuzurechnen<sup>13)</sup>. Die Anstalt hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass es auch Mitarbeiter gebe, die auf den Kostenstellen des zentralen und dezentralen Marketings geführt würden, aber zu einem nicht unerheblichen Anteil programmliche und administrative Aufgaben wahrnehmen.

### 3.3 Kosten des Marketings

#### 3.3.1 Angaben der Anstalt

Wegen eines hohen Rechercheaufwands wurden nur die Kosten für Marketing ab 2001 ermittelt. Es ergaben sich folgende Kosten:

- Kosten lt. Anstalt (in Tsd. €)

	2001	2002	2003
Zentrales Marketing	2.276	2.494	1.808
Dezentrales Marketing			
Landessender Baden-Württemberg	1.882	2.393	2.322
Landessender Rheinland-Pfalz	1.303	1.281	1.498
Hörfunkdirektion	2.092	2.027	2.370
Fernsehdirektion	557	464	416
PR-Sonderprojekte (Kampagnen)	4.011	4.283	2.817
<b>Summe Marketing</b>	<b>12.121</b>	<b>12.942</b>	<b>11.231</b>

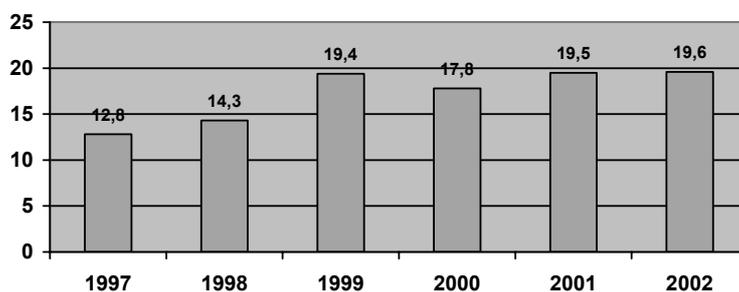
<sup>13)</sup> Aus den Kostenstellen 230931, 235941, 235945, 310142, 310212, 310233, 310331 und 312125.

Die Aufstellungen enthalten nur die auf Abteilungsebene relevanten Direktkosten (direkte Sachkosten), d. h. die Werte, für die die jeweilige Abteilung verantwortlich ist. Personalkosten sowie Kosten für interne Leistungsverrechnungen und für sonstige Kommunikationstätigkeiten sind darin nicht enthalten.

### 3.3.2 Marketingkosten lt. KEF-Berichten

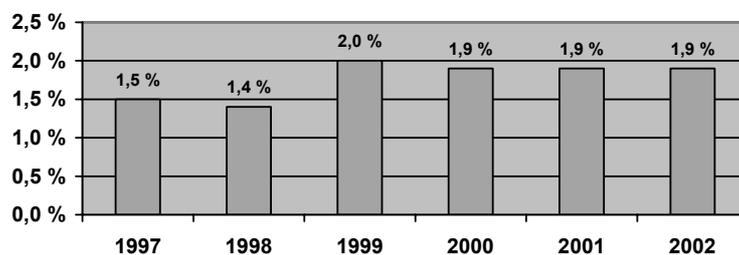
Ab dem 13. Bericht stellt die KEF die Kosten für Marketing<sup>14)</sup> separat dar. Nach Mitteilung des SWR sind darin alle Direkten Kosten einschließlich der Personalkosten mit Ausnahme der Aufwendungen für Altersversorgung und Abschreibungen enthalten. Auf ausdrücklichen Wunsch der KEF seien Erträge und indirekte Kosten nicht einbezogen worden. Die Marketingkosten der Jahre 1997 bis 2002 entwickelten sich hiernach wie folgt:

- Kosten lt. KEF-Berichten (in Mio. €)



Daraus ergeben sich folgende Anteile der Marketingkosten an den Gesamtaufwendungen:

- Anteil an den Gesamtaufwendungen lt. KEF-Berichten



Der Anstieg der Kosten im Jahr 1999 war nach Angaben der Anstalt fusionsbedingt. Die Erhöhung diente der Bewerbung der neu gestalteten Programmangebote.

Die Durchsicht der vorgelegten KEF-Anmeldungen ergab, dass bei öffentlichen SWR3-Veranstaltungen Erträge mit Aufwendungen saldiert wurden. Öffentliche Veranstaltungen von SWR3 werden überwiegend vom SWR3 Club (Südwest-Werbung GmbH) durchgeführt. Dieser berechnete nach Abschluss im Wesentlichen nur die ihm nach Abzug der Erträge verbleibenden Aufwendungen an den SWR weiter. So hat die Anstalt für eine SWR3-Veranstaltung im Jahr 2002 (Auftragsnummer 1001576) Aufwendungen von 152 Tsd. € gebucht. Darin enthalten ist eine Rechnung des SWR3 Clubs von 67 Tsd. € für die Durchführung der Veranstaltung. Die Aufwendungen des SWR3 Clubs (ohne Berücksichtigung der Erträge) beliefen sich tatsächlich jedoch auf 269 Tsd. €<sup>15)</sup>. Insgesamt ergaben sich für diese Veranstaltung also Aufwendungen von 354<sup>16)</sup> statt 152 Tsd. €.

<sup>14)</sup> Einbezogen sind die Bereiche zentrales Marketing, Programmmarketing, Pressestelle, Medienforschung und Marketing der Rundfunkgebührenstelle (entspricht der Definition in Ziffer IV. 3.1).

<sup>15)</sup> Auftragsnummer beim SWR3 Club 9920056.

<sup>16)</sup> = 152 Tsd. € ./ . 67 Tsd. € + 269 Tsd. €.

Wie sich aus dem Beispiel ergibt, wird durch Verlagerung der SWR3-Veranstaltungen auf den SWR3 Club die Vorgabe der KEF zur Ermittlung der Bruttoaufwendungen nicht eingehalten. Die Aufwendungen in den KEF-Berichten erscheinen daher niedriger als sie tatsächlich sind.

### 3.3.3 Kostenermittlung der Rechnungshöfe

#### 3.3.3.1 Kosten bei der Anstalt

Die Rechnungshöfe haben anhand der Kostenstellenberichte eine eigene Ermittlung der Marketingkosten vorgenommen. Wegen der im Jahr 2002 vollzogenen Umstellung auf das Kostenrechnungssystem SAP R/3 beschränkten sie sich dabei auf die Jahre 2002 und 2003. Als Marketing erfasst wurden sämtliche Kosten der jeweiligen Kostenstellen, also auch Personalkosten und Leistungsverrechnungen, ebenso wie die Kosten für die Pressestelle, die Medienforschung und das Marketing der Rundfunkgebührenstelle. Hiernach ergaben sich folgende Kosten:

- Unmittelbare Marketingkosten lt. Rechnungshöfe (in Tsd. €)

Kostenstelle	2002			2003		
	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo
110240 PR-Sonderprojekte (Kampagnen)	4.371	71	4.300	3.687	0	3.687
110250 Marketing	12.635	1.657	10.978	11.655	1.863	9.792
Summe Marketing	17.006	1.728	15.278	15.342	1.863	13.479
110140 Pressestelle	2.059	0	2.059	2.087	1	2.086
110220 Medienforschung	1.795	26	1.769	1.404	19	1.385
Marketing Rundfunkgebührenstelle <sup>17)</sup>	486		486	675		675
Summe sonstige Kommunikationstätigkeiten	4.340	26	4.314	4.166	20	4.146
<b>Unmittelbare Kosten</b>	<b>21.346</b>	<b>1.754</b>	<b>19.592</b>	<b>19.508</b>	<b>1.883</b>	<b>17.625</b>

Diese Zahlen liegen aufgrund der weitergehenden Definition der Rechnungshöfe, bedingt durch den Versuch einer möglichst vollständigen Erfassung der unmittelbaren Kosten, deutlich über den Angaben des SWR unter Ziffer IV.3.3.1.

Nach den Feststellungen der Rechnungshöfe fielen jedoch noch weitere Marketingkosten an, welche die Anstalt nicht in ihre Darstellung einbezog. Es handelt sich hierbei um Kostenstellen,

- a) die Aufgaben des Marketings übernehmen,
- b) deren Mitarbeiter als Projektleiter von Marketingaktionen eingesetzt waren,
- c) die nach der Intranetdarstellung Mitarbeiter des Landessendermarketings Baden-Württemberg beschäftigen,
- d) denen die Mitarbeiter des dezentralen Marketings angabengemäß zugeordnet sind (vgl. auch Anlage) und
- e) auf denen Marketingkosten verbucht wurden.

<sup>17)</sup> Es liegen lediglich die saldierten Ergebnisse vor.

Betroffen sind folgende Kostenstellen:

Kostenstelle	Grund der Einbeziehung
230911 Standort PR + Kultur im Foyer	b)
230921 ZPA Hörfunk Controlling, Personal, Verträge	d)
230931 ZPA Hörfunk Marketing + Eventmanagement	b)
232141 SWR1 Rheinland-Pfalz Magazine und Musik Leitung	b)
232421 SWR4 Rheinland-Pfalz Service und Unterhaltung Leitung	b)
235941 ZPA Fernsehen Leitung	d)
310143 Hörer- und Zuschauerservice	a)
310212 SWR4 Kurpfalzradio	c)
310233 Freiburg Programmpromotion	c)
310273 Tübingen Programmpromotion	c)
310331 Karlsruhe Studioleitung	c)
312125 SWR1 Baden-Württemberg Programm-Management/Events	b), c)
412350 SWR3 Metro	b), d)
422221 SWR2 Programm-Management	d)
422223 SWR2 RadioClub	a)
422320 SWR3 Leitung	e)
422330 SWR3 PR und Events	b), d)
422340 SWR3 Baden-Baden	b), d)
525231 Programmplanung/Programm-PR Leitung	d)

Die Gesamtaufwendungen dieser Kostenstellen (Sach- und Personalaufwand, indirekte Kosten) betragen 14,2 Mio. € (2002) und 12,1 Mio. € (2003). Sie setzen sich jeweils aus Marketing- und anderen Kosten zusammen. Die genaue Höhe der Marketingkosten war im Rahmen der Prüfung aus zeitlichen Gründen und wegen mangelnder Prüfungsunterstützung nicht ermittelbar. Die Rechnungshöfe gehen davon aus, dass ein Teil der Gesamtaufwendungen aller vorgenannten Kostenstellen dem Marketing zuzurechnen ist. Nach der Vorgehensweise unter Ziffer IV.3.2.3.2 sollten alle Kosten derjenigen Kostenstellen, die mehr als 10% mit Marketing befasst sind, anteilmäßig dem Marketing im engeren Sinne zugerechnet werden.

### 3.3.3.2 Kosten bei den Beteiligungsgesellschaften

Die Beteiligungsgesellschaften übernehmen teilweise auf eigene Rechnung für den SWR Marketingaufgaben (s. auch Ziffer IV.3.2.2). Hierbei ergaben sich nach Angaben der Holding folgende Spartenergebnisse:

- Spartenergebnisse der Beteiligungsgesellschaften im Bereich Marketing (in Tsd. €)

Bereich	1999	2000	2001	2002	2003
SWR3 Club	.J. 1.415	.J. 595	.J. 264	141	.J. 255
Merchandising	.J. 359	.J. 215	.J. 285	.J. 245	13
SWR4 Sommerfest			.J. 14	.J. 17	.J. 27
<b>Summe</b>	<b>.J. 1.774</b>	<b>.J. 810</b>	<b>.J. 563</b>	<b>.J. 121</b>	<b>.J. 269</b>

Es handelt sich hierbei um die mit den Erträgen saldierten Zahlen. Die Anstalt hat mitgeteilt, dass die genannten Bereiche im Jahr 2004 insgesamt ein positives Spartenergebnis von 363 Tsd. € erzielt haben.

Weiterhin hat die Einsicht in die Buchführungsunterlagen der Südwest-Werbung GmbH ergeben, dass diese unmittlere Marketingaufwendungen der Anstalt für Werbemaßnahmen einzelner SWR-Programme (auf der Basis von Gegengeschäften, s. Ziffer IV.3.6.2) und für Programmkampagnen (insbesondere Kampagne SWR3) trug sowie teilweise die Kosten für das SWR Magazin übernahm und einen Sponsorbeitrag zum SWR-Ball leistete. Insgesamt entstanden folgende Aufwendungen:

- Aufwendungen der Südwest-Werbung GmbH (in Tsd. €)

Kosten für	1999	2000	2001	2002	2003
SWR Werbemaßnahmen mit Gegengeschäften	462	522	487	538	815
Programmkampagnen	10	332	346	420	487
SWR Magazin	50	48	51	51	51
Sponsorbeitrag SWR-Ball	77	77	77	77	77
<b>Summe</b>	<b>599</b>	<b>979</b>	<b>961</b>	<b>1.086</b>	<b>1.430</b>

Die Defizite und die von der Südwest-Werbung GmbH übernommenen Aufwendungen gehen über das Beteiligungsergebnis in das Jahresergebnis der Anstalt ein und wirken sich somit auf deren Haushalt aus. Zu betonen ist, dass es sich hierbei um Aufwendungen zur Bewerbung der SWR-Programme und nicht um Aufwendungen für das Werbegeschäft handelt.

Die Anstalt hat betont, Kostenübernahmen der Beteiligungsgesellschaften erfolgten lediglich dann, wenn diese im Interesse der jeweiligen Tochtergesellschaft lägen. Insbesondere seien keine Kosten auf den SWR3 Club verlagert worden. Es habe sich hierbei um Leistungen gehandelt, die nicht zum Kerngeschäft des SWR3 gehörten und die der SWR3 Club als externer Dienstleister auf eigene Rechnung und gewinnorientiert erbracht habe. Dementsprechend flössen Erträge aus Eventkooperationen auch nicht dem dezentralen Marketing von SWR3 zu, sondern verblieben im Club.

Die Rechnungshöfe verweisen dazu auf Ziffer IV. 3.6.2.

### 3.3.3.3 Marketing- und Programmkosten

Wesentlicher Bestandteil des Marketings des SWR ist das programmbezogene Marketing. Hierbei werden Marketingmaßnahmen ins Programm eingebunden, d. h. im Programm

- wird über Marketingmaßnahmen berichtet (z.B. Berichte über die Durchführung),
- werden Marketingmaßnahmen in Form einer redaktionellen Berichterstattung begleitet (z. B. Berichte über die Urlaubsregion),
- werden Marketingmaßnahmen beworben (Veranstaltungshinweise, Hinweis auf Tickethotline) und
- werden Marketingmaßnahmen wie beispielsweise Events übertragen (vollständig oder teilweise).

Dementsprechend entstehen im Zusammenhang mit Maßnahmen des programmbezogenen Marketings sowohl Marketing- als auch Programmkosten. Nach Angaben der Anstalt bestehen keine schriftlichen Anweisungen oder Richtlinien zur Aufteilung der Gesamtkosten bei Aktionen des programmbezogenen Marketings in Marketing- und Programmkosten. Auf die Nachfrage, nach welchen Maßstäben oder objektiven Merkmalen dann diese Aufteilung erfolgt und wer über die Kostenaufteilung entscheidet, teilte sie mit, die Trennung von Marketing- und Programmkosten ergebe sich aus der Zuweisung der Mittel an die Programmdirektoren und die Intendanz (Marketing). Für die Aufteilung der Kosten gelte, dass zur Herstellung von Programm Programmmittel und zur Finanzierung von Marketingmaßnahmen Marketingmittel verwendet würden. Welche Mittel jeweils zur Verfügung stünden, ergebe sich aus dem Haushaltsplan des SWR.

Für die Rechnungshöfe ist die Aufteilung in Marketing- und Programmkosten weder durch diese Antwort noch durch eine stichprobenweise Einsichtnahme von Kostenträgerberichten aus dem SAP R/3 System nachvollziehbar. Sie stellten aber fest, dass Marketingkosten oder -erträge teilweise dem Programmbereich zugeordnet wurden. Es handelte sich hierbei um folgende Fälle:

- Programmbereiche mit Marketingaufgaben,
- Kosten für die Kampagne SWR3 (s. Ziffer IV. 3.6.2),

- Dienstleistungen des SWR3 Clubs an SWR3 (s. Ziffer IV. 3.7.1) und
- Kooperations- und Sponsoringerträge (s. Ziffer IV. 3.8.2).

Aus der Aufteilung der Aufwendungen ergeben sich Auswirkungen auf die Höhe der Rundfunkgebühren. Marketingkosten werden von der KEF bei ihrer Empfehlung zur Höhe der Rundfunkgebühren als Teil der allgemeinen Geschäftsaufwendungen mit der allgemeinen Steigerungsrate angepasst. Dagegen werden Programmkosten mit der höheren rundfunkspezifischen Steigerungsrate fortgeschrieben.

Daher ist es erforderlich, einheitliche Richtlinien zur Trennung von Marketing- und Programmkosten zu erlassen. Hierbei sollte auch – soweit der SWR3 Club eingebunden ist – auf die Kostenzurechnung zum SWR3 Club eingegangen werden (s. Ziffer IV. 3.7.4).

Die Anstalt wird aufgefordert, entsprechende Richtlinien zu erarbeiten.

Der SWR hat darauf verwiesen, dass die von den Rechnungshöfen herangezogene Trennung zwischen Programm- und Marketingaufwendungen nicht der Systematik der KEF entspreche und somit keine Auswirkungen auf den für die Gebührenempfehlung zu verwendenden Steigerungssatz habe. Zwar seien Richtlinien im Detail sinnvoll. Sie könnten jedoch zu einer weiteren, auch kostenverursachenden Bürokratisierung führen. Gleichwohl werde die Möglichkeit einer noch sorgsameren Überwachung des Buchungsverhaltens durch den SWR geprüft.

#### 3.3.3.4 Ergebnis

Will man die Kosten des Marketings umfassend darstellen, fallen darunter auch

- Personal- und indirekte Kosten,
- Programmbereiche, die in einem gewissen Mindestumfang (ab 10 %) auch mit Marketingaufgaben befasst waren (s. Ziffer IV. 3.3.3.1, Gesamtkostenvolumen 14,2 und 12,1 Mio. €, wobei die hiervon auf Marketing entfallenden Kosten nicht ermittelbar waren),
- die für den SWR übernommenen Marketingkosten der Beteiligungsgesellschaften (s. Ziffer IV. 3.3.3.2, die festgestellten Defizite<sup>18)</sup> und Kostenübernahmen betragen 1.207 Tsd. € [2002] und 1.699 Tsd. € [2003]),
- einzelne Aufwendungen, die den Programm- und nicht den Marketingkosten belastet wurden (s. Ziffern IV. 3.6.2 und IV. 3.7.1, die Kosten betragen mindestens 578 Tsd. € [2002] und 482 Tsd. € [2003]) sowie
- erhaltene Sachleistungen (s. Ziffer IV.3.9, eine Bewertung ist den Rechnungshöfen nicht möglich).

Ausgehend von den unter Ziffer IV.3.3.3.1 ermittelten unmittelbaren Bruttoaufwendungen sowie den bezifferbaren Marketingaufwendungen bei Beteiligungsgesellschaften (s. Ziffer IV.3.3.3.2) und bei Programmkosten betragen die Marketingkosten in den Jahren 2002 und 2003 mindestens 18,8 und 17,5 Mio. €. Rechnet man auch die sonstigen Kommunikationstätigkeiten (Pressestelle, Medienforschung und Marketing der Rundfunkgebührenstelle) zu den Marketingkosten, erhöhen sich diese um 4,3 Mio. € pro Jahr.

Die Anstalt hat die Schlussfolgerung der Rechnungshöfe nicht für zutreffend gehalten. Die vom SWR genannten Kosten dienen zur Ermittlung der unter die Selbstbindung fallenden Kosten. Ihre Zusammensetzung sei vor dem Hintergrund der Meldung des ZDF zur Abfrage der Marketingkosten mit der KEF einvernehmlich festgelegt und solle vor allem einen Vergleich zwischen den Anstalten ermöglichen.

Hierzu wird nochmals darauf hingewiesen, dass die Rechnungshöfe einen anderen Ansatz verfolgt haben. Ihr Ziel war es, die für das Marketing des SWR angefallenen Kosten möglichst vollständig und umfassend darzustellen. Durch die im Hinblick auf die Selbstbindungserklärung korrekt vorgenommene Beschränkung auf die Direktkosten und einzelne Marketingbereiche erhält die Anstalt keinen voll-

<sup>18)</sup> Eingerechnet wurden nur die saldierten Ergebnisse, nicht die tatsächlichen Aufwendungen.

ständigen Überblick über die Gesamtkosten für das Marketing. Auch fehlt durch die Verteilung der Marketingkosten auf mehrere Bereiche, wie z. B. Beteiligungsgesellschaften, die erforderliche Transparenz.

Um die Kosten des Marketings vollständig darzustellen und damit ggf. unternehmenspolitische Entscheidungen sachgerechter treffen zu können, halten es die Rechnungshöfe für erforderlich, zunächst sicherzustellen, dass

- eine vollständige Kostenerfassung unter Einbeziehung aller mit Marketingaufgaben betrauten Bereiche, einschließlich der Beteiligungsgesellschaften, erfolgt und
- Maßstäbe zur Trennung von Programm- und Marketingkosten vorgegeben werden.

Der SWR hat zugesagt, die Trennung von Marketing und Programm auch und vor allem bei den Mitarbeiterstrukturen zu überprüfen.

### 3.3.4 Strukturelle Selbstbindung der ARD

Mit der Selbstbindungserklärung vom 16. April 2004<sup>19)</sup> haben die ARD-Anstalten auf die niedrigere als von ihnen erwartete Erhöhung der Rundfunkgebühren reagiert und verschiedene Maßnahmen angekündigt. U. a. sollen die Marketingaufwendungen der Landesrundfunkanstalten insgesamt auf ein Prozent des ARD-Gesamtaufwands begrenzt werden. Bei der Ermittlung werden nach dem Wortlaut der Selbstbindungserklärung:

- nur Sachaufwendungen berücksichtigt sowie
- die Bereiche Zentrales Marketing und Programmmarketing einbezogen.

Damit werden die Personalkosten, die Kosten der internen Leistungsverrechnungen sowie die Kosten der Pressestelle, der Medienforschung und des Marketings der Rundfunkgebührenstelle nicht als Marketingaufwendungen angesehen.

Legt man die für den 14. KEF-Bericht gemeldeten Zahlen zugrunde, ergibt sich aus der Selbstbindungserklärung hinsichtlich der Marketingaufwendungen das nachgenannte Einsparpotenzial für das Jahr 2004. Dabei wurde vorausgesetzt, dass sich die Ist-Werte entsprechend den Zahlen der Vorschau entwickeln und alle ARD-Anstalten gleichmäßig zur Selbstbindung beitragen.

- Mögliche Einsparungen durch die Selbstbindung auf Grundlage der Meldung zum 14. KEF-Bericht (in Tsd. €)

Marketingbereich	2004 – Vorschau –
Zentrales Marketing	2.358
Dezentrales Marketing	8.632
Summe	10.990
Gesamtaufwand des SWR	1.097.959
Begrenzung	10.980
<b>Einsparung durch Selbstbindung</b>	<b>10</b>

Damit sind durch die Selbstbindungserklärung keine großen finanziellen Einsparungen zu erwarten.

### 3.4 Veranstaltungen

Im Rahmen seines Marketings führt der SWR auch Veranstaltungen durch. Das zentrale Marketing konnte die Zahl dieser Veranstaltungen nicht angeben. Es verwies darauf, dass sich in den dezentralen Bereichen ein hoher Rechercheaufwand ergebe und die Zahl der Veranstaltungen gegebenenfalls im Schätzungswege ermittelt werden müsse. In Abstimmung mit den Rechnungshöfen wurden daraufhin die Angaben auf das Jahr 2002 beschränkt.

<sup>19)</sup> Mit den Konkretisierungen und Modifizierungen vom 28. Mai und 9. Juni 2004.

Die Anstalt unterscheidet drei Veranstaltungskategorien:

– Eigenveranstaltungen

Bei dieser Kategorie ist der SWR bzw. das jeweilige Programm selbst Veranstalter. Beispiele sind „Arena of Sound“ oder „Tour de Ländle“. Eigenveranstaltungen von SWR3 werden häufig vom SWR3 Club durchgeführt.

– Präsentationen

Dies sind Veranstaltungen, die von der Anstalt lediglich präsentiert werden. Veranstalter ist ein Dritter. Sie schließt hierbei mit dem Veranstalter eine Kooperationsvereinbarung. Beispiele sind „Die große SWR4 Starparade“ und „SWR1 Oldie Night“.

– Messeauftritte

Im Rahmen von Messeveranstaltungen präsentiert sich der SWR oder ein Programm wie z. B. DASDING auf der Jugendmesse in Stuttgart oder auf der CMT (Stuttgart).

- Im Jahr 2002 durchgeführte Veranstaltungen

Programm	Eigenveranstaltungen	Präsentationen	Messeauftritte	Summe
SWR1 Baden-Württemberg	56	145	1	202
SWR1 Rheinland-Pfalz	97	39	0	136
SWR2/Klangkörper	384 <sup>20)</sup>	1	1	386
SWR3	203	25	0	228
SWR4 Baden-Württemberg	304	75	17	396
SWR4 Rheinland-Pfalz	107	18	1	126
DASDING	5	48	5	58
Südwest Fernsehen/ Das Erste	8	27	7	42
Südwest Fernsehen (Landesanteil Baden-Württemberg)	26	8	0	34
Südwest Fernsehen (Landesanteil Rheinland-Pfalz)	7	2	1	10
SWR (Unternehmen)	32 <sup>21)</sup>	6	6	44
<b>Insgesamt</b>	<b>1.229</b>	<b>394</b>	<b>39</b>	<b>1.662</b>

Der SWR merkte an, dass nahezu alle aufgeführten Veranstaltungen gesendet worden seien oder ihren Niederschlag im Programm gefunden hätten. Dieser könne sich auch auf einen Programmhinweis beschränken.

Das Veranstaltungsengagement der Anstalt ist sehr umfangreich. Umgerechnet ergeben sich pro Tag durchschnittlich 4,6 Veranstaltungen, wobei nicht berücksichtigt ist, dass die Aufstellung mehrtägige Veranstaltungen enthält. Der SWR schafft sich hierbei die Ereignisse, über die er berichtet, selbst. Aus der Vielzahl der Veranstaltungen und deren unterschiedlicher Verwertung im Programm werden die Schwierigkeiten, aber auch die Notwendigkeit einer einheitlichen Regelung zur Aufteilung der Gesamtkosten in Marketing- und Programmkosten deutlich.

Die Anstalt hat angegeben, dass Programm und Marketing eng verzahnt seien. Eine Trennung von Programm und Marketing sei aber stets gewährleistet.

### 3.5 Marketingcontrolling

#### 3.5.1 Controllinginstrumente

Zur Erfolgskontrolle der Marketingaktivitäten hat die Anstalt ein Etatberichtswesen und ein sog. qualitatives Berichtswesen eingerichtet.

<sup>20)</sup> Hierin sind 323 Veranstaltungen der SWR-Klangkörper enthalten.

<sup>21)</sup> Hierin sind 28 Veranstaltungen der Reihe „Kultur im Foyer“ enthalten.

Das Etatberichtswesen basiert auf dem Kostenrechnungssystem SAP R/3. Monatlich und bei Bedarf werden Kostenberichte mit dem aktuellen Ist-Stand erstellt. Diese werden je nach Sachverhaltslage dem jeweiligen PR-Beauftragten, dem Abteilungsleiter oder höheren Hierarchieebenen vorgelegt.

Die Abteilung Marketing hat den PR-Beauftragten der Programme die Mittelverwaltung übertragen. Basis ist ein vereinbarter Maßnahmeplan, der die einzelnen Projekte aufführt und finanziell beziffert. Im Rahmen der Mittelübertragung sind die PR-Beauftragten zu einem vierteljährlichen Etatbericht verpflichtet. Zudem erfolgt ein jährlicher Abschluss zu den Kostenstellen mit allen Aufträgen.

Im September 2001 führte der SWR das sog. qualitative Berichtswesen ein, welches über Konzept, Maßnahmeplan und Zielgruppen einzelner Projekte und Veranstaltungen informiert. Hierin werden die Maßnahmen des Marketingplans nach verschiedenen Kriterien aufgeschlüsselt. Die Berichte sind von den PR-Beauftragten halbjährlich über abgeschlossene Marketingaktionen zu erstellen und sollen als Grundlage für Optimierung und kritische Sichtung der Maßnahmepläne dienen.

Nach Angaben der Anstalt werden Marketingmaßnahmen darüber hinaus auch mit folgenden Controllinginstrumenten analysiert und ausgewertet:

a) quantitative Instrumente wie beispielsweise

- die Media-Analyse,
- die GFK-Fernsehforschung,
- der Regionalatlas (hauseigen),
- der vierteljährlich ausgewiesene SWR-Trend (hauseigen) und
- die Messung von Besucherzahlen bei Veranstaltungen.

Sie werden insbesondere bei Kampagnen eingesetzt.

b) qualitative Instrumente

Ihr Einsatzbereich sind Kampagnen und Veranstaltungen/Aktionen. Die SWR-Medienforschung hat Module entwickelt, die vor (Pre-Tests) und nach (Post-Test) einer Marketingaktion eingesetzt werden können.

Bei Pre-Tests werden mehrere ausgesuchte Gruppen zu geplanten Kinospots, Anzeigen- und Plakatmotiven oder Slogans befragt.

Als Post-Tests werden Clippings und Spezialstudien angewendet. Clippings sind Presseauschnitte, die je nach Zielsetzung aufbereitet werden. Mit Spezialstudien können detaillierte Auswertungen zu Marketingaktionen durchgeführt werden. Wegen des hohen Aufwands werden sie nur bei ausgewählten Aktionen verwendet, wie z. B. New Pop Festival 99, SWR3 Party Nacht in Ulm 2002, Arena of Sound 2002, Expedition Elch Pharaonennacht in Kairo 2002.

Des Weiteren werden bei kleineren Events und Präsentationen Mitarbeiter- und Promotionsfragebögen eingesetzt. Hierbei beurteilen Programm- und Marketingmitarbeiter, die anwesend waren, die Veranstaltung nach bestimmten Kriterien.

c) spezifische Instrumente

In Einzelfällen werden Veranstaltungen/Aktionen durch Diplom- oder Magisterarbeiten begleitet. So wurden beispielsweise Arbeiten zu SWR1 Wunderland und den SWR1-Präsentationen der Peter Maffay Tournee vergeben.

Über den Einsatz der Controllinginstrumente entscheidet der SWR nach deren Aufwand in Abhängigkeit zur Größe und Bedeutung der Veranstaltung oder Marketingmaßnahme. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für eine ständige Verbesserung des Mitteleinsatzes.

### 3.5.2 Mängel des Marketingcontrollings

Eine Übersicht, in der dargestellt wird, mit welchem Controllinginstrument die einzelnen Maßnahmen des Jahres 2002 analysiert und ausgewertet worden waren,

konnte den Rechnungshöfen nicht vorgelegt werden. Die Anstalt gab an, die Controllingberichte zeigten, dass die Mittel in den meisten Fällen sehr effizient und zielgruppenaffin eingesetzt worden seien. Aufgrund des Qualitätscontrollings würden Projekte ausgebaut, weitergeführt, konzeptionell geändert oder gestrichen.

Die Rechnungshöfe verkennen nicht, dass Erfolgskontrollen im Bereich des Marketings wegen der schlecht konkretisier- und definierbaren Ziele mit Schwierigkeiten verbunden sind und der Nutzen von Öffentlichkeitsmaßnahmen nur schwer messbar ist. Es entstand jedoch der Eindruck, dass das zentrale Marketing im Hinblick auf seine übergreifende Steuerungsfunktion noch verbesserungsfähig ist und der hierfür erforderliche Gesamtüberblick nicht vorhanden war.

So forderten die Rechnungshöfe am 12. Juni 2003 die Kosten und Erträge des Marketings für die Jahre 1999 bis 2002 an. Wegen eines sehr hohen Arbeitsaufwands wurden die erbetenen Unterlagen erst am 15. September 2003 beschränkt auf die Jahre 2001 und 2002 vorgelegt. Nach den Ausführungen des SWR soll das Etatberichtswesen quartalsmäßig erfolgen. Demnach hätten die angeforderten Kosten und Erträge dem zentralen Marketing bereits vorliegen müssen. Die lange Zeit zur Beantwortung lässt den Schluss zu, dass sowohl anhand der vierteljährlichen Etatberichte als auch der jährlichen Abschlüsse zu den Kostenstellen die Kosten und Erträge des Marketings nicht verifiziert werden können und damit das Etatberichtswesen unzureichend ist.

Ein beispielhaft vorgelegter Quartalsbericht enthielt lediglich den „Aufwand dezentral“. Hierin sind keine Personalkosten und internen Leistungsverrechnungen enthalten. Die Kostenberichte sollten aber die vollständigen Kosten wiedergeben.

Außerdem baten die Rechnungshöfe am 12. Juni 2003 um eine Darstellung aller Kooperations- und Sponsoringverträge. Erst am 16. Oktober 2003 legte die Anstalt eine Aufstellung der gebräuchlichen Vertragstypen vor. Weitere Antworten ergaben, dass im zentralen Marketing keine Übersicht über die gesamten Kooperations- und Sponsoringverträge besteht. Auch konnte das zentrale Marketing die angefragte Zahl der Gesamtveranstaltungen nicht mitteilen (s. auch Ziffer IV. 3.4).

Der SWR hat darauf hingewiesen, dass das Thema Kooperations- und Sponsoringverträge unter Leitung des Justitiariats bereits aufgearbeitet werde.

Die vorgelegten sog. qualitativen Berichte enthielten im Kriterienraster überwiegend eine Zusammenfassung der Maßnahmen mit einer verbalen Umschreibung möglicher Controllinginstrumente. Zur tatsächlichen Anwendung machte die Anstalt außer den vorgelegten fünf Spezialstudien und zwei Magisterarbeiten keine Angaben. Zwar waren qualitative Aussagen in Kurzform in der allgemeinen Bemerkung der Berichte enthalten. Diese Aussagen sind aber nicht geeignet, dem zentralen Marketing eine Gesamtlenkung zu ermöglichen.

Finanziell bedeutsame Marketingaktionen sollten künftig konsequenter bezüglich ihres Erfolgs untersucht werden. Die genannten quantitativen Instrumente wie Marktanteile oder Besucherzahlen stellen wesentliche Anhaltspunkte dar, sollten aber für die Erfolgsbeurteilung nicht allein ausschlaggebend sein.

Hierzu hat die Anstalt betont, dass die Abteilung Marketing eng mit der Medienforschung zusammenarbeite. Die angewandten Controllinginstrumente befänden sich in einem ständigen Optimierungsprozess, immer vor dem Hintergrund einer kritischen Kosten-Nutzen-Analyse. Spezifische Projekt-Erfolgskontrollen würden daher durchgeführt, sofern die dafür anfallenden Kosten im Rahmen der Größenordnung des jeweiligen Projekts vertretbar seien. Im Fokus der Kontrollen stünden vor allem die großen Werbekampagnen und Eigenveranstaltungen. Diese würden in der Regel kontinuierlich begleitet und untersucht. An der Weiterentwicklung der Mechanismen werde kontinuierlich gearbeitet, um auch für künftige Entwicklungen gerüstet zu sein. Die Einhaltung der vorgegebenen Marketing-etats, die über die letzten Jahre hinweg optimierten Kontrollinstrumentarien und der Markterfolg der Programmangebote seien unmissverständlich ein Indiz für ein professionelles Marketingcontrolling im SWR.

### 3.6 Programmkampagnen SWR1 und SWR3

#### 3.6.1 Durchführung der Kampagnen

Der SWR führt auch sog. PR-Sonderprojekte durch. Es handelt sich hierbei um die Kampagnen SWR1, SWR3 und Südwestfernsehen (Letztere seit dem Jahr 2003). Die Kampagne SWR1 besteht zum großen Teil aus klassischer Werbung, wie z. B. Außenwerbung (Plakate), Anzeigen und Verkehrsmittelwerbung. Hierbei werden Slogans wie z. B. „Eins gehört gehört. SWR1“ eingesetzt. Zu den Maßnahmen der Kampagne SWR1 gehören auch die Veranstaltungen der Reihe „Legends of Pop“ und das Kulturfestival „KA-XL“. Begleitend werden auch Veranstaltungen durchgeführt, die sich in die von der Kampagne bezeichneten Musikgenres einfügen.

Die Kampagne SWR1 wird von der SWR1-Kampagnengruppe konzipiert. Sie besteht aus sechs Personen, welche folgenden Kostenstellen zugeordnet sind:

- Zuordnung Personal Kampagne SWR1

Kostenstelle	Funktion
110231 Forschung und Programmbewertung	Referent Medienforschung
110251 Marketing Leitung	Bereichsleiter Marketing
110251 Marketing Leitung	Programmevents/Koordination
110265 Werbung/Media	Referent Marketing
230931 ZPA Hörfunk Marketing und Eventmanagement	Redaktionsleiter Marketing und Eventmanagement
310142 Programmservice Baden-Württemberg Hörfunk/Fernsehen	Produktionsleiter

Inhalt der Kampagne SWR3 ist eine Werbeaktion mit klassischen Werbemitteln im Zusammenhang mit einem Reisegewinnspiel. Die Aktionen tragen die Namen „Elch und weg“ und „Expedition Elch“, aber auch andere Bezeichnungen wie beispielsweise „Pharaonennacht“. Mit den Gewinnspielen und der Berichterstattung um die Reisepreise wird die Kampagne SWR3 in das laufende Programm integriert.

Die Kampagne wird vom SWR3-Programm gemeinsam mit dem SWR3-Marketing konzipiert. Das SWR3-Marketing besteht nach Auskunft der Anstalt aus sieben Personen, welche folgenden Kostenstellen zugeordnet sind:

- Zuordnung Personal Kampagne SWR3

Kostenstelle	Funktion
110242 Kampagne SWR3	Assistentin SWR3 Kampagnen
111333 Marketing SWR3/Das Ding	Assistent PR/Marketing
111333 Marketing SWR3/Das Ding	Pressebetreuung SWR3
422320 SWR3 Leitung	Ressortleiter SWR3 Marketing/Kommunikation (zu 25 %)
422330 SWR3 PR und Events	Redaktionsleiter SWR3 PR und Events
422330 SWR3 PR und Events	Assistentin PR/Marketing
422330 SWR3 PR und Events	Assistentin PR/Marketing

In beide Kampagnen ist jeweils eine Mediaagentur eingebunden. Die Zusammenarbeit mit den Agenturen erfolgt seit Jahren. Seit mehreren Jahren wurde eine Ausschreibung der Agenturleistungen nicht mehr vorgenommen.

Der SWR hat darauf hingewiesen, dass er unabhängig von einer Ausschreibung ständig Qualitäts- und Preisvergleiche bei Agenturleistungen vornehme. Für die Kampagne SWR1 habe man nach einer Ausschreibung im Sommer 2003 ab dem Jahr 2004 die Agentur gewechselt. Für eine Ausschreibung der Kampagne SWR3 sah die Anstalt bisher keine Veranlassung, da die Mediaagentur hervorragende Qualität biete und preisgünstig sei.

Um die Chancen des Wettbewerbs zu nutzen, sollten die Agenturleistungen in regelmäßigen Abständen ausgeschrieben werden.

## 3.6.2 Kosten der Kampagnen

Nach den Kostenstellenberichten aus SAP R/3 entstanden folgende Gesamtkosten (in Tsd. €):

- Gesamtkosten der Sonderprojekte nach Verrechnung mit eventuellen Erträgen

Kostenstelle	2002	2003
110241 Kampagne SWR1	2.248	1.231
110242 Kampagne SWR3	2.052	1.593
110243 Kampagne Südwestfernsehen	-	863
<b>Summe</b>	<b>4.300</b>	<b>3.687</b>

Auf Anfrage teilte die Anstalt mit, die Kostenstellenberichte enthielten die vollständigen Kosten der Kampagnen SWR1 und SWR3. Die Rechnungshöfe stellten allerdings fest, dass dies unzutreffend war.

Die Südwest-Werbung GmbH übernahm im Jahr 2003 Kosten für die Kampagne SWR1 von mindestens 143 Tsd. €<sup>22)</sup>. Es handelte sich überwiegend um Kostenübernahmen im Rahmen von Gegengeschäften. Gegengeschäfte sind tauschähnliche Vorgänge. Hierbei verkauft die Südwest-Werbung GmbH Werbezeiten an einen Dritten. Dieser erbringt seine Gegenleistung nicht in Geld, sondern durch Werbung in Zeitschriften oder Bereitstellung von Werbeflächen. Die als Gegenleistung erhaltene Werbung wird mit Motiven der SWR-Programme gefüllt. Der Gesamtumfang der Kostenübernahmen bei Gegengeschäften betrug 815 Tsd. € (s. auch Ziffer IV.3.3.3.2), von denen oft keine Zuordnung zu einem einzelnen Sender möglich war. Die so für den SWR erhaltenen Werbeleistungen berechnet die Südwest-Werbung GmbH nicht weiter.

Die Anstalt sieht in den Anzeigenschaltungen Aufwendungen der Südwest-Werbung GmbH, die diese im eigenen Interesse einer Steigerung der Programmreichweiten getätigt habe. Damit ergäben sich unmittelbare Auswirkungen auf den Tausenderkontaktpreis und damit letztendlich auf die Umsätze der GmbH.

Die Frage, ob im Zusammenhang mit der Kampagne SWR3 angefallene Kosten den Programmkosten belastet wurden, verneinte die Anstalt. Mit Hinweis auf den hohen Rechercheaufwand legte der SWR nach Rücksprache mit den Rechnungshöfen statt der angeforderten Rechnungsbelege für das Jahr 2002 lediglich zwei Rechnungen zum Auftrag 1001761 vor.

Eine Rechnung vom 9. Dezember 2002 stammte von der in die Kampagne eingebundenen Mediaagentur. Sie berechnete 651.700 €<sup>23)</sup> für gebuchte Außenwerbung der Kampagne SWR3 im ersten Quartal 2003. Die Anstalt verbuchte den Aufwand<sup>24)</sup> im Jahr 2002 und belastete ihn folgenden Kostenstellen:

- Belastete Kostenstellen Kampagne SWR3

Kostenstelle	Belastung
110242 Kampagne SWR3	142.100 €
111333 Marketing SWR3/DAS DING	171.500 €
422320 SWR3 Leitung <sup>25)</sup>	338.100 €

Eine Begründung für die Verteilung der Kosten gab der SWR auch auf Rückfrage nicht.

Bei der Einsichtnahme in Buchführungsunterlagen der Südwest-Werbung GmbH stellten die Rechnungshöfe fest, dass diese im Jahr 2003 für die Kampagne Kosten von mindestens 514 Tsd. €<sup>26)</sup> übernommen hatte. Hiervon entfielen 27 Tsd. € auf

<sup>22)</sup> Nettobetrag ohne Umsatzsteuer.

<sup>23)</sup> Bruttobetrag nach Abzug von 2 % Skonto.

<sup>24)</sup> Konto 469100.

<sup>25)</sup> Über den Auftrag 1001761.

<sup>26)</sup> Nettobetrag ohne Umsatzsteuer.

Kostenübernahmen im Rahmen von Gegengeschäften und 487 Tsd. € auf die Übernahme von Anzeigenschaltungen für die Kampagne SWR3. Im Jahr 2002 betragen die übernommenen Kosten für Anzeigenschaltungen mindestens 420 Tsd. €. Die so bezogenen Werbeleistungen berechnete die Gesellschaft nicht an die Anstalt weiter. Die Reisen für die Gewinnspiele stellen die Kooperationspartner gegen eine Nennung im Programm zur Verfügung. Es handelt sich auch hierbei um einen tauschähnlichen Umsatz. Nach Auskunft des SWR werden die gegenseitig erbrachten Leistungen nicht buchhalterisch erfasst (s. auch Ziffer IV. 3.8.2).

Wie die beiden Beispiele zeigen, enthält der Kostenstellenbericht nicht die vollständigen Kampagnenkosten. Einerseits sind sachfremde Kostenstellen belastet, andererseits trägt die Südwest-Werbung GmbH Teile der Kosten. Im Jahr 2002 waren mindestens 930 Tsd. €<sup>27)</sup> nicht der Kampagne SWR3 zugeordnet worden. Dies entspricht rd. 45 % der Kampagnenkosten lt. Kostenstellenbericht. Zudem war die zeitliche Zuordnung der vorgelegten Rechnung vom 9. Dezember 2002 unzutreffend. Es handelte sich um im ersten Quartal 2003 zu erbringende Werbeleistungen, die jedoch der Kostenrechnung 2002 belastet wurden.

Auch wurden Marketingkosten teilweise in die Programmkosten verlagert. Ein Teilbetrag der Rechnung über Außenwerbung in Höhe von 338.100 € wurde, entgegen der Auskunft, der Programmkostenstelle 422320 belastet. Aus der unzutreffenden Zuordnung zu den Programmkosten ergibt sich eine Gebührenrelevanz (s. auch Ziffer IV. 3.3.3.3).

Somit ist die Aussage, die Kostenstellenberichte enthielten die vollständigen Kosten, unzutreffend. Dem SWR sind die Gesamtkosten der Kampagnen nicht bekannt. Die Rechnungshöfe halten eine verursachungsgerechte und vollständige Erfassung sämtlicher Kosten für erforderlich. Nur auf dieser Basis kann die Anstalt entscheiden, in welchem finanziellen Rahmen sie die Programmkampagnen weiter betreiben kann und will. Im Übrigen wird hierdurch die fehlende Kostentransparenz hergestellt.

Nach Auffassung der Anstalt hat es sich um einen Sonderfall gehandelt. Ziel sei es gewesen, SWR3 zu einem stärkeren Programmerfolg zu verhelfen.

Angabengemäß<sup>28)</sup> sollen für die Aktionen im Rahmen der Kampagne SWR3 wie beispielsweise „Elch und weg“ keine Rundfunkgebühren anfallen. Zwar ist davon auszugehen, dass der Anstalt keine Kosten für die ausgelobten Reisen entstehen. Aufwendungen ergeben sich für den SWR aber beispielsweise aus der Außenwerbung für die Gewinnspiele, für Vorbereitung und Organisation der Reisen<sup>29)</sup> sowie die Ausstattung der Reisetilnehmer mit SWR3-Accessoires. So entstanden nach Anstaltsangaben für die Aktion Pharaonennacht Kosten von 535 Tsd. €, die mit 525 Tsd. € den Marketing-, mit 5 Tsd. € den Programmkostenstellen und mit 5 Tsd. € dem SWR3 Club belastet wurden.

Trotz Anforderung legte die Anstalt keine Rechnungsbelege zur Kampagne SWR1 vor. Sie begründete dies mit dem hohen Rechercheaufwand. Inwieweit überhaupt eine Rechnungsprüfung durch den SWR stattfand und ob er die Kosten dem zutreffenden Kostenträger zuordnete, können die Rechnungshöfe aufgrund der nicht vorgelegten Belege nicht beurteilen. Eine ordnungsgemäße Prüfung der Kampagnenkosten war ihnen nicht möglich. Entsprechendes gilt für die Kampagne SWR3, wo nur der oben genannte Beleg vorgelegt wurde.

### 3.6.3 Erfolgskontrollen

Nach Auskunft des SWR finden für die Kampagnen fortlaufende Erfolgskontrollen durch die Medienforschung statt. Die Rechnungshöfe forderten die Unterlagen über diese Erfolgskontrollen für die Jahre 2002 und 2003 an. Die Anstalt legte hierzu den SWR Kampagnen-Monitor für den Zeitraum Herbst 2002 bis Herbst 2003 vor. Dieser enthält Ergebnisse zur Wahrnehmung der SWR1 Programmkampagne. Weitere Unterlagen zu dieser Kampagne wurden nicht vorgelegt. Die nach zweimaliger Aufforderung zur Kampagne SWR3 vorgelegten Resonanzbe-

<sup>27)</sup> = 171,5 Tsd. € + 338,1 Tsd. € + 420 Tsd. €.

<sup>28)</sup> Beispielsweise „Schwäbische Donau Zeitung“ vom 27. April 2004.

<sup>29)</sup> Vgl. hierzu Intranetdarstellung zur Pharaonennacht.

fragungen standen in keinem Zusammenhang mit der Kampagne. Die Rechnungshöfe müssen daher davon ausgehen, dass außer quantitativen Betrachtungen keine weiteren Erfolgskontrollen zur Kampagne SWR3 stattfanden. Aus den vorgelegten Unterlagen ist zu entnehmen, dass sich die Erfolgskontrolle, mit Ausnahme der Untersuchung zur Wahrnehmung der Kampagne SWR1, auf die Beobachtung der Marktanteile beschränkte. Ob die genannten Ziele, die nicht in der Steigerung der Marktanteile bestehen, erreicht werden konnten lässt sich hieraus nicht ableiten.

Bei solch finanziell bedeutsamen Programmkampagnen greift eine Erfolgskontrolle, die sich im Wesentlichen auf Marktanteilsbetrachtungen beschränkt, zu kurz. Es bedarf weiterer geeigneter Erfolgskontrollen, die auch Grundlage für Entscheidungsprozesse über den weiteren Umfang der Kampagnen bilden. Inwieweit die Lenkungsgruppe Marketing hierzu über weitergehende Informationen verfügte, kann nicht beurteilt werden, weil hierzu angeforderte Unterlagen nicht vorgelegt wurden (s. Ziffer IV. 3.2.1).

### 3.7 Marketingaktivitäten der Beteiligungsgesellschaften für den SWR

Die Beteiligungsgesellschaften übernehmen folgende Marketingaktivitäten für die Anstalt:

- SWR3 Club als Marketinginstrument für das Programm SWR3 (Südwest-Werbung GmbH),
- Merchandising (SWR-Media GmbH) und
- SWR4 Sommerfest (Fernsehturm-Betriebs-GmbH).

Hierzu wird auch auf die Ziffern IV. 3.2.3.1 und IV. 3.3.3.2 verwiesen. Teilweise dienen die eigenen Tätigkeiten der Beteiligungsgesellschaften auch der Darstellung und der Imagepflege des SWR in der Öffentlichkeit, wie beispielsweise Veranstaltungen der Schwetzingen Festspiele GmbH und der Bodensee Festival GmbH.

#### 3.7.1 SWR3 Club

Der SWR3 Club ist nach Angaben der Anstalt ein Marketinginstrument zur Hörerbindung für das Programm SWR3. Er hat folgende Tätigkeitsbereiche:

- Kerngeschäft

Der SWR3 Club hat ca. 80.000 Mitglieder, die einen jährlichen Clubbeitrag von derzeit 17,50 € leisten. Dafür erhalten sie das SWR3 Clubmagazin. Hierin werden Informationen und Themen rund um SWR3 behandelt. Außerdem erhalten Clubmitglieder weitere Vorteile wie Vergünstigungen für Tickets und SWR3-Artikel.

- Produktionseinheit

Der SWR3 Club organisiert und führt im Auftrag des Programms Veranstaltungen durch. Nicht refinanzierbare Kosten werden dem Programm in Rechnung gestellt. Darüber hinaus veranstaltet der SWR3 Club z.B. die Comedy-Tour und die SWR3 Dancenight. Den Ticketverkauf für SWR3-Veranstaltungen und SWR3-Präsentationen übernimmt er ebenfalls.

- Promotion und Service

Dieser Bereich übernimmt bei öffentlichen Veranstaltungen im Auftrag des Programms die Information und Promotion zum Programm SWR3 sowie dem SWR3 Club und betreibt das SWR3-Servicecenter (Callcenter). Leistungen für das Programm werden der Anstalt in Rechnung gestellt. Außerdem wird die Betreuung der Clubmitglieder übernommen.

- Reisen

Der SWR3 Club organisiert auch Reisen und Freizeitaktivitäten. Es handelt sich dabei um Aktivitäten wie Mountainbike oder Motorrad fahren, Salsa tanzen, Gleitschirm fliegen und Ski fahren, die in Begleitung von SWR3 Moderatoren durchgeführt werden.

Der SWR3 Club erzielte nach der Spartenrechnung in den Jahren 1999 bis 2003 folgende Ergebnisse:

- Jahresergebnisse SWR3 Club (in Tsd. €)

1999	2000	2001	2002	2003	Summe
./. 1.415	./. 595	./. 264	141	./. 255	./. 2.388

Bis zum 31. Dezember 2000 war der SWR3 Club bei der SWR-Media GmbH angesiedelt. Wegen anhaltend hoher Verluste wurde er zum 1. Januar 2001 zur Südwest-Werbung GmbH umgegliedert, da dort auch die Einnahmen aus der Werbung in SWR3 erzielt werden. Mit der Umstrukturierung erfolgte eine engere Bindung des SWR3 Clubs an das Programm. Auch sollte er sich auf seine Kernaufgabe Promotion für SWR3, Mitgliederwerbung und bessere Vermarktung der Club-Events konzentrieren.

Seit der Umstrukturierung stellt der SWR3 Club dem Programm Dienstleistungen in Rechnung, die als Ertrag im Clubergebnis enthalten sind. Zur Bezahlung der Clubdienstleistungen wurde der Etat des SWR3 Programms um 1 Mio. € erhöht. Die in Rechnung gestellten Beträge betragen<sup>30)</sup> 396.720 € (2002) und 736.600 €<sup>31)</sup> (2003). Der Nettobetrag 2002 setzte sich aus den Einzelpositionen „Dienstleistung SSC“ 126 Tsd. €, „Dienstleistung Promotion“ 207 Tsd. € und „sonstige Dienstleistungen“ 9 Tsd. € zusammen. Für das Jahr 2003 enthielt die Rechnung nur einen Gesamtbetrag. Nach der internen Kostenrechnung des SWR3 Clubs entfallen hiervon 416 Tsd. € auf Promotion für SWR3, die dem Marketing zuzurechnen ist. Die Anstalt belastete die Beträge jeweils über den Auftrag 1001761 der Programmkostenstelle 422320 (SWR3 Leitung). Auf die Frage, wie die Beträge ermittelt worden seien, teilte der SWR3 Club mit, dass die Beträge in den regelmäßigen Sitzungen des SWR3-Programms mit dem SWR3 Club vereinbart würden. Verträge, Vereinbarungen oder sonstige Unterlagen zur Berechnung der Beträge existieren nicht.

Die berechneten Dienstleistungen betrafen überwiegend Promotionleistungen, welche den Marketing- und nicht den Programmkosten zuzuordnen sind. Die Programmkosten waren somit um insgesamt 722 Tsd. €<sup>32)</sup> zu hoch ausgewiesen. Hierdurch ergibt sich wie unter Ziffer IV. 3.3.3.3 dargestellt eine Gebührenrelevanz. Inwieweit die übrigen Dienstleistungen dem Marketing zuzuordnen sind, kann mangels Unterlagen nicht beurteilt werden. Der SWR sollte künftig für eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten Sorge tragen.

Der SWR3 Club organisiert und führt im Auftrag des SWR3-Programms verschiedene Veranstaltungen durch. Die Rechnungshöfe forderten die entsprechenden Aufträge, Verträge, Vereinbarungen oder sonstige Unterlagen hierzu an. Nach Auskunft des SWR Clubs bestehen hierzu keine schriftlichen Unterlagen. In den gemeinsamen Sitzungen mit dem SWR3-Programm erhält der Club die jeweiligen Aufträge mit inhaltlichen Vorgaben. Im Rahmen der Sitzungen werden auch die finanziellen Punkte vereinbart.

Die Rechnungshöfe haben die Abrechnung von Veranstaltungen im Kostenrechnungssystem SAP R/3 eingesehen. Hierbei war auffällig, dass sich für gleichartige im Auftrag des Programms durchgeführte Veranstaltungen für den SWR3 Club sowohl Überschüsse als auch Fehlbeträge ergaben, die auf unterschiedlich hohe Kostenerstattung durch die Anstalt zurückzuführen waren. Nach welchen Gesichtspunkten die Kostenerstattung und Kostenaufteilung erfolgte, war nicht nachvollziehbar. Auf Ziffer IV. 3.7.4 wird verwiesen.

Die Anstalt hat mitgeteilt, dass die Abrechnungsbeträge bislang nach gewissenhaft geschätztem Aufwand ermittelt und zugeordnet worden seien. Es seien Vereinbarungen in Arbeit, ein Kostenraster und Preisgefüge zu entwickeln, das den Dienstleistungsangeboten des SWR3 Clubs transparent zugrunde gelegt werden könne.

<sup>30)</sup> Wegen der Umstellung des Kostenrechnungssystems wurden die Beträge erst ab 2002 ermittelt.

<sup>31)</sup> Jeweils Bruttobetrag einschließlich Umsatzsteuer.

<sup>32)</sup> = 207 Tsd. € + 416 Tsd. €, zuzüglich Umsatzsteuer.

Wie dargestellt, entwickelt der SWR3 Club vielfältige Aktivitäten bis hin zu Ticketverkauf und Reisen. Bei Veranstaltungen erschließt der SWR3 Club Finanzierungsbeiträge, insbesondere durch Kooperationsvereinbarungen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die wirtschaftlichen Aktivitäten des SWR3 Clubs mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrag vereinbar sind und die zulässige Randnutzung nicht überschreiten. Die Anstalt teilte hierzu mit, dass eine laufende Aufsicht des SWR3 Clubs durch das Programm erfolge. Im Übrigen dienten die Veranstaltungen dem Programm-Image und die Clubreisen der Mitgliederbindung. Der SWR sollte sich mit der Vereinbarkeit des Marketings mit dem gesetzlichen Auftrag befassen (s. auch Ziffer IV. 3.9).

### 3.7.2 Merchandising

Die Merchandising-Aktivitäten werden nach Angaben der Anstalt von der SWR-Media GmbH über den SWR-Shop abgewickelt. Für das Merchandising ergaben sich folgende Spartenergebnisse:

- Jahresergebnisse Merchandising (in Tsd. €)

1999	2000	2001	2002	2003	Summe
./. 359	./. 215	./. 285	./. 245	13	./. 1.091

Mit Ausnahme eines Vertrags zwischen SWR2 und der SWR-Media GmbH über den Vertrieb von Produkten des SWR2 Radioclubs bestehen (ab 1. Oktober 2003) keine schriftlichen Vereinbarungen. Die SWR-Media GmbH wickelt die Merchandisinggeschäfte ohne schriftlichen Auftrag des SWR ab. Nach Auskunft der Holding erfolgt die Zusammenarbeit auf der Grundlage von Beschlüssen und mündlichen Vereinbarungen zwischen den beteiligten Bereichen. Für den Bereich Merchandising sei eine Rahmenvereinbarung geplant mit dem Ziel, die Zusammenarbeit im Lizenz- und Merchandisingbereich zwischen der SWR-Media GmbH, dem SWR-Marketing und den SWR-Redaktionen unter wirtschaftlichen und marketingspezifischen Aspekten auf eine einheitliche Grundlage zu stellen. Derzeit würden offene Punkte erörtert und der Regelungsbedarf festgestellt.

Mit Ausnahme des Jahres 2003, das durch positive Sondereffekte einen Überschuss auswies, ergaben sich stets deutliche Fehlbeträge. Nach einer Kosten-Nutzen-Analyse wurde der Direktverkauf in den Verkaufsstellen Baden-Baden, Mainz und Stuttgart zum 31. Dezember 2003 eingestellt. Seither werden die Merchandisingprodukte des SWR-Shops ausschließlich über Internet<sup>33)</sup> vertrieben.

Die Anstalt sollte die Spartenergebnisse weiterhin beobachten und bei weiteren Defiziten die Merchandisingaktivitäten überdenken.

Im Übrigen betreiben auch andere Stellen des SWR Merchandising.

- So bietet der SWR3 Club (Südwest-Werbung GmbH) wenige Artikel wie z. B. T-Shirts und den SWR3 Plüschelch an. Außerdem vertreibt er die insbesondere im Zuge von Veranstaltungstouren produzierten CDs. Verpackung, Versand und Inkasso wickelt ein Beauftragter ab. Vereinbarungen zwischen der Anstalt und der Beteiligungsgesellschaft bestehen in diesem Bereich ebenfalls nicht.
- Weiterhin stellten die Rechnungshöfe fest, dass der SWR Artikel des Tigerenten Clubs und Werbeartikel vertreibt. Auf Nachfrage teilte er mit, dass der Tigerenten Club Ende 2003 seine Verkaufsaktivitäten eingestellt habe.
- Die Internetseite von SWR4 enthält einen SWR4-Shop. Bei den vorgestellten Artikeln handelt es sich beispielsweise um Spiele oder Bücher. Nach Auskunft der Anstalt vertreiben Dritte die Artikel im eigenen Namen und für eigene Rechnung. Der SWR erhält keinerlei Erlöse und ist auch nicht am wirtschaftlichen Risiko beteiligt.

Die Anstalt sollte überlegen, die Merchandising-Aktivitäten zu zentralisieren und künftig die SWR4-Erkennungsmerkmale (Logo, Giesbert) nur gegen eine Gegenleistung überlassen.

<sup>33)</sup> [www.swr-shop.de](http://www.swr-shop.de)

Der SWR will dem folgen. Es werde sowohl eine Zusammenführung vertikal in eine Tochtergesellschaft als auch horizontal auf Ebene der Tochtergesellschaften geprüft.

### 3.7.3 SWR4 Sommerfest am Fernsehturm

Die Fernsehturm-Betriebs-GmbH veranstaltet jährlich das SWR4 Sommerfest am Fernsehturm. Da im Rahmen des Festes mit SWR4-Symbolen geworben wird, der Programminhalt auf die Zielgruppe der SWR4-Hörer ausgerichtet ist und vom Sommerfest verschiedene SWR4-Sendungen live gesendet werden, sehen die Rechnungshöfe das Fest als von der Beteiligungsgesellschaft für den SWR übernommene Marketingarbeit an. Von der Holding wird diese Auffassung geteilt.

Das Fest wird insgesamt über die Fernsehturm-Betriebs-GmbH abgerechnet. Nach den Spartenrechnungen ergaben sich folgende Defizite:

- Jahresfehlbeträge SWR4 Sommerfest (in Tsd. €)

2001	2002	2003	Summe
14	17	27	58

Die Spartenrechnungen enthalten nur die direkten Sachkosten der Gesellschaft. Die Kosten für Künstler, die On-Air auftraten, und die Marketingkosten wie Promotion-Kräfte, Grafikkosten für Plakat- und Anzeigengestaltung sowie Anzeigenschaltungen, die angabengemäß bei 1 Tsd. € (2002) und 8 Tsd. € (2003) lagen, trug die Anstalt.

Auskunftsgemäß erfolgen die Organisation und Planung des Sommerfestes durch die Fernsehturm-Betriebs-GmbH. Aus dem Intranet und Rechnungen geht aber hervor, dass diese Tätigkeiten im Jahr 2003 zumindest überwiegend durch SWR-Mitarbeiter erfolgten. Die Anstalt berechnet die Kosten hierfür nicht weiter.

Der SWR hat ausgeführt, Organisation und Planung seien sowohl durch Beschäftigte des SWR als auch der Fernsehturm-Betriebs-GmbH erfolgt. Aus diesem Grund sei eine Weiterbelastung von Personalkosten nicht sachgerecht.

Nach Kenntnis der Rechnungshöfe waren SWR-Mitarbeiter bis hin zu Detailaufgaben (z. B. Absperrung des Geländes) mit der Organisation des Festes befasst.

Die Spartenrechnungen über das Sommerfest geben nicht die vollständigen Kosten wieder. Nicht enthalten sind die Personal- und indirekten Kosten der Gesellschaft, die Kosten für Künstler und Marketing sowie die Kosten der Planung und Organisation durch den SWR. Eine vollständige Kostenkontrolle ist hierdurch nicht gegeben.

Die Anstalt hat erklärt, die Holding habe nunmehr Kostenstellen für das Sommerfest eingerichtet und wolle die jeweiligen Kosten einschließlich der Personalkosten transparent und verursachungsgerecht zuordnen.

### 3.7.4 Abschluss schriftlicher Vereinbarungen

In den aufgezeigten Bereichen bestanden mit einer Ausnahme keine schriftlichen Vereinbarungen. Insbesondere bei Abrechnungen des SWR3 Clubs enthielten die Rechnungen häufig nur einen nicht nachvollziehbaren Rechnungsbetrag. Geschäftsvorfälle müssen aber nach handels- und steuerrechtlichen Grundsätzen wie unter fremden Dritten durchgeführt und dokumentiert werden. Daher ist es erforderlich, die Übernahme von Marketingaufgaben durch die Beteiligungsgesellschaften vertraglich zu regeln. Solche Vereinbarungen tragen auch dazu bei, die Transparenz bei den Leistungsabrechnungen herzustellen. Für Veranstaltungen, die der SWR3 Club durchführt, sollten Richtlinien für die Aufteilung der Kosten in Marketing-, Programm- und Clubkosten erarbeitet werden.

Im Übrigen stellt sich hier die Frage, inwieweit die Lenkungsgruppe ihrer Steuerungsfunktion nachkommen kann, wenn vielfach schriftliche Vereinbarungen fehlen.

Die Anstalt hat mitgeteilt, dass Regelungen bzw. Rahmenvereinbarungen vorbereitet würden, die für alle marketingrelevanten Aktivitäten der Tochtergesell-

schaften gelten sollen. Nachdem zunächst intern die Vertragstypologien für die Zusammenarbeit der Redaktionen und Bereiche mit Dritten entwickelt worden seien, habe nun eine Arbeitsgruppe zur Vorbereitung der Zusammenarbeitsregelungen mit den Tochtergesellschaften die Arbeit aufgenommen.

Die Ergebnisse aus den Marketingaktivitäten für den SWR wirken sich über das Jahresergebnis der jeweiligen Beteiligungsgesellschaft mittelbar auf das Ergebnis der Anstalt aus. Sie sollte daher im Rahmen einer Gesamtbetrachtung diese Ergebnisse aus Transparenzgründen offen als Marketingkosten ausweisen.

### 3.8 Refinanzierung von Marketingaktivitäten

#### 3.8.1 Allgemeines

Der SWR nutzte in der Vergangenheit verstärkt Refinanzierungsmöglichkeiten für Marketingaktivitäten insbesondere bei Veranstaltungen. Hierbei erhält er im Rahmen von Sponsoring- oder Kooperationsvereinbarungen von den Vertragspartnern

- Geldleistungen oder Kostenbeteiligungen,
- Sach- oder sonstige nicht in Geld bestehende Leistungen,
- Preise für Gewinnspiele oder
- Rechte wie z. B. Übertragungs- oder Berichterstattungsrechte.

Im Gegenzug erhalten die Vertragspartner

- Media-Leistungen und
- Präsentationsmöglichkeiten, insbesondere bei Veranstaltungen.

Die Rechnungshöfe forderten am 12. Juni 2003 eine Darstellung aller Kooperations- und Sponsoringverträge zum Marketing an. Am 16. Oktober 2003 legte die Anstalt lediglich exemplarische Vertragsmuster vor. Zur Zahl der Kooperationsvereinbarungen konnte sie keine Angaben machen. Sie verwies hierbei auf unklare Begrifflichkeiten. Zentrale Übersichten oder Auflistungen führte der SWR nicht.

Bei den Rechnungshöfen entstand der Eindruck, dass im zentralen Marketing der Überblick über die Sponsoring- und Kooperationsaktivitäten nicht gegeben ist. Auch in diesem Zusammenhang stellt sich wieder die Frage der Wahrnehmung der Steuerungsfunktion der Lenkungsgruppe. Die Anstalt sollte prüfen, ob eine Bündelung der Sponsoring- und Kooperationsgeschäfte im Zusammenhang mit dem Marketing zu einer Optimierung des Ablaufs und einer Verbesserung des Controllings führen kann. Hierfür würde sich die SWR-Media GmbH anbieten, zu deren Geschäftsbereich bereits das Sendungssponsoring gehört.

Auch im Bereich des Marketings gewinnen Sponsoring und Kooperationen an Bedeutung. Wenn Dritte Marketingaktivitäten fördern, erwarten sie hierdurch einen Imagegewinn und damit einen Werbeeffect. Daher sollten beim Marketing hinsichtlich Sponsoring und Kooperationen die Regelungen und Richtlinien für die Herstellung und Verbreitung von Programmen entsprechend angewendet werden. Denn einerseits wird auch von Off-Air-Veranstaltungen gesendet. Andererseits präsentiert sich der SWR als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt.

#### 3.8.2 Unvollständige Leistungserfassung und Verteilung der Erträge

Die Rechnungshöfe stellten fest, dass im Zusammenhang mit Sponsoring- und Kooperationsvereinbarungen in der Buchführung der Anstalt

- die o. g. nicht in Geld bestehenden Gegenleistungen der Vertragspartner nicht erfasst und
- Media-Leistungen gegenüber den Vertragspartnern nicht bewertet wurden.

Hierdurch sind das Vollständigkeitsgebot und Verrechnungsverbot (§ 246 HGB) nicht eingehalten. Durch die Verrechnung der beiderseitigen Leistungen außerhalb der Buchführung sind Aufwendungen und Erträge nicht mehr vollständig er-

kennbar. Kostentransparenz fehlt deshalb. Diese Verrechnung widerspricht zudem der von der KEF gewünschten Meldung der Bruttoaufwendungen (s. Ziffer IV.3.3.2). Im Übrigen könnten sich aufgrund der tauschähnlichen Vorgänge steuerliche Folgerungen ergeben.

Im Rahmen der Sponsoring- und Kooperationsvereinbarungen erhaltene Geldleistungen verbuchte die Anstalt in ihrer Kostenrechnung in voller Höhe als Ertrag auf der Marketingkostenstelle. Die entstandenen Kosten teilte sie jedoch in der Regel auf Marketing- und Programmkostenstellen auf (s. Ziffer IV.3.3.3).

Um eine aussagefähige Kostenrechnung zu erhalten, ist nach Auffassung der Rechnungshöfe auch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Erträge erforderlich. Hiernach sind die Erträge aus Marketingaktionen entsprechend dem Aufteilungsmaßstab für die Kosten auf die Marketing- und Programmkostenstellen zu verteilen.

Der SWR hat hierzu mitgeteilt, er habe die Notwendigkeit der Optimierung im Handling mit Kooperations- und Sponsoringaktivitäten erkannt und bereits eine entsprechende Arbeitsgruppe eingerichtet. Diese habe zwischenzeitlich erste Verfahrenswege u. a. zur Erfassung der geldwerten Leistungen bei Kooperationen mit Dritten sowie der steuerlichen Bewertung bei Erträgen und der haushalterischen Verbuchung erarbeitet. Die Frage des Einsatzes von SWR-Tochterunternehmen sei ebenfalls angegangen; hier befinde man sich noch im Diskussionsstadium.

### 3.8.3 Darstellung des Marketings im Internet

Die Darstellung verschiedener Marketingaktivitäten im Internet ist problematisch. Nach § 4 Abs. 3 Satz 2 ARD-Staatsvertrag besteht für Online-Dienste ein Werbe- und Sponsoringverbot. Bei der Internetdarstellung verschiedener Marketingaktionen fand im Prüfungszeitraum jedoch eine Präsentation der Sponsoren bzw. Kooperationspartner mit Links zu deren kommerziellen Angeboten statt. Z. B. führten bei der Internetpräsentation der Aktionen „Elch und weg“ sowie „Tour de Ländle“ regelmäßig Links direkt zu Shoppingangeboten kommerzieller Anbieter. Von der im Folgenden abgedruckten SWR3-Homepage-Seite „Elch und weg, Rio de Janeiro“ aus dem Jahr 2003 gelangte man mit jeweils einem Mausklick zu Angeboten der L'TUR und zur Web-Seite von MARCOPOLO.

- Homepage swr3.de „Elch und weg“

Viel Spaß bei SWR3 Elch und Weg - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von SWR

Adresse <http://www.swr3.de/specials/elchundweg/contentpage.php?look=riodejaneiro&page=reiseziel>

**SWR3 Elch und weg**  
Rio de Janeiro

Home | Reiseziel | Reisebericht | Spielregeln | Team | Urlaubsgrüße

Elch-und-weg-Gewinner zum relaxen und baden ein, vor allem die fünf Kilometer lange Copacabana, eine wunderschöne Strandpromenade mit vielen Kneipen, Restaurants, Bars, Radfahrern und Skatern. Der längste Strand in Rio de Janeiro ist der Barra da Tijuca-Strand – ein 18 kilometer langes Paradies für Surfer, Windsurfer und Bodyboarder. Die Einwohner von Rio de Janeiro, die Cariocas, sind sehr stolz auf ihre Küche: ihr Nationalgericht ist das sogenannte „Feijoada“, das hauptsächlich aus schwarzen Bohnen besteht. Genauso beliebt: Grillfleisch in allen Variationen.

**Le Meridien Copacabana**

Untergebracht werden die Gewinner von Elch und weg im Hotel Le Meridien Copacabana, das höchste Hotel an der Copacabana. Von dort hat man einen atemberaubenden Blick auf das Meer, Rio und seine hohen Berge.

[\[ Weitere Infos zu Rio de Janeiro bei L'TUR \]](#)

**Das Reiseziel**  
Eine Woche Brasilien – die Gewinner von Elch und weg fliegen mit L'TUR nach Rio de Janeiro. Was euch dort erwartet, erfahrt ihr unter [Reiseziel](#).

**Alle Rio-Infos im Überblick**  
Die Sucht von Rio wurde Anfang des 16. Jahrhunderts entdeckt. Ausführliche Infos zu [Rio de Janeiro](#) – nicht nur aus historischer Sicht – findet ihr auf [marcopolo.de](#).

IMPRESSUM © 2003 SWR3

Link zu Ltur.com

Link zu marcopolo.de

- Link zur Homepage ltur.com



- Link zur Homepage marcopolo.de



Auch die Homepage zu „Tour de Ländle“ bot einen direkten Zugang zum kommerziellen Angebot der Kooperationspartner EnBW, Gefako-Getränke und Paul Lange & Co. Über Letzteren gelangte man zu den Online-Shops verschiedener Händler und zum Gewinnspiel XTR.

Der SWR sieht die Links redaktionell veranlasst. Er betrachtet sie als vertiefende Information des Rundfunkteilnehmers und als zusätzlichen Service. Zum Zeitpunkt der Schlussbesprechung waren immer noch direkte Zugänge zu Angeboten privater Dritter möglich. Die Verlinkung reichte bis zur Möglichkeit des Abschlusses von Verträgen mit den Partnern.

Die Anstalt hat bestätigt, dass nur auf die Seite des Partners verlinkt werden sollte, auf der dieser die Kooperation mit dem SWR thematisiert.

### 3.9 Schlussbetrachtung

Auch nach Auffassung der Rechnungshöfe dürfen öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten Marketing betreiben. Die diesbezüglichen Aktivitäten finden ihre Begrenzung im öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrag und den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 31 Abs. 1 SWR-StV).

Die Marketingaktivitäten sind wirtschaftlich ausgerichtet, so werden u. a.:

- Veranstaltungen häufig in Zusammenarbeit mit Dritten durchgeführt,
- Kooperationen mit Firmen abgeschlossen, die zu Leistungen oder Kompensationsgeschäften bereit sind oder
- Merchandising und Programmclubs betrieben (s. auch Ziffer IV. 3.7).

Wegen dieser Erschließung von Leistungen Dritter stellt sich für die Rechnungshöfe aber die Frage nach den Grenzen der rechtlichen Zulässigkeit einer wirtschaftlichen Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt.

Eine wirtschaftliche Betätigung, die über die Veranstaltung von Rundfunk hinaus reicht, wird für zulässig angesehen, wenn sie der möglichst wirtschaftlichen Verwertung vorhandener Ressourcen dient, d.h. wenn man sie als „Neben- oder Hilfsaktivitäten“ bezeichnen kann, die die Grenzen des öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrags nicht überschreiten. Diese Begrenzung ist auch bei einer Aufgabenverlagerung auf ein Beteiligungsunternehmen zu beachten. Die Rechnungshöfe sehen die Gefahr einer Überschreitung der zulässigen Randnutzung. Daher sollte sich die Anstalt mit der Vereinbarkeit ihres Marketings mit dem gesetzlichen Auftrag befassen.

Der SWR hat betont, dass die Frage, in welchem Umfang Marketing notwendig und damit vom Rahmen des Rundfunkauftrags gedeckt sei, zunächst in seiner Einschätzungsprärogative liege. Das Thema Vereinbarkeit von Marketing und gesetzlichem Auftrag sei ein wichtiger Baustein im Entscheidungsprozess der Anstalt.

Die Rechnungshöfe wollen in die Einschätzungsprärogative des SWR nicht eingreifen. Um aber zu sachgerechteren Entscheidungen zu kommen, muss der Entscheidungsprozess von einer möglichst vollständigen Definition des Marketings ausgehen und die unter Ziffer IV. 3.3.3.4 aufgeführten Kosten enthalten.

Die Anstalt hat darauf hingewiesen, dass die interne Organisation den deutlich verschlechterten finanziellen Rahmenbedingungen angepasst werde. So sei die Umstrukturierung der Pressestelle in Auftrag gegeben worden. Seit Jahren gelte ein Nachbesetzungsstopp im gesamten Marketing. Die Lenkungsgruppe Marketing sei gebeten worden, die Feststellungen der Rechnungshöfe auf Umsetzungsmöglichkeiten zu prüfen. Nach Vorlage der Ergebnisse werde der Intendant entsprechende weitere Schritte einleiten.

### 4. Immobilienwirtschaft beim SWR

Der SWR hat nach der Fusion Maßnahmen zur Optimierung der Gebäudewirtschaft untersucht und sich im Rahmen des Projekts EFA für die Eigenoptimierung entschieden. Dazu wurde vorgeschlagen, durch Leistungsverzicht, Leistungseinschränkungen und erhöhte Fremdvergaben Kosten zu senken und Personal abzubauen.

Ziel der Rechnungshöfe war es, im Rahmen einer Orientierungsprüfung

- die Strukturen und die organisatorische Weiterentwicklung der Immobilienwirtschaft der Anstalt zu untersuchen,
- Veränderungen bei den Immobilien (z.B. Planungen und Baumaßnahmen, Veränderung der Flächen in Größe und Nutzung, Veräußerungen) aufzuzeigen und

- exemplarisch die Entwicklung der Betriebskosten an den Standorten, von einzelnen Objekten sowie zu einzelnen Betriebskostenarten (z. B. Reinigung, Pflege der Außenanlagen und Bewachungskosten) darzustellen.

Im Rahmen der Erhebungen wurden keine Bauprüfungen vorgenommen. Das Beschaffungswesen wurde anhand der von der Anstalt selbst gesetzten Richtlinien stichprobenweise untersucht. Die Rechnungshöfe empfehlen dem SWR weiter, die einschlägigen Vorschriften für die Beschaffung von Lieferungen und Leistungen (VOL/VOB/VOF) anzuwenden<sup>34)</sup>.

Dieser ist demgegenüber weiterhin der Auffassung, er sei nicht öffentlich-rechtlicher Auftraggeber im Sinne der nationalen und europaweiten Vergaberichtlinien. Das Vergabeverfahren richte sich nach den Beschaffungsrichtlinien der Anstalt. Dadurch sei eine ordnungsgemäße Beschaffung von Waren und Dienstleistungen gewährleistet.

Ob diese Auffassung vor dem Hintergrund der europarechtlichen Diskussion aufrechterhalten werden kann, erscheint zumindest fraglich.

#### 4.1 Organisation der Immobilienwirtschaft

##### 4.1.1 Derzeitiger Aufbau

Mit der Immobilienwirtschaft sind beim SWR in der Verwaltungsdirektion die Hauptabteilungen Allgemeine Dienste/Beschaffung und Gebäudemanagement befasst.

Die HA Allgemeine Dienste/Beschaffung ist zuständig für die infrastrukturellen Dienstleistungen wie z. B. Raumverteilung, Gebäudereinigung, Pflege der Außenanlagen, Bewachung. Daneben gehören in ihren Aufgabenbereich Serviceleistungen wie z. B. Postdienste, Telefonzentralen, Fahrzeugwesen, Einkauf, Werkstätten.

Die HA Gebäudemanagement ist zuständig für Projektierung, Planung und den Bau neuer Gebäude sowie die Instandhaltung und technische Unterhaltung des Liegenschaftsbestandes der Anstalt. Sie betreut dabei auch notwendige Sanierungsmaßnahmen im Gebäudebestand.

Eine detaillierte Übersicht über die Organisation der beiden Hauptabteilungen folgt unter Ziffern IV. 4.1.3.1 und IV. 4.1.4.

##### 4.1.2 Optimierung der Organisation

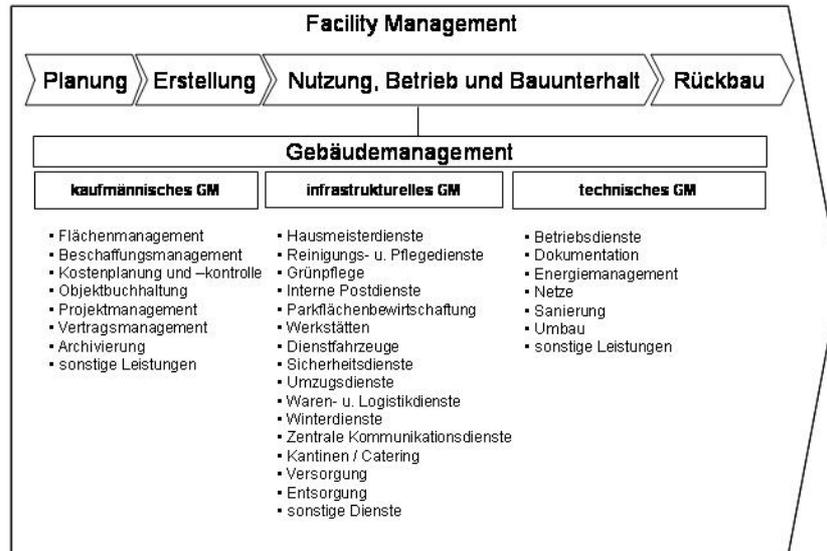
Der SWR sollte weitere Überlegungen zur organisatorischen Straffung der Immobilienwirtschaft anstellen. In anderen öffentlichen und privaten Unternehmen ist eine Zusammenfassung der beiden Aufgabenbereiche und damit der Bündelung von Kompetenz und Verantwortung in einer Organisationseinheit, dem „Facility Management“, zu beobachten.

- Der Begriff „Facility Management“ umfasst sämtliche Vorgänge, die unmittelbar mit einem Gebäude zu tun haben. Das beginnt bereits bei der Bedarfserhebung und geht über die Bauplanung, die Ausführung, die Nutzung, den Betrieb, die Bauunterhaltung bis zum Rückbau (z. B. Verwertung). Es handelt sich hierbei um einen über Jahre andauernden integrativen und vernetzten Prozess. Die vernetzte Betrachtung mehrerer Gebäude ist für die Steuerung der Gebäudewirtschaft an mehreren Standorten und für das Gesamtunternehmen von Bedeutung.
- Für die Phasen Nutzung und Betrieb wurde der Begriff „Gebäudemanagement“ eingeführt und ist seit August 2000 in der DIN 32736 genormt. Hierunter wird allgemein die Instandhaltung, Unterhaltung sowie die Bewirtschaftung von Gebäuden in der Nutzungsphase verstanden.

Die folgende Übersicht stellt beide Begriffe mit ihren Teilprozessen beispielhaft dar.

<sup>34)</sup> Prüfungsmittelungen vom Oktober 2001, Ziffer 10.3.2, Seite 91 ff.

- Facility Management



Diese Bündelung der Kompetenz und Verantwortung ist auch für den Nutzer (nutzende Abteilungen des SWR) von Vorteil, weil dann nur noch eine Hauptabteilung als zentrale Ansprechpartnerin existiert. Für die Anstalt ließen sich weitere Optimierungspotenziale erschließen.

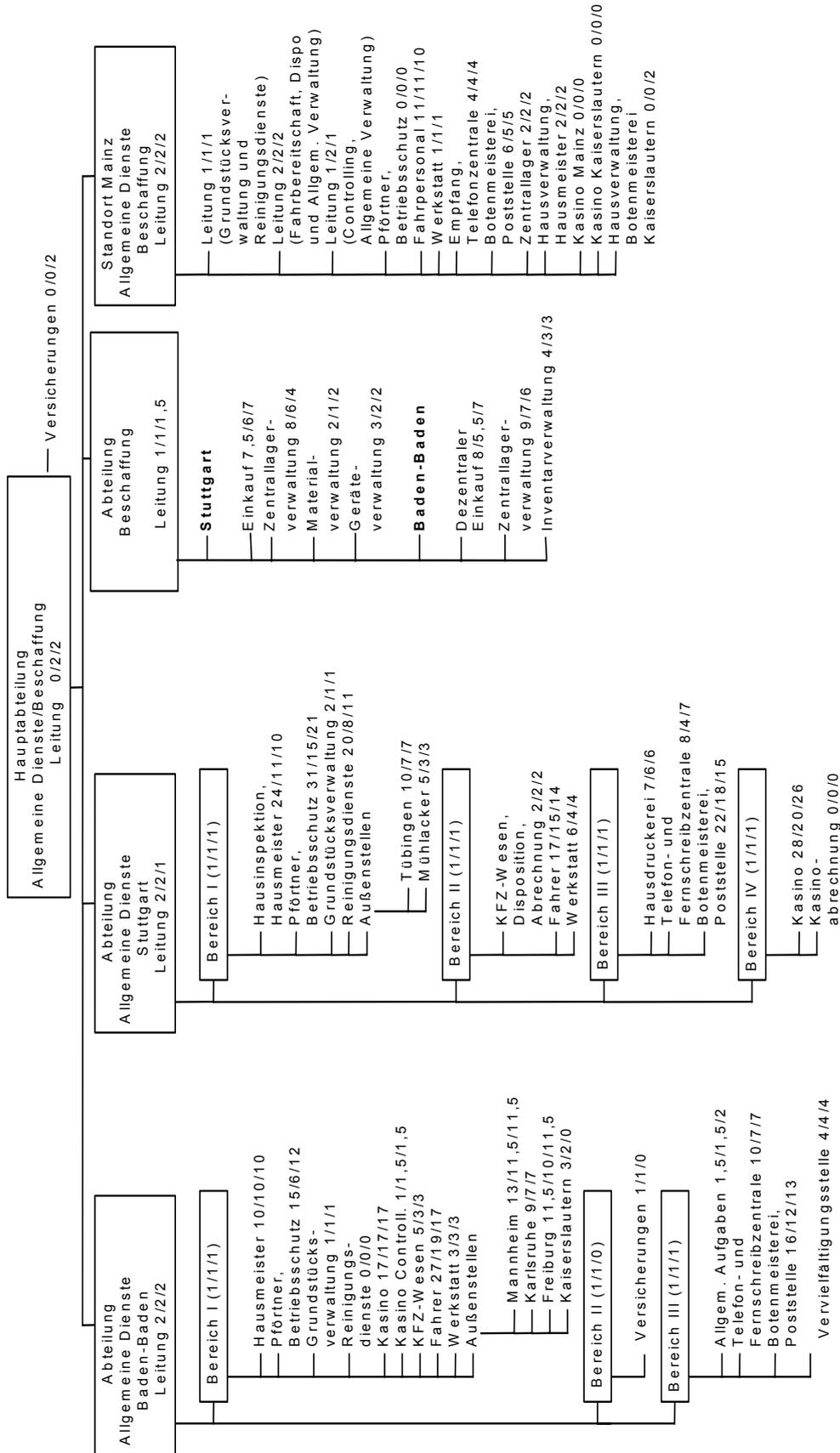
Nach Auffassung des SWR hat mit der Fusion die Optimierung der Aufgabenfelder im Vordergrund gestanden. Die Trennung des technischen Gebäudemanagements vom kaufmännischen und der Infrastruktur habe in der Konsolidierungsphase für klare Strukturen für Verantwortung und Abwicklung gesorgt. Die Anstalt will weitere Überlegungen im Hinblick auf die Erschließung weitergehender Synergien der beiden Hauptabteilungen anstellen.

#### 4.1.3 Entwicklung der Planstellen und der Stellenbesetzung in der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung

##### 4.1.3.1 Planstellen und Stellenbesetzung

Das folgende Organigramm zeigt – durch Schrägstriche getrennt – die vor der Fusion bei SDR und SWF vorhandenen Planstellen, die nach der Fusion in einem „Zielstellenplan“ vorgesehene Stellenzahl und den Stand der Planstellen zum 1. Januar 2004.

**Personal HA Allgemeine Dienste/Beschaffung**



Der Zielstellenplan, den die HA Allgemeine Dienste/Beschaffung im Rahmen des EFA-Projekts im Jahr 2000 für ihren Bereich entwickelte, sieht bis zum Jahr 2005 eine Stellenverminderung um 108,5 Planstellen vor. Dabei wurde für die zum Zeitpunkt der Fusion am Standort Mainz vorhandenen 32 Planstellen kein Optimierungspotenzial gesehen und deshalb nicht vom EFA-Konzept umfasst. Daher befassen sich die folgenden Untersuchungen nicht mehr mit der Abteilung Standort Mainz. Aus der nachfolgenden Übersicht wird ersichtlich, dass die Abteilung Stuttgart das Optimierungspotenzial noch nicht voll ausgeschöpft hat.

- Zielstellenplan

Organisationseinheit	Fusion	01.01.2004	Ziel EFA	Zielerreichung am 01.01.2004
	Anzahl der Planstellen			in %
HA Allgemeine Dienste/Beschaffung/Leitung	0,0	2,0	2,0	100,0
Stabsstelle Versicherungen*	0,0	2,0	0,0	0,0
Abteilung Baden-Baden	153,0	124,5	121,5	97,6
Abteilung Stuttgart	188,0	132,0	120,0	90,9
Abteilung Beschaffung	42,5	32,5	31,5	96,9
Abteilung Mainz	32,0	32,0	32,0	Keine Vorgabe aus EFA
<b>Summe</b>	<b>415,5</b>	<b>325,0</b>	<b>307,0</b>	<b>94,5</b>

\* Inzwischen abweichend vom EFA-Konzept zentral in Baden-Baden.

Der Planstellenabbau sollte in wesentlichem Umfang durch die Verlagerung von Leistungen auf Fremdfirmen, Verzicht auf Leistungen sowie aufgrund organisatorischer Optimierungen ermöglicht werden. Hervorgehoben wurde bereits im Jahr 2000, dass der bis zum Jahr 2005 geplante Stellenabbau nur durch die verstärkte Nutzung der Vorruhestandsregelung (s. Ziffer IV. 2.3) gelingen kann.

Die Planstellen in ausgewählten Sachbereichen der Hauptabteilung entwickelten sich wie folgt:

- Planstellenentwicklung in ausgewählten Bereichen

	Planstellen							Ziel EFA 2005	Differenz
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004		
Kasino	47,0	45,5	45,5	46,0	46,0	45,0	44,0	38,5	- 5,5
Poststelle	37,0	36,0	35,0	35,0	33,0	29,0	28,0	30,0	2,0
Reinigung	20,0	18,0	17,0	17,0	14,5	14,5	12,0	9,0	- 3,0
Betriebsschutz/ Pforten	46,0	43,0	40,0	40,0	38,0	36,0	32,0	21,0	- 11,0
Hausmeister/ Hausinspektion	34,0	31,0	27,0	26,0	24,0	23,0	19,0	21,0	2,0
Hausdruckerei/ Vervielfältigung	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	11,0	10,0	- 1,0

Bei den Sachbereichen Kasino und Betriebsschutz/Pforten gab es im Jahr 2004 noch erhebliche Abweichungen zu den angestrebten Zielwerten. Bei den Kasinos ist geplant, den Planstellenabbau mit einer zentralen Lösung im Zusammenhang mit dem geplanten Neubau am Standort Stuttgart zu erreichen. Beim Betriebsschutz sollen lt. Anstalt u. a. gesetzliche Bestimmungen den weiteren Abbau von Stellen gebremst haben.

Bis zum Ende des Jahres 2005 werden in der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung nach aktuellen Planungen des SWR 97 Planstellen abgebaut sein. Es steht somit noch ein Abbau von 11,5 Planstellen aus.

Die Planstellen der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung waren lt. Stellenbesetzungsliste der Anstalt (jeweils zum 31. Dezember) in den Jahren 2000 bis 2004 durchschnittlich zu 91,6% besetzt. Aufgrund des geringen Besetzungsgrades hätte der Stellenabbau deutlich beschleunigt werden können.

Die Anstalt will den Zielstellenplan im Jahr 2006 bis auf eine Stelle erreichen. Inzwischen betrage der Besetzungsgrad 96,13 %.

Ein noch schnellerer Planstellenabbau scheint angesichts dieses Stellenbesetzungsgrades nach Auffassung der Rechnungshöfe schon jetzt möglich zu sein.

#### 4.1.3.2 Personalkosten

##### a) Plan- und Ist-Werte

Für die HA Allgemeine Dienste/Beschaffung werden im Haushaltsplan des SWR eigene Planansätze erst seit dem Jahr 2002 ausgewiesen. Die Entwicklung der Plan-Werte vor 2002 kann daher nicht aufgezeigt werden. Die Gesamtausgaben entwickelten sich wie folgt:

- Plan- und Ist-Ausgaben in Tsd. €

	1999	2000	2001	2002	2003
Gesamtausgaben Plan	Nicht separat ausgewiesen			17.438	16.628
- davon Personalausgaben	Nicht separat ausgewiesen			15.329	14.289
Gesamtausgaben Ist	20.150	19.111	18.381	17.708	16.199
- davon Ist-Personalausgaben (ohne Altersversorgung)	15.825	15.788	15.054	14.360	13.345

##### b) Einsparungen

Die von der Anstalt ursprünglich in ihrem EFA-Projekt angestrebten Personalkosteneinsparungen zeigt die nachfolgende Übersicht. Ausgehend von gleich bleibenden Kosten je Planstelle (rd. 46 Tsd. €) hat sie für die Jahre 1998 bis 2005 Einsparungen von rd. 20,9 Mio. € errechnet, denen geschätzte Mehrbelastungen von rd. 5 Mio. € gegenüberstehen.

- Geplante Einsparungen

Strategische Prognosen des SWR aus November 2000	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Summe
Zahl der abzubauenen Planstellen	6,0	16,5	16,0	6,0	22,0	11,0	12,5	18,5	108,5
	in Tsd. €								
Wertansatz für eine eingesparte Planstelle	46,016	46,016	46,016	46,016	46,016	46,016	46,016	46,016	
Einsparung aus reduzierten Planstellen	276	759	736	276	1.012	506	575	851	-
kumulierte Einsparungen je Jahr	276	1.035	1.772	2.048	3.060	3.566	4.141	4.993	20.891
abzüglich geschätzter erhöhter Fremdaufwand	0	26	153	358	614	920	1.278	1.636	4.985
Nettoeinsparung	276	1.010	1.618	1.690	2.447	2.646	2.863	3.357	15.906
<b>Nettoeinsparung 1999 bis 2003</b>				<b>9.410</b>					

Tatsächlich konnte der SWR – wie die Beispiele Reinigung und Bewachung zeigen (s. Ziffern IV. 4.4.4.1 und IV. 4.4.4.3) – im Laufe der Jahre zwar Personalkosten senken. Ein Beschäftigungspakt schloss allerdings betriebsbedingte Kündigungen aus. Ein Stellenabbau war demnach nur durch natürliche Fluktuation, insbesondere die Nutzung des Vorvor- und Vorruhestands sowie durch organisatorische Verlagerungen innerhalb der Anstalt möglich. Die Kosten, die der Anstalt z. B. aus Vereinbarungen über Vorvor- und Vorruhestand entstanden sind, wären daher gegen zu rechnen. Hierzu gibt es keine Zahlen.

Belastbares Datenmaterial zu dem erhöhten Fremdaufwand über alle Bereiche der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung stand nicht zur Verfügung. Daher war der SWR zumindest bis zum Zeitpunkt der örtlichen Erhebungen der Rechnungshöfe

nicht in der Lage, die Umsetzung der EFA-Ziele verlässlich beurteilen zu können. So wurde mit Vorlage 8/2003 vom 17. März 2003 der Verwaltungsrat zwar über die bei der Hauptabteilung durchgeführten Maßnahmen informiert und die Zahl der abgebauten Stellen genannt. Die tatsächlichen Kosteneinsparungen wurden jedoch nicht näher erläutert.

Ob das im Jahr 2001 gegenüber dem Verwaltungsrat bekundete Ziel, aus dem EFA-Projekt ab dem Jahr 2005 Mittel in Höhe von jährlich rd. 3,4 Mio. € einzusparen, erreicht werden kann, lässt sich daher nicht ermitteln.

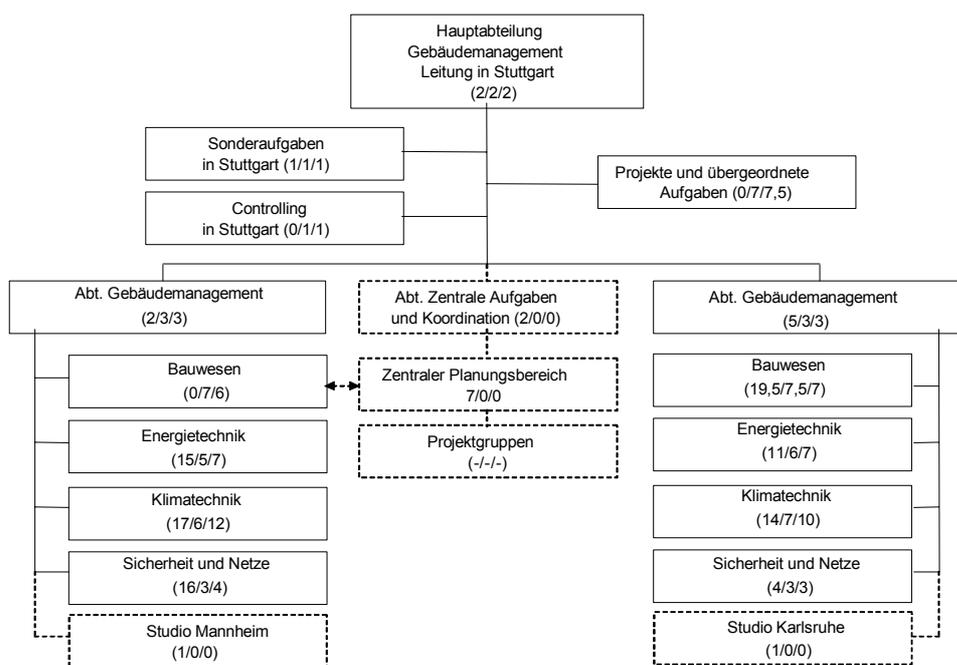
Die Anstalt hat darauf hingewiesen, dass im SAP-System alle Kosten abrufbar gewesen seien.

Die Prüfung hat allerdings gezeigt, dass für die Beurteilung des Projektverlaufs und der Zielerreichung diese überwiegend hoch aggregierten Daten keine ausreichende Analysegrundlage darstellen. Insbesondere fehlen Angaben zur Entwicklung der Fremdleistungen.

#### 4.1.4 Entwicklung der HA Gebäudemanagement

Das folgende Organigramm zeigt – durch Schrägstriche getrennt – die vor der Fusion bei SDR und SWF vorhandenen Planstellen, die nach der Fusion in einem „Zielstellenplan“ vorgesehene Stellenzahl und den Stand der Planstellen zum 1. Januar 2004.

##### • Organisation der HA Gebäudemanagement



Anm.: Die gestrichelt dargestellten Bereiche sind entfallen.

##### 4.1.4.1 Planstellen und Stellenbesetzung

Der Zielstellenplan, den die HA Gebäudemanagement im Rahmen des EFA-Projekts im Jahr 2000 für ihren Bereich entwickelte, sieht bis zum Jahr 2005 eine Stellenverminderung um 56 Planstellen vor. Aus der nachfolgenden Übersicht wird ersichtlich, dass bei der Leitung der Hauptabteilung und den Bereichen Sonderaufgaben Stuttgart, Projektsteuerung Stuttgart sowie Controlling die Ziele bereits mit dem Stellenplan 2004 erreicht wurden. In den Abteilungen Gebäudemanagement Stuttgart und Gebäudemanagement Baden-Baden/Mainz geht der Stellenabbau hingegen langsamer voran.

- Zielstellenplan

Organisationseinheit	Fusion 1998	01.01.2004	Ziel EFA	Zielerreichung am 01.01.2004
	Anzahl der Planstellen			in %
HA Gebäudemanagement Leitung	2,0	2,0	2,0	100,0
Sonderaufgaben Stuttgart	1,0	1,0	1,0	100,0
Projekte und übergeordnete Aufgaben Stuttgart	0,0	7,5	7,0	93,3
Controlling Stuttgart	0,0	1,0	1,0	neu geschaffen
Abteilung Baden-Baden/Mainz	54,5	30,0	26,5	88,3
Abteilung Stuttgart	51,0	32,0	24,0	75,0
Abteilung Zentrale Aufgaben und Koordination Stuttgart	9,0	0,0	0,0	100,0
<b>Summe</b>	<b>117,5</b>	<b>73,5</b>	<b>61,5</b>	<b>83,7</b>
<b>Differenzen zum Ziel</b>	<b>56,0</b>	<b>12,0</b>		

Der Planstellenabbau sollte auch hier in wesentlichem Umfang durch die Verlagerung von Leistungen auf Fremdfirmen, Verzicht auf Leistungen sowie organisatorische Optimierungen ermöglicht werden. Als entscheidend wurde die verstärkte Nutzung der Vorruhestandsregelung angesehen.

Die Planstellen der einzelnen Abteilungen der HA Gebäudemanagement entwickelten sich wie folgt:

- Planstellenentwicklung

	Planstellen								Zielstellenplan
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005
Bauwesen	26,5	22,5	20,5	19,5	19,5	18,5	18,5	18,5	14,5
Energietechnik	29,0	22,0	22,0	22,0	19,0	16,0	16,0	16,0	11,0
Klimatechnik	30,0	27,0	26,0	24,0	23,0	22,0	22,0	22,0	13,0
Sicherheit und Netze	20,0	19,0	13,0	12,0	11,0	8,0	7,0	7,0	6,0
Sonstige	12,0	11,0	11,0	11,0	11,0	10,0	10,0	10,0	17,0
<b>Summe</b>	<b>117,5</b>	<b>101,5</b>	<b>92,5</b>	<b>88,5</b>	<b>83,5</b>	<b>74,5</b>	<b>73,5</b>	<b>73,5</b>	<b>61,5</b>

Bis zum Ende des Jahres 2004 fielen 44 Planstellen weg. Die Umsetzung hat sich deutlich verlangsamt. So ist für das Jahr 2005 lt. Haushaltsplan überhaupt kein Stellenwegfall vorgesehen.

Die Planstellen waren lt. Stellenbesetzungslisten (Werte jeweils zum 31. Dezember) in den Jahren 1999 bis 2002 durchschnittlich nur zu 94% besetzt, ab dem Jahr 2003 voll ausgelastet. Die Planstellen hätten – wie bei der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung (s. Ziffer IV. 4.1.3.1) – bereits früher und schneller reduziert werden können.

Der SWR hat betont, dass unbesetzte Planstellen eine Flexibilität bei Umstrukturierungsprozessen ermöglichen und daher nicht generell gestrichen würden.

Dem ist grundsätzlich zuzustimmen. Angesichts der aktuellen Besetzungsquote von 100% bei der HA Gebäudemanagement trifft dies jetzt allerdings nicht mehr zu. Unabhängig vom derzeitigen Besetzungsgrad sollte die Anstalt ihre Abbauziele weiterverfolgen.

#### 4.1.4.2 Personalkosten

##### a) Plan- und Ist-Werte

Für die HA Gebäudemanagement werden eigenständige Planansätze erst seit dem Jahr 2002 ausgewiesen. Die Planwerte vor 2002 können daher nicht dargestellt werden. Die Ist-Werte standen erst ab dem Jahr 1999 zur Verfügung. Die Gesamtausgaben entwickelten sich wie folgt:

## • Plan- und Ist-Ausgaben in Tsd. €

	1999	2000	2001	2002	2003
Gesamtausgaben Plan	Nicht separat ausgewiesen			5.889	5.608
- davon Personalausgaben	Nicht separat ausgewiesen			5.676	5.333
Gesamtausgaben Ist	6.467	6.159	5.916	5.623	5.195
- davon Ist-Personalausgaben (ohne Altersversorgung)	5.728	5.540	5.416	5.254	4.917

## b) Einsparungen

Die vom SWR ursprünglich in seinem EFA-Projekt angestrebten Personalkosteneinsparungen zeigt die nachfolgende Übersicht. Ausgehend von gleich bleibenden Kosten je Planstelle (66,5 Tsd. €) und im Gegenzug steigenden Kosten für die Fremdvergaben sowie geschätzten Einsparungen aus Leistungsreduzierung wurde ein Einsparpotenzial von 13,5 Mio. € errechnet.

## • Geplante Personalkosteneinsparungen

<b>Strategische Prognosen des SWR aus November 2000</b>	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Summe
Zahl der abzubauenen Planstellen	17	8	5	15	1	4	6	56
davon Verlagerungen innerhalb des SWR	-	5	-	4	-	-	-	9
echter Planstellenabbau (Berechnungsbasis)	17	3	5	11	1	4	6	47
Wertansatz für eine eingesparte Planstelle	66,5	66,5	66,5	66,5	66,5	66,5	66,5	
Einsparung aus reduzierten Planstellen	1.130	199	332	731	66	266	399	-
kumulierte Einsparungen je Jahr	1.130	1.329	1.662	2.393	2.459	2.725	3.124	14.822
geschätzter erhöhter Fremdaufwand	368	435	542	782	802	890	1.022	4.841
Nettoeinsparung	762	894	1.120	1.611	1.657	1.835	2.102	9.981
Einsparung aus Leistungsreduzierung und Verzicht	0	0	576	576	692	692	999	3.535
Gesamtkosteneinsparung Gebäudemanagement	762	894	1.696	2.187	2.349	2.527	3.101	13.516
<b>Gesamtkosteneinsparung 1999 bis 2003</b>	<b>7.888</b>							

Im Jahr 2003 wurde die Planung angepasst:

- Das Ziel, die Planstellen auf 61,5 zu reduzieren, will die Anstalt nunmehr erst im Jahr 2007 erreichen.
- Die Gesamtkosteneinsparung bis zum Jahr 2005 sollte 12.840 Tsd. € betragen.

Auch hier scheitert eine umfassende Beurteilung der realisierten Netto-Einsparungen am Fehlen belastbaren Datenmaterials für Fremdleistungen. Auf die Ausführungen unter Ziffer IV. 4.1.3.2 wird verwiesen.

Der Einwand des SWR, man habe Einsparungen konkret dargelegt, ist nur teilweise richtig, weil eine Gegenrechnung der gesamten Kosten für Fremdvergaben nicht erfolgt ist.

Interessant ist eine Anmerkung in der Vorlage 8/2003 an den Verwaltungsrat, wonach die bisher erzielten Einsparungen nicht zu einer Reduzierung des Haushaltes der HA Gebäudemanagement führen werden, sondern nur zur Reduzierung der Kostensteigerungen beitragen können.

Die Anstalt hat darauf verwiesen, dass es der HA Gebäudemanagement gelungen sei, den über Jahre verschobenen Sanierungsaufwand an verschiedenen Gebäuden, die Kostensteigerungen im Bereich der Energieversorgung sowie Maßnahmen aufgrund neuer Vorschriften (Brandschutz, Energieeinsparungsverordnung u. ä.) im Rahmen des vorhandenen Etats aufzufangen.

Die Rechnungshöfe stellen fest, dass das im Jahr 2001 gegenüber dem Verwaltungsrat erklärte Ziel, durch Einsparungen ab dem Jahr 2005 zusätzliche Mittel in Höhe von 3 Mio. € jährlich für das Programm freizusetzen, nach dem EFA-Zwischenbericht der HA Gebäudemanagement aus dem Jahr 2003 nicht erreicht wurde.

#### 4.2 Standortplanungen und Baumaßnahmen des SWR

##### 4.2.1 Allgemeines

Entsprechend den Vorgaben des Staatsvertrags über den Südwestrundfunk hat die Anstalt ihren Sitz in Baden-Baden, Mainz und Stuttgart. Stuttgart ist Sitz der Intendanz und der Verwaltungsdirektion. Baden-Baden ist für die gemeinsamen und überregionalen Aufgaben (Zentralbereich) verantwortlich. Zwei Landessender in Stuttgart und in Mainz versorgen die Regionen Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Im Rahmen der Entwicklung des SWR sind beide Länder bei der Wahl der Standorte für weitere Einrichtungen oder Gesellschaften der Anstalt angemessen zu berücksichtigen.

Zur Erfüllung des Regionalitätsauftrags werden zehn Studios, neun Regional- und zehn Korrespondentenbüros betrieben. Außerdem unterhält der SWR an rd. 800 Standorten rd. 1.400 Sender. Die Sendetechnik wird hauptsächlich durch die HA Technik und Produktion betreut.

Im Bericht der Enquetekommission „Rundfunk-Neuordnung“ wird in den Stellungnahmen für die Zweiländeranstalt (s. Drucksache 12/1560 Landtag von Baden-Württemberg – 12. Wahlperiode – Seite 20 – Mai 1997) Folgendes formuliert:

„Innerhalb einer solchen Anstalt sind unter Berücksichtigung legitimer Standortinteressen, programmlicher, produktionstechnischer, organisatorischer und nicht zuletzt gesamtunternehmerischer und wirtschaftlicher Aspekte Standortentscheidungen zu treffen, die einerseits von der vorhandenen Infrastruktur auszugehen haben und andererseits zugleich Doppelstrukturen vermeiden. Ziel muss es sein, die vorhandenen Potenziale der gegebenen Infrastruktur möglichst sinnvoll zu nutzen. Der Erhalt der Standorte und ihre wirtschaftliche Nutzung müssen im optimalen Verhältnis stehen.“

Im Anschluss daran hatte die Anstalt unmittelbar nach der Fusion Untersuchungen zur Infrastruktur mit dem Ziel durchgeführt, die Funktionalität und die Wirtschaftlichkeit der Raumsituation des SWR standortübergreifend zu optimieren. In einer Vorlage für den Verwaltungsrat wurden bereits im Jahr 1999 für die Hauptstandorte Maßnahmen in der Reihenfolge der Dringlichkeit beschrieben. Die Umsetzung der Maßnahmen ist nachfolgend dargestellt.

##### 4.2.2 Planungen und Baumaßnahmen für den Standort Mainz

Der Hauptstandort Mainz mit der Landessenderdirektion Rheinland-Pfalz und dem Justitiariat ist der kleinste der drei Hauptstandorte. Vor der Fusion nutzte die Anstalt das eigene Funkhaus sowie ein angemietetes Bürogebäude in der Fritz-Kohl-Straße, in dem 190 Arbeitsplätze untergebracht waren.

Zur Stärkung des Standortes Mainz sollten im Zuge der Neuordnung des SWR Personalumsetzungen nach Mainz stattfinden. Die Anstalt ermittelte daraufhin im Jahr 1999 einen Bedarf an Räumlichkeiten für insgesamt 85 Arbeitsplätze (39 für neue Mitarbeiter und 46 für Mitarbeiter, die bisher in Containern untergebracht waren). Teile des Landesfunkhauses sollten aufgestockt und ein Erweiterungsbau angefügt werden. Insgesamt wollte man Räumlichkeiten für 100 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Die Maßnahme sollte 4,1 Mio. € kosten.

Diese Lösung wurde verworfen, weil infolge von Statikproblemen bei der Aufstockung des vorhandenen Bestandes der laufende Betrieb massiv beeinträchtigt

worden wäre. Eine der im Jahr 2001 dem Verwaltungsrat vorgelegten neuen Planungsvarianten ging davon aus, den Mietstandort in der Fritz-Kohl-Straße mit seinen Arbeitsplätzen aufzugeben. Wegen der beabsichtigten Integration der in Containern untergebrachten Arbeitsplätze, des Bedarfs an neuen Arbeitsplätzen infolge der Fusion und der Verlagerung sollten Räumlichkeiten für rd. 330 Arbeitsplätze neu geschaffen werden. Hierfür sollte ein Grundstück erworben und darauf ein separater Verwaltungstrakt errichtet werden. Die Kosten der Gesamtmaßnahme einschl. Grundstückserwerb sollten sich lt. Planungen auf 16,6 Mio. € belaufen. Im Jahr 2002 wurde dem Verwaltungsrat für diese Variante ein fundiert kalkulierter Ansatz in Höhe von 17,9 Mio. € (ohne Grundstück) benannt.

Mit der Baumaßnahme wurde im Januar 2003 begonnen. Sie ist zwischenzeitlich abgeschlossen, die Räumlichkeiten des Verwaltungsgebäudes Haus am Tor wurden im Jahr 2004 bezogen und der Standort Fritz-Kohl-Straße aufgegeben. Nach der Darstellung des SWR im Intranet wurden damit am Standort Mainz Räumlichkeiten für 350 Büroarbeitsplätze geschaffen. Die endgültige Kostenabrechnung lag zum Abschluss der örtlichen Erhebungen der Rechnungshöfe nicht vor.

Der SWR hat mitgeteilt, dass aufgrund der Insolvenz des Bauträgers bis heute eine Endabrechnung nicht möglich gewesen sei. Die Kosten würden aber erheblich unter dem Ansatz von 17,9 Mio. € liegen.

Nach einer Verwaltungsratsvorlage vom März 2004 fielen bis zu diesem Zeitpunkt jedoch Kosten in Höhe von 19,7 Mio. € (einschließlich der Kosten für den Grundstückserwerb von 3,1 Mio. €) an. Mehrkosten ergaben sich insbesondere durch Maßnahmen der Denkmalpflege, der Entsorgung kontaminierten Erdreichs sowie nutzerspezifischen Anpassungen. Nach Angaben der Anstalt konnten diese Kosten innerhalb des Etats aufgefangen werden.

Die Ausgaben für den Grundstückskauf und die Baumaßnahme finanzierte die Anstalt mangels Möglichkeit, Grundstücke zu veräußern, vollständig aus laufenden Einnahmen.

Auffällig ist, dass die Unterbringungskapazitäten für ursprünglich 39 neue sowie 236 vorhandene Arbeitsplätze erheblich ausgeweitet wurden, nämlich um Räumlichkeiten für weitere 75 Arbeitsplätze.

Der SWR ist der Auffassung, gegenüber dem im Jahr 1999 prognostizierten Bedarf hätten aufgrund der dynamischen Entwicklung Korrekturen vorgenommen werden müssen. Inzwischen würden die beiden Online-Redaktionen ARD.de und SWR.de insgesamt 43 Arbeitsplätze im Neubau belegen.

Aber auch dann wurden noch mehr Unterbringungskapazitäten geschaffen als vormals geplant.

#### 4.2.3 Standort Baden-Baden

##### 4.2.3.1 Planungen und Baumaßnahmen

Am flächenmäßig größten Standort des SWR sind die Direktionen Fernsehen, Hörfunk sowie Technik und Produktion angesiedelt.

Im Jahr 1998 waren noch 108 Mitarbeiter in Containern untergebracht. Weitere 147 Arbeitsplätze verteilten sich auf sieben Villen, die als Bürogebäude genutzt wurden. Dies sowie Neuerungen im Produktionsbereich, der Ausbau des Online-Servicebereichs und die Erweiterung des Hörfunkprogramms (DASDING) führten zu Überlegungen, am Standort Baden-Baden ein neues Gebäude für mindestens 305 Arbeitsplätze zu errichten.

Zur Lösung der Raumprobleme wurde der Neubau eines reinen Bürogebäudes mit Platz für insgesamt 320 Arbeitsplätze (einschl. Funktionsräumen) auf anstaltseigenen Flächen geplant. Die Baukosten sollten sich lt. Schätzungen auf 8,2 Mio. € zzgl. 0,2 Mio. € für 100 Pkw-Einstellplätze, also 8,4 Mio. € belaufen. Ein Vorteil der zentralen Unterbringung wurde vor allem darin gesehen, positive finanzielle Auswirkungen auf Gebäudeunterhaltskosten und logistischen Aufwand erzielen zu können.

Mit der Maßnahme wurde im Jahr 2000 begonnen. Das Gebäude Haus Quettig wurde im Jahr 2002 fertig gestellt und bezogen. Die Herstellungskosten betragen

10,3 Mio. € und damit 23 % mehr als ursprünglich veranschlagt. Die Mehrkosten ergaben sich insbesondere durch umfangreiche Gründungsarbeiten, deren Notwendigkeit vor dem Baubeginn nach Angabe des SWR nicht erkannt werden konnte sowie den Bau einer ursprünglich nicht geplanten Tiefgarage mit Kosten von 1,4 Mio. €.

Zum Abschluss der örtlichen Erhebungen war das Haus Quettig mit 230 Arbeitsplätzen belegt. Allerdings soll es nach Angaben des SWR möglich gewesen sein, 30 weitere Arbeitsplätze im Haus Quettig unterzubringen. Selbst damit wurden die in der Begründung für die Neubaumaßnahme genannten 320 Arbeitsplätze nicht geschaffen, ohne dass dies zu einer denkbaren Verminderung der Baukosten führte.

Weiterhin ist Folgendes festzustellen:

- Die für das neue Hörfunkprogramm DAsDING erforderlichen 25 Arbeitsplätze waren auch nach der Fertigstellung des neuen Gebäudes in Containern untergebracht. Die Arbeitsplätze wurden im Zuge der Neubauplanungen (s. u.) für das neue SWR3-Gebäude in den sog. T-Bau verlagert.
- Die mit 25 Arbeitsplätzen belegte Villa Adler wurde bis zu ihrem Verkauf im Jahr 2005 als Büroraum genutzt.

Zwischenzeitlich wird am Standort Baden-Baden wieder gebaut. Zwischen dem Haus des Hörfunks und dem sog. T-Bau wird ein Zwischenbau für Großraumbüros und Technik errichtet (SWR3-Gebäude). Die Gesamtkosten sollen sich nach der Investitionsplanung für das Jahr 2004 auf 3,2 Mio. € belaufen.

#### 4.2.3.2 Finanzierung der Baumaßnahme

##### a) Veräußerung von Bürogebäuden

Die für den Bau des Bürogebäudes Haus Quettig erforderlichen Mittel sollten zu einem großen Teil aus dem Verkauf von acht Objekten gedeckt werden, von denen sieben zu Bürozwecken genutzt wurden. Der SWR erhoffte sich Erlöse von 7,6 Mio. €. Aus der Veräußerung erzielte er bisher folgende Erlöse:

- Veräußerungen am Standort Baden-Baden

Lage des Grundstücks	Veräußerung im Jahr	Erlöse in Tsd. €
Hermann-Sielcken-Straße 64 (Villa Adler)	2005	1.000
Hermann-Sielcken-Straße 73	2002	486
Quettigstraße 21 (Villa Comenius)	2002	445
Hermann-Sielcken-Straße 66 (Villa Viktoria-Luise)	2000	1.023
Hans-Bredow-Straße 24 (Haus Seldeneck)	2000	994
Quettigstraße 19 (Molkenkur)	2000	435
<b>Summe</b>		<b>4.383</b>

In der Mehrzahl der Fälle wurde vor der Veräußerung der Grundstückswert durch Gutachter festgestellt. Danach wurde ein Makler mit der Suche nach einem geeigneten Käufer beauftragt. In vier Fällen erzielte die Anstalt insbesondere aufgrund der negativen Marktentwicklung nicht den von den Gutachtern festgestellten Wert.

Zu berücksichtigen ist auch, dass dem SWR infolge der Veräußerungen zusätzlicher Aufwand entstand, der die Refinanzierungsmittel erheblich minderte:

- Das Objekt Hermann-Sielcken-Str. 66 war an die SWR-Media GmbH vermietet, die in früheren Jahren umfangreiche Sanierungsmaßnahmen und Mieterebauten mit Kosten in Höhe von 790 Tsd. € auf eigene Rechnung vorgenommen hatte. Allerdings hatte sich die Anstalt vertraglich verpflichtet, der GmbH bei Beendigung des Mietvertrags mindestens den steuerlichen Restbuchwert der Investitionen zu erstatten. Der SWR zahlte der Mieterin im Jahr 2002 deshalb 591 Tsd. €. Vom erzielten Erlös in Höhe von 1.023 Tsd. € verblieben damit letztlich 432 Tsd. €.

Da die Veräußerung bereits im Jahr 2000 erfolgte und die Anstalt für die darin untergebrachten Arbeitsplätze zunächst keine Ersatzflächen zur Verfügung hatte, wurde das Objekt bis zur Fertigstellung des Neubaus angemietet. Der SWR musste 72 Tsd. € Miete bezahlen, hinzu kamen die Nebenkosten.

- Das Objekt Quettigstr. 21 wurde im Jahr 2002 vor Fertigstellung des Neubaus veräußert. Hier musste die Anstalt eine Entschädigung von 11 Tsd. € für eine vorübergehende Weiternutzung bezahlen.
- Weitere Kosten entstanden dem SWR durch die Zahlung von Maklergebühren in Höhe von 22 Tsd. €.

Der ursprünglich geplante Verkauf weiterer Grundstücke stand zum Abschluss der örtlichen Erhebungen noch aus:

- Die Parkvilla, die bereits geräumt war, konnte nach Angaben der Anstalt inzwischen für 1,35 Mio. € veräußert werden.
- Das Grundstück in der Hermann-Sielcken-Straße 60 wird an eine private Produktionsfirma vermietet, die auch für den SWR tätig ist. Derzeit ist nicht mehr geplant, das Grundstück zu veräußern.

Nur wenn die Erlöse aus dem Verkauf der Parkvilla und die nachfolgend dargestellten Erlöse aus der Veräußerung der Wohnhäuser in Baden-Baden von 1,9 Mio. € eingerechnet werden, werden die ursprünglich geplanten Erlöse in Höhe von 7,6 Mio. € nahezu erreicht.

#### b) Veräußerung von Wohngebäuden

Weitere Erlöse erzielte der SWR aus der Veräußerung von Wohnobjekten am Standort Baden-Baden, die er in früheren Jahren erworben hatte, um seinen Arbeitnehmern günstigen Wohnraum überlassen zu können.

##### • Veräußerungen von Wohnhäusern

Lage des Grundstücks	Veräußerung im Jahr	Erlöse in Tsd. €
Hermann-Sielcken-Straße 75	2001	486
Hermann-Sielcken-Straße 68	2001	419
Hermann-Sielcken-Straße 68 (unbebauter Grundstücksteil)	2001	384
Fremersbergstraße 34a und 36a (Eigentumswohnungen)	1999	641
<b>Summe</b>		<b>1.930</b>

Die Eigentumswohnungen in der Fremersbergstraße wurden zunächst den ehemaligen Mietern angeboten. Erst nachdem diese das Angebot ausschlugen, veräußerte der SWR die Wohnungen an andere Betriebsangehörige, teilweise auch an Dritte. Die Objekte in der Hermann-Sielcken-Straße in Baden-Baden wurden unter Einschaltung von Grundstücksmaklern an Dritte verkauft.

#### 4.2.4 Standort Stuttgart

##### 4.2.4.1 Planungen und Baumaßnahmen

Am Standort Stuttgart sind neben der Intendanz die Verwaltungsdirektion und die Landessenderdirektion Baden-Württemberg ansässig.

In Stuttgart waren nach der Fusion infolge fehlenden Büroraums 16 Arbeitsplätze in Containern untergebracht, 164 Arbeitsplätze befanden sich in angemieteten Objekten. 18 Arbeitsplätze waren in eigenen Räumlichkeiten in der Alexanderstraße ausgelagert. Unter Berücksichtigung des geplanten Stellenabbaus hatte der SWR bei Aufgabe aller Anmietungen, Auslagerungen und Provisorien einen Raumbedarf von 160 Arbeitsplätzen ermittelt.

Angedacht ist, auf dem Gelände des Parkhotels und der Tiefgarage sowie auf angrenzenden Flächen der Stadt Stuttgart ein Gebäude zu errichten. Darin sollen dann auch Studios, zentrale Räume z. B. für Küche, Kasino und Poststelle zur Verfügung stehen. Im Vordergrund steht die Schaffung eines funktional ganzheitlichen Standorts. Ferner ist geplant, infolge einer grundlegenden Neukonzeption des Fernsehproduktionsbetriebs den bisherigen Standort im Park der Villa Berg aufzugeben und die Produktionsstätten in den Neubau zu verlagern. Die bisher ausgelagerten Betriebsteile sollen räumlich zusammengeführt und ebenso in diesem Neubau untergebracht werden. Die Villa Berg wurde zwischenzeitlich verkauft.

Die Baumaßnahme soll nach derzeitigem Planungsstand insgesamt rd. 65 Mio. € kosten. Nach einer Vorlage an den Verwaltungsrat wird die Anstalt trotz des Neubaus nicht auf die Anmietung fremder Gebäude verzichten können.

#### 4.2.4.2 Finanzierung der Baumaßnahme

Für die Baumaßnahme in Stuttgart sollen ebenfalls Mittel aus dem Verkauf von Grundvermögen eingesetzt werden. Veräußert wurde im Jahr 2002 eine vormals vom SWF in der Alexanderstraße erworbene Etage (Teileigentum), in der zeitweise die Abteilung „Journalistische Unterhaltung“ untergebracht war. Die Abteilung ist zwischenzeitlich in angemietete Flächen im Bosch-Areal verlagert.

Trotz intensiver Bemühungen war kein Kaufinteressent bereit, für diese Eigentums-etage den von einem Gutachter angesetzten Preis in Höhe von 525 Tsd. € zu bezahlen. Grund hierfür soll gewesen sein, dass in den Räumen eine Studioeinrichtung eingebaut war, deren Rückbau hohen Aufwand erforderte. Der erzielte Erlös in Höhe von 474 Tsd. € blieb deshalb hinter den Preisvorstellungen des SWR zurück.

Weiterhin wurden in den Jahren 2000 und 2001 Eigentumswohnungen und Garagenstellplätze in der Werderstraße 8/10 für insgesamt 1.462 Tsd. € veräußert. Die Kaufpreise waren einem internen Vermerk zufolge um 700 Tsd. € niedriger angesetzt, als zunächst beabsichtigt, weil die HA Gebäudemanagement einen hohen Renovierungsaufwand ermittelt hatte. Bei diesen Veräußerungen war ein Maklerbüro eingeschaltet. Dem SWR entstanden hierfür Maklergebühren von 32 Tsd. €. Zumindest in den Fällen, in denen die bisherigen Mieter die Wohnungen übernommen hatten, wäre die Einschaltung eines Maklers nicht erforderlich gewesen. Die Anstalt hätte hier Kosten sparen können.

### 4.3 Flächenbestände des SWR

#### 4.3.1 Bestandserfassung und -verwaltung

Daten über die Flächen der vom SWR genutzten Liegenschaften werden an mehreren Stellen und in unterschiedlichen Archivierungs- und Aufzeichnungsformen vorgehalten. Zuständig für die Archivierung der Verträge und Daten sind innerhalb der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung insbesondere die vor Ort ansässigen Abteilungen Grundstücksverwaltung. Dort werden auch die Bestandsübersichten gepflegt.

Im Rahmen der Untersuchungen zum Projekt EFA hatte der SWR im Jahr 2000 versucht, die von ihm genutzten Flächen zu erfassen. Das gelang ihm jedoch nicht. Im Jahr 2002 begann der SWR, die Flächen aller von ihm genutzten Liegenschaften in dem Datenbanksystem Speedikon (Raumbuch) zu erfassen. Hierbei orientierte er sich an der Flächenerfassung nach DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau“. Enthalten sind die Nettogrundflächen für alle erfassten Objekte. Die vorgesehenen Angaben zu Bruttogrundflächen und Konstruktionsflächen werden allerdings nicht abgebildet. Die bisher erfassten Daten dienen insbesondere der Planung von Umzügen, Erstellung von Reinigungsplänen und der Verwaltung der Zimmerbelegungen.

Weitere Daten sind in der Anlagebuchhaltung des SWR enthalten. Eine Gesamtübersicht des vom SWR verwalteten Grundbesitzes war beim Abschluss der örtlichen Erhebungen der Rechnungshöfe nicht vorhanden. Die Rechnungshöfe mussten die ihnen überlassenen Daten – unter erheblichem Abstimmungsbedarf mit dem SWR – erst noch zusammenführen.

Die nachfolgende Übersicht vermittelt deshalb nur einen groben Eindruck über die Zusammensetzung der Gebäudeflächen des SWR nach Standorten zum Jahresende 2003 (ohne das erst im Jahr 2004 fertig gestellte Verwaltungsgebäude Haus am Tor in Mainz).

- Verteilung der Gebäudeflächen des SWR nach Standorten (in m<sup>2</sup>)

	<b>Baden-Baden</b>	<b>Mainz</b>	<b>Stuttgart</b>	<b>Sonstige</b>	<b>Summe</b>
Hauptnutzflächen (HNF)	75.832	23.039	54.097	26.221	179.189
Nebennutzflächen	13.607	7.330	15.063	3.658	39.658
Funktionsflächen	13.865	8.276	13.042	4.205	39.388
Verkehrsflächen	33.191	14.152	27.350	9.663	84.356
noch nicht zugeordnete Flächen	500	350	4.680	2.115	7.644
<b>Nettogrundfläche</b>	<b>136.995</b>	<b>53.147</b>	<b>114.232</b>	<b>45.862</b>	<b>350.235</b>

Die Rechnungshöfe halten es für erforderlich, die Flächen möglichst lückenlos zu erfassen und nachzuweisen. Das ist für die ordnungsgemäße Überwachung des Raumbedarfs notwendig. Außerdem erleichtert dies die notwendige Kennzahlenbildung für die Verwaltung des Grundbesitzes.

Die Anstalt hat mitgeteilt, sie verfüge über eine Übersicht ihrer Liegenschaften. Die Akten würden in den Bereichen Grundstücksverwaltung in Stuttgart und Baden-Baden vorgehalten. Vertragsdaten und Datenblätter würden in den kommenden Monaten systematisiert und in elektronischer Form angelegt.

Da erst im Jahr 2002 mit der vollständigen Erfassung der Flächen der Liegenschaften begonnen wurde, war es den Rechnungshöfen z. B. nicht möglich nachzuprüfen, ob und wie sich der vom SWR selbst auferlegte Personalstellenabbau auf die Anzahl der zu bewirtschaftenden Objekte und Flächen ausgewirkt hat. Es ist aber auffällig, dass an den Standorten Baden-Baden und Mainz mehr Flächen geschaffen als aufgegeben wurden. Z.B. wurden mit der Neubaumaßnahme in Mainz bei einem Abgang von insgesamt rd. 6.000 m<sup>2</sup> Netto-Grundfläche<sup>35)</sup> (Fritz-Kohl-Straße, Containerarbeitsplätze) Netto-Grundflächen von rd. 13.300 m<sup>2</sup> geschaffen.

#### 4.3.2 Bildung von Kennzahlen für das Liegenschaftsmanagement

Ausgangspunkt für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Grundstücken und Gebäuden ist u. a. die Flächendarstellung nach DIN 277. Die dort definierten Werte (z. B. Nettogrundfläche, Nutzfläche, Hauptnutzfläche) ermöglichen in Verbindung mit Werten der Betriebsabrechnung (z. B. Mietkosten, Nebenkosten, Verbrauchskosten) und der Personalwirtschaft (z. B. Anzahl von Mitarbeitern, Anzahl von Arbeitsplätzen) Kostenanalysen und die Bildung von Kennzahlen für einzelne Grundstücke und Gebäude und damit die Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen. Unter Berücksichtigung qualitativer Aspekte werden auch Vergleiche zwischen den SWR-eigenen oder externen Objekten möglich.

Der SWR stützt sich nach eigenen Aussagen bisher nur teilweise auf Kennzahlen. Sie werden nur in geringem Umfang für Einzelobjekte z. B. bei anstehenden Maßnahmen zur Energieoptimierung oder Sanierung gebildet. Systematische Vergleiche zwischen einzelnen Gebäuden unterbleiben, weil die Objekte schlecht vergleichbar seien.

Die Rechnungshöfe empfehlen, verstärkt Kennzahlen zu nutzen. Es bietet sich an, gebäudebezogene Kennzahlen (z. B. Baukosten/m<sup>3</sup> umbautem Raum, Baukosten/m<sup>2</sup> Nettogrundfläche), betriebsbezogene Kennzahlen (z. B. Verbrauchskosten/m<sup>2</sup> Nettogrundfläche, Reinigungskosten/m<sup>2</sup> Nettogrundfläche) und nutzerbezogene Kennzahlen (z. B. Verbrauchskosten/Mitarbeiter, Bürofläche/Mitarbeiter) zu bilden. So lassen sich Vergleiche zwischen den drei Standorten, einzelnen Objekten und ggf. sogar externen Stellen erarbeiten, die Wirtschaftlichkeit der Gebäudeverwaltung besser beurteilen und neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln. Ferner wird ange-

<sup>35)</sup> Daten aus Speedikon-Auswertung.

regt, innerhalb der ARD weiter an einheitlichen Definitionen und Datengrundlagen für ein anstaltsübergreifendes Benchmarking zu arbeiten.

Die Anstalt hat mitgeteilt, die beiden für die Immobilienwirtschaft zuständigen Hauptabteilungen seien bereits über den Aufbau eines Kennzahlensystems in Diskussionen. Der SWR habe sich zum Ziel gesetzt, auf Basis der Flächendatenbank gezielte Kennzahlen für unternehmenspolitische Entscheidungen zu generieren und konzentriere sich dabei auf wenige aussagekräftige Kennzahlen. Neben den klassischen gebäudebezogenen Kennzahlen sollten weitere Kriterien zum Tragen kommen wie Laufzeit und Alter von Anlagen, die Reparaturanfälligkeit oder die Ausfallhäufigkeit. Priorität sollten Kennzahlen für die großen Kostenblöcke wie z. B. Energieverbrauchskennzahlen haben. Entsprechend den vorliegenden Gegebenheiten würden auch spezielle Kennzahlen zur Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen entwickelt. Auf ARD-Ebene wolle der SWR die Entwicklung von Kennzahlen weiter beobachten und begleiten.

#### 4.4 Kostenentwicklung der Liegenschaften

##### 4.4.1 Entwicklung der Aufwendungen für Immobilienbewirtschaftung

Die Aufwendungen des SWR für seine Liegenschaften (ohne Sender) sind in der folgenden Übersicht dokumentiert:

- Entwicklung der Aufwendungen für die Immobilienbewirtschaftung

<b>Aufwendungen für Grundstücke und Gebäude* in Tsd. €</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Verbrauchsmaterialien	839	505	426	468	508
Abschreibungen	12.863	12.533	12.408	12.477	12.359
Mieten/Mietnebenkosten für Gebäude/Geräte	2.423	2.766	3.109	3.142	3.253
Wasser	293	339	386	368	586
Energie	5.829	4.474	5.078	5.350	6.166
Bewirtschaftungskosten, Instandhaltung und Fremdleistungen	22.142	14.928	14.007	15.836	20.646
Versicherungen/andere Aufwendungen	67	44	14	5	3
Grundsteuer	27	12	8	5	8
<b>Summe der direkten Aufwendungen</b>	<b>44.483</b>	<b>35.601</b>	<b>35.436</b>	<b>37.651</b>	<b>43.529</b>
zuzüglich Kosten der separat abgerechneten Projekte**	-	5.551	4.666	5.665	-
<b>Gesamtsumme</b>	<b>44.483</b>	<b>41.152</b>	<b>40.102</b>	<b>43.316</b>	<b>43.529</b>
Personalkosten der HA Gebäudemanagement***	5.728	5.540	5.416	5.254	4.917
Sachkosten der HA Gebäudemanagement***	739	618	500	368	277
Personalkosten der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung****	3.776	3.740	3.597	3.381	2.800
Sachkosten der HA Allgemeine Dienste/Beschaffung****	225	165	184	254	250
<b>Aufwendungen für Gebäudebewirtschaftung</b>	<b>54.951</b>	<b>51.215</b>	<b>49.799</b>	<b>52.573</b>	<b>51.773</b>
Gesamtaufwendungen lt. Berichten der Abschlussprüfer	941.700	960.400	1.015.800	992.300	1.023.400
Anteil der Aufwendungen für Gebäudebewirtschaftung	5,8 %	5,3 %	4,9 %	5,3 %	5,1 %
Nachrichtlich: Miet- und sonstige Erträge	667	674	700	661	804

Anmerkungen:

\* Die Aufwendungen wurden bereinigt um die Verluste/Gewinne aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens.

\*\* Lt. SWR wurden in den Jahren 2000 bis 2002 größere Instandhaltungsmaßnahmen nicht den Gebäudekostenstellen zugeordnet, sondern separat erfasst.

\*\*\* Aus Vereinfachungsgründen wurden die Personal- und Sachkosten insgesamt einbezogen, auch wenn die Projekte und Bauarbeiten den Senderbestand betrafen.

\*\*\*\* Die Personal- und Sachkosten der Hauptabteilung enthalten nur die Kosten, die für die Abteilungen Allgemeine Dienste und die Verwaltung in Mainz entstehen. Die Kosten der Leitung der Hauptabteilung sind nicht enthalten.

Durchschnittlich entfielen jährlich 5,3 % der laufenden Aufwendungen des SWR auf Unterhalt und Bewirtschaftung der Immobilien.

Vergleichbare Werte für das Jahr 2000 wurden im Rahmen der Prüfung einer anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt vom zuständigen Rechnungshof erhoben. Hier entfielen 3,9 % der Aufwendungen auf den Unterhalt und die Bewirtschaftung des Liegenschaftsbestandes. Im Vergleich hierzu sind die Kosten des SWR nicht nur prozentual, sondern auch absolut hoch. Würde die Anstalt mit derselben Kostenquote arbeiten, würden die Aufwendungen für die Gebäudebewirtschaftung um 10 Mio. € niedriger liegen. Nicht auszuschließen ist, dass die hohe Aufwandsquote beim SWR auf das staatsvertraglich bestimmte Verhalten von drei Hauptstandorten zurückzuführen ist.

Die Rechnungshöfe empfehlen dem SWR, sich in der ARD dafür einzusetzen, künftig entsprechende liegenschaftsbezogene Kennzahlen zu entwickeln.

#### 4.4.2 Aufwand für die Liegenschaften an den Standorten Stuttgart, Baden-Baden und Mainz

Die Rechnungshöfe haben erhoben, wie sich die direkten liegenschaftsbezogenen Aufwendungen auf die drei Hauptstandorte verteilen.

- Direkte liegenschaftsbezogene Aufwendungen der Standorte im Jahr 2003

Aufwendungen für Grundstücke und Gebäude in Tsd. €	Stuttgart	Baden-Baden	Mainz*	Summe
lt. Gebäudekostenstellen	13.697	13.647	6.862	34.356
der Abteilung Allgemeine Dienste I am jeweiligen Standort	1.706	1.010	84	2.800
Summe	15.403	14.657	6.946	37.156
Betreute Nettogrundfläche am Standort	114.232	136.994	53.147	304.323
<b>Kosten pro m<sup>2</sup> Nettogrundfläche in €</b>	<b>135</b>	<b>107</b>	<b>130</b>	<b>122</b>

\* In den Flächen in Mainz ist das Gebäude Fritz-Kohl-Straße enthalten, nicht jedoch das im Jahr 2004 fertig gestellte Verwaltungsgebäude Haus am Tor.

#### 4.4.3 Feststellungen zu einzelnen Kostenarten

##### 4.4.3.1 Mietaufwand

Der Mietaufwand (einschließlich Nebenkosten) für Grundstücke und Gebäude entwickelte sich wie folgt:

- Entwicklung des Mietaufwandes für Liegenschaften lt. SAP/R3 (ohne Sender)

Mietaufwand für Grundstücke und Gebäude	1999		2000		2001		2002		2003	
	Tsd. €	Objekte								
Baden-Baden	52	8	105	9	110	9	96	10	54	8
Mainz	510	4	566	3	511	3	533	3	535	4
Stuttgart	876	12	1.005	11	1.122	10	1.103	11	1.141	11
weitere Standorte	739	40	929	43	1.182	38	1.191	41	1.319	42
<b>Insgesamt</b>	<b>2.177</b>	<b>64</b>	<b>2.605</b>	<b>66</b>	<b>2.925</b>	<b>60</b>	<b>2.923</b>	<b>65</b>	<b>3.049</b>	<b>65</b>

Der gesamte Mietaufwand ist von 1999 bis 2003 um 872 Tsd. € (ohne Sender) gestiegen.

Am Standort Baden-Baden ist der Mietaufwand nach dem Bezug des Neubaus Haus Quettig im Laufe des Jahres 2002 zurückgegangen. Der hohe Mietaufwand in den Jahren 2000 bis 2002 erklärt sich daraus, dass aufgrund des Verkaufs der

betrieblich genutzten Villen vor der Fertigstellung des Neubaus noch eine Zeitlang die veräußerten Objekte angemietet werden mussten.

Am Standort Mainz entfällt nach der Fertigstellung des Hauses am Tor Mitte 2004 die Anmietung der Fritz-Kohl-Straße (Jahreskosten 460 Tsd. €) und damit ein Großteil des dortigen Mietaufwands.

Der Schwerpunkt der Anmietungen liegt am Standort Stuttgart und den Standorten der Regionalstudios. Daran wird sich auch durch den geplanten Neubau auf dem Areal des Parkhotels nichts wesentlich ändern, da auch künftig Objekte in größerem Umfang angemietet werden müssen (s. Ziffer IV. 4.2.4.1).

In der nachfolgenden Übersicht sind Kennzahlen für einige Mietobjekte des SWR gebildet.

• Kennzahlen für angemietete Objekte

Standort	Objekt	Mietaufwand 2003 (€)	HNF (m <sup>2</sup> )	monatl. Aufwand je m <sup>2</sup> HNF (€)	Büroarbeitsplatz (zu 12 m <sup>2</sup> )	monatl. Aufwand je Büroarbeitsplatz (€)
Baden-Baden	Lagerhalle Waldseestraße	30.948	983	2,6		
Mainz	SWR Stadtbüro Mainz	21.285	45	39,4		
	Bürogebäude Fritz-Kohl-Straße	457.116	2.560	14,9	185	205,9
	Lagerhalle Mainz-Mombach	53.968	1.797	2,5		
Stuttgart	Bürogebäude Teckstraße	119.465	2.154	4,6	118	84,4
	Bürogebäude Haus der Werbung	477.550	2.364	16,8	137	290,5
	Bürogebäude Haus Bruhn	246.879	1.200	17,1	76	270,7
	Bürogebäude Bosch-Areal	147548	354	34,7	24	512,3
	Bürogebäude Stöckachstraße	43.351	227	15,9	18	200,7
Studios	Studio Ulm	166.806	776	17,9	keine Betrachtung, da Mischnutzung	
	Studio Heilbronn	36.183	693	4,4		
	Studio Koblenz	48.767	314	12,9		
	Studio Trier	64.100	305	17,5		
	Studio Ludwigshafen	59.169	280	17,6		

Einige Zahlen geben Anlass, die Mietkonditionen bei den betroffenen Objekten zu überprüfen:

- In Ulm, Trier und Ludwigshafen erscheint die Anmietung der dortigen Studioflächen im Vergleich zu Heilbronn und Koblenz relativ teuer.

Der SWR hat die teilweise hohen Mieten damit begründet, dass z. B. in Ulm die Anmietung eines Objekts in guter Citylage erforderlich gewesen sei. Gerade die regionalen Programme profitierten von einer starken Hörerbindung, die besonders gut in einer zentralen Lage durch die Möglichkeit eines Studiobesuchs gefördert würde. In Ludwigshafen sei durch eine Reorganisation das große Studio zum 31. Dezember 2005 gekündigt und die Redaktionen am Standort Mannheim konzentriert worden. Die Anstalt plane, künftig nur noch ein kleines Korrespondentenbüro in der Ludwigshafener Innenstadt anzumieten.

- Gleiches gilt in Mainz für das SWR Stadtbüro, auch unter Berücksichtigung der geringen Mietfläche. Nach Ermittlungen der Rechnungshöfe lagen die Büromieten (einschließlich Nebenkosten) im Jahr 2003 bei 11,90 €/m<sup>2</sup> <sup>36)</sup>.

Die Anstalt hält die hohe Miete aufgrund der Absicht, möglichst viele Personen zu erreichen, für vertretbar. Die vom Gutachterausschuss der Stadt Mainz ermittelte durchschnittliche Miete könne nicht als Vergleich herangezogen werden.

<sup>36)</sup> Gutachterausschuss für Grundstückswerte, gewerbliche Mieten in Mainz.

- In Stuttgart verursachen die angemieteten Büroflächen im Bosch-Areal hohe Mietkosten. In der Innenstadt lagen die vergleichbaren durchschnittlichen Büromieten (einschließlich Nebenkosten) bei 20,60 €/m<sup>2</sup> <sup>37)</sup>. Die Mieten für Cityrandlagen (vergleichbar Haus der Werbung) lagen (einschließlich Nebenkosten) bei 11,50 €/m<sup>2</sup>.

Im Hinblick auf die ortsüblichen Mieten, die zum Teil deutlich unter den von der Anstalt gezahlten Mieten lagen, sollte sich der SWR verstärkt um günstigere Mietkonditionen oder Alternativen bemühen. In Stuttgart könnte im Rahmen der geplanten Umstrukturierung des Standortes eine Optimierung erwogen werden.

Die Anstalt hat bestritten, dass sie in Mainz und Stuttgart z. T. höhere Mieten als ortsüblich zahle. Korrekt sei, dass es unternehmerisch begründete Einzelfälle gebe. Mittlerweile sei es dem SWR durch Verhandlungen gelungen, die Mietkosten für die Räumlichkeiten im Bosch-Areal um rd. 2 €/m<sup>2</sup> zu senken und für die Räumlichkeiten in der Teckstrasse die vertraglich vereinbarte Mietanpassung um ca. 44 % zu reduzieren. Damit hat der SWR letztlich die Feststellungen der Rechnungshöfe bestätigt.

#### 4.4.3.2 Reinigungskosten

Die nachfolgende Übersicht schlüsselt die Reinigungskosten nach Standorten auf. Außerdem wird die Entwicklung der Personalkosten für eigene Reinigungskräfte am Standort Stuttgart dargestellt. Die Aufwendungen entwickelten sich wie folgt:

- Reinigungskosten insgesamt (fremd und eigen)

Reinigungskosten nach Standorten (Konto 476170)		1999	2000	2001	2002	2003
		in Tsd. €				
Gebäude	Baden-Baden	936	975	833	849	855
	Mainz	286	330	328	320	336
	Stuttgart	542	606	705	749	772
	Sonstige Standorte	388	416	424	399	416
Sender und anderes		320	237	292	255	228
Gesamtkosten für Fremdreinigung		2.472	2.564	2.582	2.572	2.607
Personal für SWR-eigene Kräfte (Kostenstelle 710713)		477	448	410	364	354
<b>Gesamtreinigungskosten</b>		<b>2.949</b>	<b>3.012</b>	<b>2.992</b>	<b>2.936</b>	<b>2.961</b>

Die Gesamtreinigungskosten sind um 11 Tsd. € angestiegen. An den einzelnen Standorten sind unterschiedliche Entwicklungen erkennbar: Während die Kosten am Standort Baden-Baden gesunken sind, stiegen sie an den anderen beiden Standorten. Die Personalkosten für SWR-eigene Kräfte entstanden im Wesentlichen am Standort Stuttgart (2003: zwölf Arbeitskräfte). Dort sind die Kosten für Fremdreinigung von 1999 bis 2003 bei gleichzeitigem Rückgang der Personalkosten für eigene Kräfte um 123 Tsd. € um 230 Tsd. € gestiegen.

Nach den Erfahrungen der Rechnungshöfe ist die Vergabe von Reinigungsleistungen in der Regel wirtschaftlicher als die Ausführung mit eigenem Personal. Der SWR sollte deshalb diese Feststellung zum Anlass nehmen, die Auftragsvergaben am Standort Stuttgart zu untersuchen und die Ursachen für die Mehrleistung ermitteln. Gegebenenfalls wären Konsequenzen wie z. B. eine Reduzierung der Reinigungsleistungen zu ziehen.

Die Anstalt hat mitgeteilt, dass zu Beginn des Jahres 2005 der Reinigungsstandard erneut reduziert worden sei, um die Kosten weiter zu senken. Weiterhin werde die komplette Fremdvergabe angestrebt. Lediglich die Vertragsgestaltung und die Steuerungsfunktion würden noch vom SWR wahrgenommen. Die Entwicklung in Stuttgart sei durch einen sehr hohen Krankenstand negativ beeinflusst worden. Daher seien die Fremdleistungen dort angestiegen. Die Anstalt will die Problematik im Rahmen der Fluktuation entschärfen.

<sup>37)</sup> Mietpreisumfrage der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart, Oktober 2003.

Der SWR wird die bereits bisher fremd vergebenen Reinigungsleistungen unter Einbeziehung eines Beratungsunternehmens für die Hauptstandorte zum 1. Januar 2006 übergreifend neu ausschreiben. Vorgesehen ist u. a. die:

- Ermittlung der Flächen (unter Verwendung von Speedikon-Daten des SWR),
- Erstellung eines DV-gestützten Raumbuches speziell für Zwecke der Überwachung und Vergabe von Reinigungsleistungen,
- beschränkte Ausschreibung,
- Erstellung eines Entscheidungsvorschlages und
- halbjährige Qualitätskontrolle der neuen Vertragspartner.

Das oben erwähnte DV-gestützte Raumbuch mit ausschreibungsrelevanten Daten soll in das vom SWR gepflegte System Speedikon integriert werden. Der SWR könnte später dann selbst Veränderungen der Daten vornehmen. Dadurch wäre er in der Lage, die Reinigungsleistungen zu steuern.

#### 4.4.3.3 Pflege der Grünanlagen

Der Aufwand für die Pflege der Grünanlagen, bei der ausschließlich Fremdfirmen eingesetzt wurden, hat sich wie folgt entwickelt:

- Aufwand für die Pflege der Grünanlagen (ohne Sender)

Pflege der Grünanlagen nach Standorten (Konto 476140)		1999	2000	2001	2002	2003
		in Tsd. €				
Gebäude	Baden-Baden	172	218	229	181	115
	Mainz	11	14	13	10	13
	Stuttgart	7	40	22	50	34
	Sonstige Standorte	11	14	17	26	15
<b>Summe</b>		<b>201</b>	<b>286</b>	<b>281</b>	<b>267</b>	<b>177</b>

Der Standort Baden-Baden verursacht hierbei wegen seiner umfangreichen Grünflächen (über 100.000 m<sup>2</sup>) über 50 % der Gesamtkosten.

Der Fremdaufwand hat sich nach einer zwischenzeitlichen Erhöhung merklich reduziert. Der starke Rückgang der Pflegekosten im Jahr 2003 ist hauptsächlich auf die Ausschreibung der Pflegeleistungen am Standort Baden-Baden im Jahre 2002 zurückzuführen. Die Ausschreibung erfolgte nach einem Hinweis der Innenrevision, die bemängelt hatte, dass der alte Vertrag schon über zehn Jahre fort galt. Allein die Neuausschreibung führte zu Kostenersparnissen von 50 Tsd. € jährlich (rd. 35 %).

An den anderen Standorten steuert der SWR die Fremdvergabe seiner Grünpflegeleistungen über Jahres- und Einzelaufträge.

Die Rechnungshöfe fordern, die Vorteile des Wettbewerbs zu nutzen. Insbesondere in Fällen langfristiger Vertragsbindungen sollten die Verträge rechtzeitig gekündigt und die Leistungen ggf. mit kürzeren Laufzeiten (drei Jahre) neu ausgeschrieben werden.

Die Anstalt will die Hinweise der Rechnungshöfe künftig beachten.

#### 4.4.3.4 Bewachungskosten

Der Aufwand für den Einsatz von Bewachungsunternehmen sowie für eigenes Personal entwickelte sich wie folgt:

## • Bewachungskosten

Bewachungskosten nach Standorten (Konto 476100)		1999	2000	2001	2002	2003
		in Tsd. €				
Gebäude	Baden-Baden*	224	250	279	252	278
	Mainz	0	0	0	1	1
	Stuttgart	312	291	276	164	174
	Sonstige Standorte	37	33	33	32	102
Sender und anderes		37	217	175	159	136
Gesamtkosten		610	791	763	608	691
Personalkosten für Pförtner/Betriebsschutz		1.801	1.771	1.721	1.714	1.385
<b>Summe</b>		<b>2.411</b>	<b>2.562</b>	<b>2.484</b>	<b>2.322</b>	<b>2.076</b>

\* 1999 bereinigt um 237 Tsd. €, die irrtümlich auf das Ernst-Becker-Studio gebucht wurden.  
2003 sind 56 Tsd. € für eine brandschutzrechtliche Überwachung enthalten, welche vorher auf einer anderen Kostenart verbucht waren. Der Betrag wurde bereinigt.

Während in Baden-Baden die Kosten seit dem Jahr 1999 leicht gestiegen sind, sanken sie am Standort Stuttgart im gleichen Zeitraum um 138 Tsd. €. Gleichzeitig konnten auch die Personalkosten (Pförtner/Betriebsschutz) um 416 Tsd. € gesenkt werden. Hier wirkte sich der Abbau von zehn Stellen aus.

An den Standorten Baden-Baden und Stuttgart wurden mit zwei Firmen Bewachungsverträge geschlossen. Der Vertrag am Standort Baden-Baden existiert seit 1999 und wurde zwischenzeitlich nicht wieder überprüft. Eine Überprüfung sollte erfolgen, um die Vorteile des Wettbewerbs zu nutzen.

Der SWR hat mitgeteilt, dass zwischenzeitlich eine Ausschreibung der Bewachungsleistungen veranlasst worden sei. Dabei habe man festgestellt, dass die bisherige Bewachungsleistung zu marktgerechten Preisen erfolgt sei.

## 5. Abschreibungen auf das Fernsehprogrammvermögen des SWR

## 5.1 Entwicklung der Höhe der Abschreibungen

Der SWR weist in den Jahresabschlüssen sein Programmvermögen zum Jahresende gemindert um die Programmabschreibungen aus. Diese betreffen Einzelkosten (Direkte Kosten und Anteilige Betriebskosten) von Produktionen, die die Anstalt begonnen hat, die aber aus verschiedenen Gründen abgebrochen wurden oder nicht zur Sendung kamen.

In den Jahren 1999 bis 2002 ergaben sich bei den Fernsehproduktionen Abschreibungsbeträge, die sich auf die einzelnen Direktionen wie folgt verteilen:

## • Abschreibungen in €

	1999	2000	2001	2002	Abweichung 2002 zu 1999	
	in €					
						in %
Intendanz	0	0	0	365	365	-
Landessender- direktion Rheinland-Pfalz	184.761	149.303	88.973	99.072	- 85.689	- 46,4
Landessender- direktion Baden- Württemberg	16.360	185.214	29.002	17.529	1.169	7,1
Fernsehdirektion	1.632.986	2.527.253	564.775	1.086.055	- 546.931	- 33,5
<b>Insgesamt</b>	<b>1.834.107</b>	<b>2.861.770</b>	<b>682.750</b>	<b>1.203.021</b>	<b>- 631.086</b>	<b>- 34,4</b>

Zusätzlich zu den oben angegebenen Einzelkosten (Ek) entstehen bei den meisten der nicht fertig gestellten Produktionen Gemeinkosten (Gk), deren Höhe der SWR auf durchschnittlich 100 % der Einzelkosten schätzt.

Der erhebliche Abschreibungsbetrag 1999 und der nochmalige Anstieg im Jahr 2000 in der Fernsehdirektion ergaben sich nach Auskunft der Anstalt aus der fusionsbedingten Anpassung des Sendeschemas von Südwest 3, die in einigen Fällen zur ersatzlosen Streichung von Sendeplätzen geführt habe. In der Regel habe der SWR versucht, die Sendungen auf anderen Sendeplätzen auszustrahlen. Das sei aber nicht oft gelungen. Im Rahmen des Jahresabschlusses 2000 habe die Anstalt daraufhin eine abschließende Bereinigung des Programmbestandes in Bezug auf Altsendungen vorgenommen, die die Vorgängeranstalten vor der Fusion produziert hatten.

## 5.2 Verfahren

Bei der Projektanmeldung legt die Redaktion im zentralen Informations- und Planungssystem im Fernsehen (FIPS) einen Kostenträger für ein neues Programmprojekt an. Dieser gilt ebenfalls für das Produktionsplanungssystem PPS sowie die Kostenrechnungssysteme SAP R/2 (bis 2001) und R/3 (ab 2002). Einen Kostenträger (auch Produktionsnummer genannt) erhalten sowohl Projekte, die zur Sendung vorgesehen sind, als auch die sog. „Sammelkostenträger“<sup>38)</sup>, denen keine Sendeminuten gegenüberstehen. Nach Fertigstellung und Abnahme erhält das Projekt unter Feststellung der genauen Sendelänge das Merkmal „fertig“, nach der Sendung und einem fehlerfreien Sendungskennzeichen den Status „gesendet“. Nach vollständiger Abrechnung schließt die Redaktion die Produktionsnummer, sodass weitere Buchungen auf diesem Kostenträger nicht mehr möglich sind. Diese Daten müssen von den Redaktionen manuell in FIPS eingegeben werden. Die Abteilung Betriebswirtschaft und Controlling überprüft die Plausibilität der Eingaben unterjährig mit Hilfe von Kontroll- und Fehlerlisten.

Zum Jahresende erstellt sie eine Auflistung von Produktionen, die das Programm FIPS als noch nicht gesendet erkennt (Beurteilungsliste). Die zuständigen Redaktionen überprüfen daraufhin die Projekte und kennzeichnen sie in den Listen z. B. als unfertigen oder fertigen Programmbestand, als gesendet oder als Ausschuss.

Die nach der Überprüfung und eventuellen Änderung in FIPS endgültig als „unfertig“ und „fertig“ beurteilten Produktionen ergeben mit den auf ihnen bis dahin verbuchten Einzelkosten das Programmvermögen des SWR. Gesendete Produktionen, für die Wiederholungsmöglichkeiten bestehen, sind seit 1990 lt. Beschluss der ARD/ZDF-Finanzkommission vom 18./19. April 1989 nach der Erstsendung um 90 % abzuschreiben. Die restlichen 10 % sind gleichmäßig auf die drei Folgejahre zu verteilen. Eine sorgfältige Bearbeitung der Beurteilungslisten führt somit zur korrekten Ermittlung des Programmvermögens.

Bei der Beurteilung als Ausschuss ist von den Redaktionen ein Grund für die Nichtsendung zu nennen. Im Zuge der Fusion verzichtete die Anstalt jedoch größtenteils auf die Anforderung näherer Begründungen für die Abschreibung. Auf Nachfrage teilte der SWR mit, er sei zunächst davon ausgegangen, dass die Rückläufe der Bestandslisten genügend Informationen zur Erläuterung der Programmabschreibungen enthielten. Es habe sich jedoch herausgestellt, dass die Informationen aus den Rückläufen sehr uneinheitlich und oft auch sehr lückenhaft ausgefallen seien. Vor diesem Hintergrund werde er die Erläuterungen für die Abschreibungen ab dem Jahr 2003 getrennt anfordern.

## 5.3 Allgemeine Feststellungen

Die Rechnungshöfe haben die ihnen vorgelegten Listen zur Beurteilung des Fernseh-Programmvermögens für die Jahre 1999 bis 2002 ausgewertet. Diese enthielten zwischen 1.675 und 2.622 Fälle.

Hiervon wurden in den Beurteilungslisten zwischen 18,6 und 35 % mit der Bezeichnung „in andere Produktionsnummer aufgegangen“, „Sendung Vorjahr“ und „Sendung aktuelles Jahr“ versehen. Die restlichen Produktionen verteilten sich auf die Kategorien „fertig“ (zwischen 15,4 und 22,3 %), „unfertig“ (zwischen 22,3 und 34,8 %) und „Ausschuss“ (zwischen 7,3 und 10,4 %). Die Beurteilungs-

<sup>38)</sup> Z. B. zur Verbuchung von Kosten für Studiodekoration oder Moderation bei Serien, die auf mehrere Sendungen aufzuteilen sind und als Gemeinkosten betrachtet werden.

listen enthalten auch Sammelkostenträger (s. Ziffer IV. 5.2), die von den Redaktionen zu beurteilen sind. Bei 43 Produktionen (1,6%) des Jahres 1999 fehlten diese Beurteilungen vollständig.

Der hohe Anteil an Produktionen mit den Vermerken „in andere Produktionsnummer aufgegangen“, „Sendung Vorjahr“ und „Sendung aktuelles Jahr“ liegt überwiegend daran, dass das Programm FIPS manuell gepflegt wird. Daher erscheinen auch bereits gesendete Produktionen auf den Beurteilungslisten. Nach Angaben des SWR versäumten die Redaktionen häufig, die Produktionsnummern zu schließen. Manchmal konnte das Programm den Projekten kein eindeutiges und fehlerfreies Sendungskennzeichen zuordnen, weil die Redaktionen oder Produzenten eine Dateneingabe versäumt hatten. Die Anzahl der Fälle in den genannten drei Gruppen könnte sich bei sorgfältigerer oder rechtzeitigerer Pflege des Computersystems FIPS weiter reduzieren. So ließe sich der mit der Bearbeitung der Listen verbundene Aufwand vermindern.

Nach Auskunft der Anstalt hat sich der Umfang der zu beurteilenden Fälle in den letzten Jahren reduziert. Dies lag zum einen an der Bereinigung des Programmvermögens um Altfälle mit Produktionsbeginn vor der Fusion, zum anderen an gewissen Auswahlkriterien, die die HA Finanzen den Beurteilungslisten zugrunde legt. Hierbei werden noch nicht gesendete Projekte zum Jahresende z. B. nicht ausgewiesen, wenn das geplante Sendedatum im Folgejahr liegt oder wenn es sich um Kleinbeiträge mit geringen Einzelkosten handelt.

#### 5.4 Einzelfeststellungen

Die Rechnungshöfe haben stichprobenartig für 29 Einzelproduktionen und neun Projekte mit insgesamt 62 zusammengehörenden Folgen, die als Ausschuss gekennzeichnet waren, die Gründe des Abbruchs untersucht. Die ausgewählten Fälle verursachten lt. Angaben in den Abschreibungslisten Einzelkosten von rd. 2,3 Mio. € und nach Auskunft der Anstalt Gemeinkosten von mehr als 1,2 Mio. €<sup>39)</sup>.

##### 5.4.1 Fehlerhafte Beurteilungen

Folgende Produktionen mit Einzelkosten von rd. 570.000 € und Gemeinkosten von über 571.000 € kennzeichneten die Redaktionen als Ausschuss, was jedoch aus verschiedenen Gründen fehlerhaft war.

<sup>39)</sup> Altfällen bis zum Fusionsjahr 1998 und Produktionen ab 2002 werden aus Aufwandsgründen keine Gemeinkosten mehr zugerechnet, ebenso Projekten, die im gleichen Jahr begonnen und zu Ausschuss erklärt werden.

- Fehlerhafte Beurteilung Ausschuss

Kosten-träger	Titel	Ek lt. Liste Gk lt. Nachfrage	Erläuterung für die Beurteilung als Ausschuss lt. Liste des Jahres ...	Sendung/Stand
2306562	Sommerschätze: Industriedenkmäler	5.930 € 813 €	2001: „wegen 11.9. ausgefallen“	am 16.08.2003 in veränderter Form gesendet
2307511	Fahr mal hin: Lauffen am Neckar	5.437 € 4.972 €	2001: „ausgefallen wegen Todesfall“	am 04.11.2003 gesendet
26005	Musikstreifzüge „Venedig-Musik“ und Diplomatie	89.033 € 90.799 €	2000: „SDR von 1997“	am 11.04.1999 im Südwest Fernsehen gesendet
2105825/ 2106019/ 2106020	Länder-Menschen- Abenteuer: In Saudi- Arabien/Durch das Asir-Gebirge/Mit Beduinen durch die Wüste	19.763 € 13.290 €	2002: ohne	fertig gestellt, jedoch nach Rückfrage im März 2004 noch nicht gesendet
809703	Der Dokumentarfilm: Im Lichtbild der Großstadt	51.721 € 52.747 €	1999: „Ausschuss, Co-Produktion WDR, Film genügt nicht unseren Ansprüchen“, 2000: ohne, 2001: als unfertig beurteilt, 2002: ohne	nach Rückfrage im März 2004 als sendefähig betrachtet
805386	Die Kindheit von Pan Tau	400.654 € 408.603 €	2000: ohne	Betrag zurückgefordert und umgebucht auf „Der kleine Vampir“

Die Anstalt hat diese Projekte gesendet oder nach erneuter Überprüfung zwischenzeitlich sendefähig gemacht. Z. B. wurde der Dokumentarfilm (Kostenträger 809703) im Prüfungszeitraum mehrmals als Ausschuss, einmal als „unfertig“ gekennzeichnet und nach Rückfrage im März 2004 mittlerweile als sendefähig betrachtet.

Durch die fehlerhafte Beurteilung noch zu sendender Produktionen als Ausschuss wurde das Programmvermögen, d. h. der Bestand an fertigen und unfertigen Produktionen in den geprüften Jahren nicht korrekt angesetzt. Zudem hätten bereits gesendete Produktionen auf ihre Wiederholbarkeit hin überprüft und danach ebenfalls mit einem entsprechenden Wert im Fernseh-Programmvermögen der Anstalt erfasst werden müssen.

Der SWR hat darauf hingewiesen, dass für den Ausweis des Programmvermögens allein bilanzrechtliche Bestimmungen, u. a. das kaufmännische Vorsichtsprinzip, zu beachten seien. Generell seien die Beurteilungen der Einsatzmöglichkeiten von Produktionen jeweils stichtagsbezogene Betrachtungen, die voneinander abweichen könnten, da Fernsehproduktionen vielen, oft nicht planbaren Faktoren unterlägen. Unabhängig von der bilanziellen Behandlung der Sachverhalte gebiete aber der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu prüfen, inwieweit auch „abgeschriebenes“ Material bei entsprechenden Sendeflächen einer programmlichen Verwertung zugeführt werden könne.

#### 5.4.2 Nicht zur Sendung vorgesehene Pilotfilme und -sendungen

Die Anstalt stellt Pilotfilme und -sendungen (Piloten) her, die den Verantwortlichen zur Entscheidungsfindung bei der Herstellung neuer Formate dienen. Der SWR verwendet Piloten auch zur Medienforschung, d. h. um zu untersuchen, ob eine geplante Sendung bei den Zuschauern Erfolg haben wird. Der Produktion geht eine Kalkulation voraus; Piloten sollen nach Auskunft der Anstalt sendefähig hergestellt werden, sendefähige Projekte werden auch ausgestrahlt.

Von 1999 bis 2002 hat der SWR, soweit die Rechnungshöfe dies den Titelbezeichnungen der Produktionen entnehmen konnten, Piloten mit Einzelkosten von über 1,3 Mio. € zu Ausschuss erklärt. Die Rechnungshöfe haben einige dieser Produktionen mit Einzelkosten von über 0,7 Mio. € näher betrachtet. Dabei waren folgende Abschreibungsbegründungen auffällig:

- Abschreibungen Piloten

Kosten-träger	Titel	Ek It. Liste Gk It. Nachfrage	Erläuterung für die Beurteilung als Ausschuss
378858	Johann Lafer kocht Pilot 1 und 2	121.051 €	Nicht zur Sendung vorgesehen
311930	Regio-Show (Pilot)	68.846 €	War nicht zur Ausstrahlung vorgesehen
2402355	Pilot: Live-aus-den- Ländern-Quiz	6.447 €	Aufnahmeort und Archivmaterial waren für eine Ausstrahlung völlig ungeeignet, beides diente ausschließlich zu Demonstrationszwecken und als Entscheidungshilfe.
24 div.	Kulturerbe der Mensch- heit/Schätze der Welt und der Menschheit/Schätze der Welt: div.	281.374 € 262.387 €	Es sollte die Tragfähigkeit der Idee getestet werden, eine Enzyklopädie des Kunst- und Kultwerkes der Menschheit zu erstellen. Die Produktionen sollten aus Archivmaterial entstehen.

Die Herstellung von Piloten zur Erprobung neuer Formate ist üblich. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Anstalt in den aufgeführten Fällen die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit beachtet hat, da aus der Abschreibungsbegründung schon hervorgeht, dass eine spätere Ausstrahlung nicht beabsichtigt war.

Die Anstalt hat betont, dass Pilotstücke in der Regel auch gesendet würden und lediglich in einzelnen, unvermeidbaren Ausnahmefällen aus thematischen oder qualitativen Gründen auf die Ausstrahlung verzichtet werde.

Bei den letztgenannten 24 Produktionen, die aus den Jahren 1991 und 1992 stammen, sind nach Aussage des SWR „z. T. gleichmäßig Projektentwicklungskosten – wie Kosten für Recherche und Dokumentation der ‚Schätze-Bausteine‘ – verteilt worden. Aufgrund dieser Pilotprojekte zeigte sich jedoch, dass sowohl aus inhaltlichen, konzeptionellen und materialtechnischen Gründen als auch aufgrund der Rechtesituation das Projekt in dieser Weise nicht realisierbar war. Die ‚Schätze-reihe‘ als Neuproduktion basiert auf dieser Vorarbeit des Projekts. Eine Prüfung durch die Programmverantwortlichen nach der Fusion ergab, dass die begonnenen Filmprojekte nicht sendefähig waren und sie wurden deshalb als Ausschuss deklariert.“

Hätte die Anstalt jedoch vor Herstellungsbeginn z. B. die Rechtesituation geklärt, wäre zumindest ein Teil der Kosten für die 24 nicht zu sendenden Folgen vermeidbar gewesen.

#### 5.4.3 Kein Sendeplatz oder kein Geld mehr vorhanden

Die häufigste Abschreibungsbegründung war das Fehlen eines entsprechenden Sendeplatzes oder Etats, entweder nach der Fusion oder nach einer durchgeführten Programmreform. Es handelt sich dabei um folgende Produktionen:

- Abschreibungen mangels Sendeplatz oder Etat

Kosten-träger	Titel	Ek lt. Liste Gk lt. Nachfrage	Erläuterung für die Beurteilung als Ausschuss
31292	Polizeiruf 110: N.N.	25.947 €	Im Juli/August 1997 beantragt. Im Zuge der Fusionsverhandlungen 1997 kristallisierte sich heraus, dass der SWR sein Engagement völlig auf die „Tatort“-Reihe konzentrieren will.
7 div.	Neuland div.	125.679 €	Durch die Neukonzeption des Südwest-Fernsehens im Zuge der Fusion 1998 wurde es unmöglich, die notwendigen Etatmittel zur Verfügung zu stellen.
374816	Sitcom „Mama“	121.767 € 124.182 €	Wurde vor der Fusion zur Serienreife entwickelt. Es liegen zwölf fertige Bücher vor, für deren Umsetzung im Studio Mainz nach der Fusion jedoch kein Etat zur Verfügung stand.
11 div.	Geschichtsmagazin „Zeiträume“ div.	36.796 € 0 €	Hat durch Beschluss des Fernsehdirektors seinen Programmplatz verloren. Die bis zu diesem Zeitpunkt bereits vorproduzierten Beiträge konnten somit nicht mehr auf Sendung gehen.
318173	Nachtausgabe: Hölderlin - Das unter- gehende Vaterland	19.612 € 20.001 €	Durch den Wegfall des Sendeplatzes „Nachtausgabe“ und der damit verbundenen Etatmittel (...) wurde das Projekt abgebrochen.
10 div.	Himmelsheim div.	98.629 € 100.583 €	Sollte nach der Fusion unbedingt fortgeführt werden. Also wurden mit Hochdruck entsprechende Bücher entwickelt. (...) jedoch bis heute keine Finanzierung (...)
2110484/ 2110485	Nachtcafé 2002/21 und 22	26.856 €	Wurden nach Beschluss der Fernsehdirektion aufgrund des verlängerten Sommerprogramms gestrichen.

Allein diese aufgeführten Produktionen verursachten Einzelkosten von zusammen über 460.000 € und Gemeinkosten von über 247.000 €. Aus den eingereichten Unterlagen war nicht zu erkennen, dass sich der SWR bemüht hat, z. B. die bereits vorhandenen Drehbücher in geeigneter Weise einer weiteren Verwendung zuzuführen. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sollte die Anstalt nichts unversucht lassen, um die Beiträge zumindest noch teilweise programmlich zu nutzen.

Die Anstalt hat mitgeteilt, sie achte konsequent darauf, dass vorhandene Produktionen einer Ausstrahlung zugeführt werden. Dies gelinge jedoch nicht immer.

#### 5.4.4 Abschreibung aufgrund mangelhafter Abstimmung

Prod.-Nr. 2100604 „Tatort: Machtrausch“

Einzelkosten 30.782 €  
Gemeinkosten 21.006 €

Die Anstalt kennzeichnete das Projekt in der Beurteilungsliste zum 31. Dezember 2001 ohne Erläuterung als Ausschuss. Auf Nachfrage der Rechnungshöfe teilte der SWR mit, die Produktion sei abgebrochen worden, nachdem sich nach Abnahme des Drehbuchs herausgestellt habe, dass der WDR eine Geschichte gleichen Inhalts für einen Film der Reihe „Schimanski“ realisiert und ausgestrahlt habe. Daraufhin beschloss die HA Film, Serie und Musik mit Zustimmung des Fernsehdirektors im November 2001, die Rechte an diesem Buch ohne Honorarrückforderung an den Autor zurückfallen zu lassen.

Die entstandenen Kosten wären durch bessere Abstimmung innerhalb der ARD oder sorgfältigere Recherche vermeidbar gewesen.

#### 5.4.5 Abschreibung aufgrund der Absage des Hauptdarstellers

Prod.-Nr. 805987 „Börsen, Banken und Banditen“

Einzelkosten 175.215 €

Die Projektentwicklung für eine Serie hatte zum Ziel, einen bekannten Schauspieler von einer anderen Fernsehanstalt abzuwerben und ihn für die ARD zu gewinnen. Zu diesem Zweck schloss der damalige SWF im Jahr 1990 einen Produktionsvorbereitungsvertrag mit einer Film- und Fernsehproduktionsgesellschaft über die geplante Beauftragung mit der Durchführung der Produktion, bestehend aus zehn Folgen. Darin heißt es: „Spätester Termin für die Ablieferung aller Drehbücher beim SWF ist der 31. Dezember 1991“ und: „Zwischen SWF und dem Vertragspartner besteht Einvernehmen, dass die Hauptrolle mit (Name des Schauspielers) besetzt werden soll“. Der SWF hatte dem Vertragspartner insgesamt 136.771 € für zu erbringende Vorleistungen und die Einräumung der Rechte als pauschalen Aufwendersersatz zu erstatten. Der Hauptdarsteller machte seine Zusage von der Vorlage der Drehbücher zu drei weiteren Folgen abhängig. Daraufhin unterzeichneten die Partner im Dezember 1993 eine Zusatzvereinbarung. Spätester Termin für die Ablieferung der drei weiteren Drehbücher beim SWF war der 31. Dezember 1993. Der SWF erstattete der Gesellschaft als pauschalen Aufwendersersatz 36.813 €. Der vorgesehene Schauspieler sagte nach Vorlage der fertigen Drehbücher im Jahr 1995 „wider Erwarten“ ab. Die Redaktion beurteilte die Produktion im Jahr 1999 mit der Begründung „abgelehnt Juli 1995“ als Ausschuss. Bis zum Zeitpunkt der Abschreibung waren Einzelkosten von 175.215 € entstanden. Nach Angaben des SWR kann der Differenzbetrag zu den o. g. Direkten Kosten von rd. 1.628 € in den EDV-Systemen nicht mehr nachvollzogen werden; „wahrscheinlich handelt es sich um Reisekosten“.

Nach Absage des Schauspielers, auf den die Hauptrolle zugeschnitten war, sah die Anstalt keine Möglichkeit mehr, das Projekt zu realisieren. Nach Mitteilung des SWR sei die Abschreibung möglicherweise erst „im Todesjahr des Schauspielers erfolgt, da man, solange dieser noch lebte, die Hoffnung nicht aufgeben wollte, den beliebten Schauspieler doch noch umzustimmen. Bei einer anderen Besetzung hätte die Serie nicht die für eine so teure Produktion erforderliche Einschaltquote erzielt“.

Die Vorgehensweise entsprach nicht den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Der SWR hätte sich frühzeitig um eine weitere Verwendung der vorliegenden Drehbücher kümmern müssen.

#### 5.4.6 Abschreibung aus redaktionellen Gründen

Prod.-Nr. 2104988 „Die schöne Jüdin“

Einzelkosten 23.164 €

Gemeinkosten 12.063 €

Prod.-Nr. 2104216 „Der Seher“

Einzelkosten 26.554 €

Gemeinkosten 19.823 €

Der SWR sagte beide Projekte ab, weil bei den Drehbüchern aus dramaturgischen Gründen die Voraussetzungen für eine publikumsattraktive Verfilmung nicht gegeben waren. Dennoch zahlte die Anstalt jeweils die vollen Autorenhonorare, deren letzte Raten lt. Sende-/Urhebervertrag jeweils erst „nach Lieferung und Abnahme des sendefähigen Drehbuchs“ (hier: am 30. Juni 2000 und am 15. März 2000) fällig gewesen wären. Einschließlich Sozialleistungen und Reisekosten für freie Mitarbeiter waren für die Produktionen Einzelkosten von 49.718 € entstanden.

Der SWR hat es unterlassen, eine Rückforderungsmöglichkeit bezüglich der letzten Raten der Autorenhonorare zu prüfen. Künftig sollte er nur bei Vorlage von sendefähigen Drehbüchern das volle Honorar leisten.

## 6. Prüfungsrechte und Informationspflichten bei den Beteiligungsgesellschaften des SWR

### 6.1 Prüfungsrechte der Rechnungshöfe

Nach § 35 Abs. 2 SWR-StV prüfen die Rechnungshöfe bei Unternehmen des privaten Rechts, an denen der SWR unmittelbar, mittelbar oder zusammen mit anderen Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts mit der Mehrheit beteiligt ist, die Wirtschaftsführung, wenn der Gesellschaftsvertrag eine solche Prüfung vorsieht. Die Anstalt ist verpflichtet, für die Aufnahme der erforderlichen Regelungen in den Gesellschaftsvertrag der Unternehmen zu sorgen.

Der SWR hat darauf verwiesen, dass nicht der Erfolg geschuldet werde, sondern das höchstmögliche Bestreben. Zusätzlich fände das Prüfungsrecht vor allem dort seine Grenzen, wo Aspekte des Geschäftsgeheimnisses, der Wettbewerbsfähigkeit sowie nachvollziehbare Interessen von Mitgesellschaftern in Frage stünden.

Derartige Einschränkungen sieht der SWR-Staatsvertrag nicht vor. Sie würden im Übrigen einer Prüfung der Gesellschaften auch nicht entgegenstehen, sondern betreffen lediglich die Veröffentlichung der Prüfungsergebnisse. Für diesen Fall sehen die Rechnungshöfe entsprechende Vorkehrungen vor.

Schon im Rahmen der letzten Prüfung hatte der SWR zugesagt, spätestens bis 30. Juni 2002 oder bei Änderungen der Gesellschaftsverträge ein Prüfungsrecht bei den Gesellschaften zu verankern, bei denen er dies direkt oder indirekt durchsetzen kann. Dieser Zusage kam er für die sechs der sieben Gesellschaften, bei denen er oder die Holding mehrheitlich beteiligt ist, nach. Es war ihm jedoch nicht möglich, bei der Maran ein Prüfungsrecht zu verankern (s. vertraulicher Teil II der Prüfungsmitteilungen).

Gleichzeitig wollte sich die Anstalt auch bei den elf Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, bei denen eine Mehrheitsbeteiligung nur bei Zusammenrechnung mit Anteilen anderer Rundfunkanstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts besteht, für eine Verankerung des Prüfungsrechts einsetzen. Bei der Schwetzingen Festspiele GmbH wurde der Gesellschaftsvertrag entsprechend geändert. Daneben ist im Gesellschaftsvertrag der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH ein Prüfungsrecht des Rechnungshofs Baden-Württemberg vorgesehen. Bei der Telepool Europäisches Programmkontor GmbH scheiterte die Verankerung an der Zustimmung des einzigen nicht öffentlich-rechtlichen Gesellschafters. Bei der Bavaria Film GmbH konnte trotz mehrmaliger Initiativen der öffentlich-rechtlichen Anteilseigner ein Prüfungsrecht nicht verankert werden. Der SWR will hier erneut die Initiative zu einer Änderung der Gesellschaftsverträge ergreifen.

Entgegen seiner Zusage brachte der SWR bei den anderen sieben Tochter- und Beteiligungsgesellschaften das Anliegen bis zum Ende der örtlichen Erhebungen in den jeweiligen Gesellschafterversammlungen entweder nicht vor oder er unterließ es, das Anliegen protokollieren zu lassen. Die Anstalt hat hierzu mitgeteilt, sie sei davon ausgegangen, dass die Rechnungshöfe eine Verankerung nur für bestimmte Gesellschaften für erforderlich ansähen. Sie werde sich bei den anstehenden Gesellschafterversammlungen dieser Beteiligungsgesellschaften um eine Verankerung des Rechts der Rechnungshöfe zur Prüfung der Wirtschaftsführung bemühen. Bei einzelnen ARD-/ZDF-Beteiligungen ist nach Angaben des SWR die Verankerung ebenfalls geplant.

Erfolgt keine entsprechende Aufnahme des Rechts zur Prüfung der Wirtschaftsführung im Gesellschaftsvertrag einer Beteiligungsgesellschaft, verbleibt den Rechnungshöfen in entsprechender Anwendung von § 92 LHO lediglich das Recht, die Betätigung des SWR bei diesen Unternehmen zu prüfen (Betätigungsprüfung). Hierbei ist Prüfobjekt nicht das Unternehmen, sondern die Anstalt selbst, insbesondere die für die Betätigungsverwaltung zuständige Stelle und die Tätigkeit der entsandten Gremienmitglieder.

Angesichts der aktuellen Entwicklungen halten die Rechnungshöfe die Verankerung umfassender Prüfungsrechte bei allen Gesellschaften für erforderlich. Aspekte der Rundfunkfreiheit werden bei den Prüfungen der Rechnungshöfe beachtet.

## 6.2 Wahrnehmung der Rechte nach § 53 HGrG durch den SWR

Nach § 32 SWR-StV beauftragt der SWR seinen Abschlussprüfer u. a. nach § 53 HGrG,

- die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen und
- in seinem Bericht darzustellen:
  - a) die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage sowie die Liquidität und Rentabilität des SWR,
  - b) verlustbringende Geschäfte und die Ursachen der Verluste, wenn diese Geschäfte und die Ursachen für die Vermögens- und Ertragslage von Bedeutung waren,
  - c) die Ursachen eines in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Jahresfehlbetrags.

Bei den Beteiligungsunternehmen hat die Anstalt bisher von einer entsprechenden Beauftragung abgesehen.

Bei bedeutenderen Beteiligungen sollte sie eine Prüfung nach § 53 HGrG in Erwägung ziehen. Insbesondere durch die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung könnte von neutraler Seite dokumentiert werden, ob die nach § 36 Abs. 2 SWR-StV vorgeschriebene Sicherung der Einflussnahme der Anstalt auf die jeweilige Geschäftsleitung funktioniert.

Der SWR hat mitgeteilt, ein entsprechender Prüfungsauftrag sei insbesondere bei den mehrheitlich in seinem Besitz oder dem der Holding befindlichen Gesellschaften erwogen, jedoch nach Abwägung des zu erwartenden Erkenntniswerts in Relation zu den Größenordnungen der Gesellschaften und Kosten nicht weiterverfolgt worden.

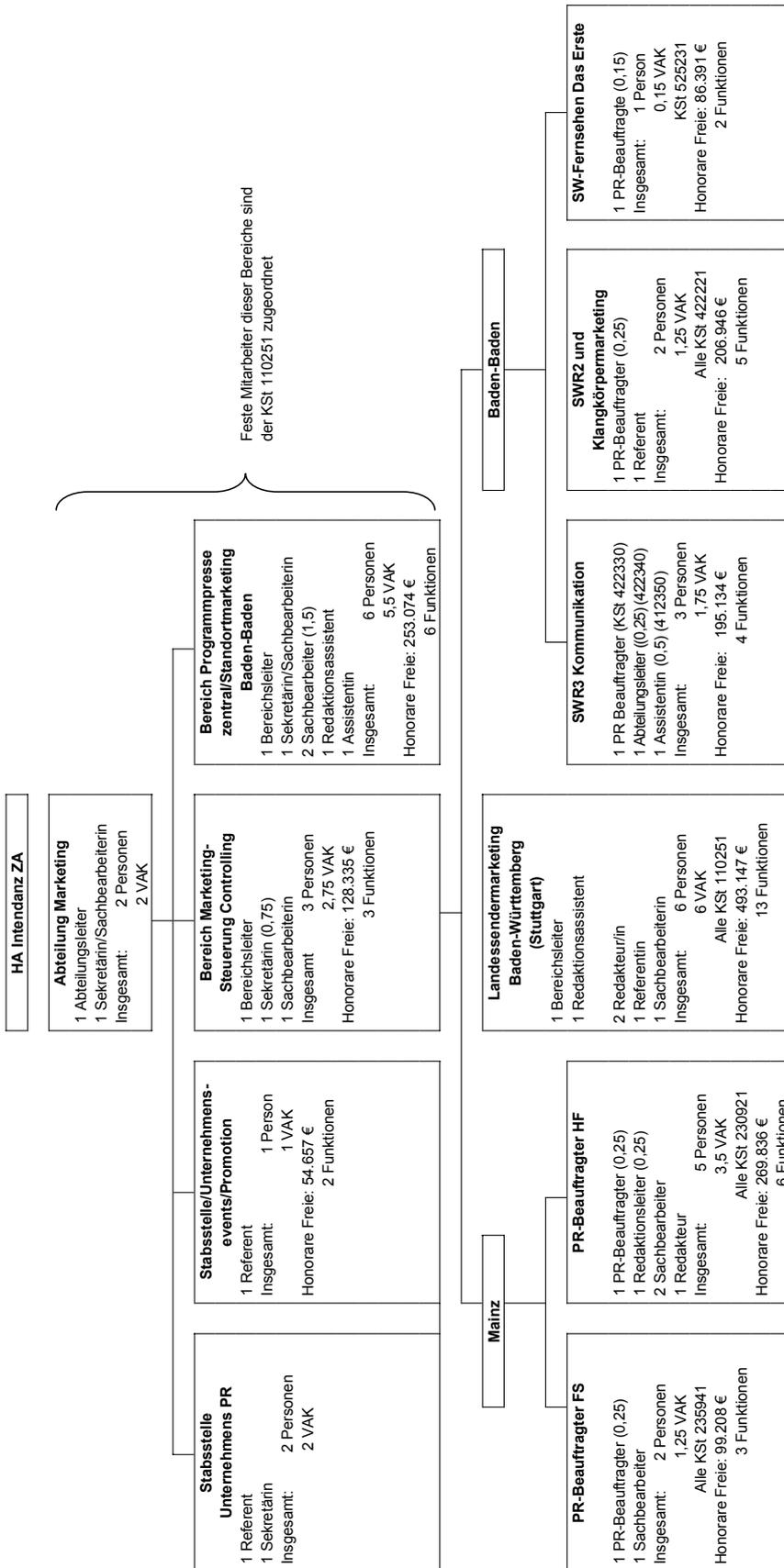
Dem kann gefolgt werden, soweit für diese Gesellschaften die Richtlinien über die Geschäfts-, Bilanz- und Steuerpolitik der Holding und ihrer Beteiligungsgesellschaften gelten. Bei den anderen, insbesondere den ARD-/ZDF-Beteiligungen sollte eine entsprechende Prüfung eingefordert werden.

gez. Volker Hartloff      gez. Dr. Johannes Siebelt      gez. Gerhard Gößler      gez. Prof. Dr. Dieter Kiefer

Rechnungshof Rheinland-Pfalz

Rechnungshof Baden-Württemberg

Mitarbeiterübersicht Marketing für die Jahre 2002 und 2003



VAK = Vollarbeitskraft  
KSt = Kostenstelle