

## Wirkungsbereich der Stiftung des öffentlichen Rechts Österreichischer Rundfunk

### Österreichischer Rundfunk

Dem Österreichischen Rundfunk (ORF) fehlte nach wie vor eine umfassende Gesamtstrategie. Die Folge waren ineffiziente Organisationsstrukturen, nicht realisierte Einsparungspotenziale und hohe Personalkosten. Laufende Veränderungen der Medienlandschaft und der wachsende Wettbewerbsdruck erfordern für die langfristige Zukunftssicherung des ORF die Erarbeitung einer Gesamtstrategie, aus der sich auch die Detailstrategien ableiten sollten.

#### Kurzfassung

#### Prüfungsziel

Ziel der Überprüfung war, die strategische Ausrichtung und die Steuerung des ORF vor allem in Bezug auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu beurteilen. Die Schwerpunkte der Überprüfung lagen in den Bereichen Organisation, Personal, Ausgliederungen und Technik mit besonderem Fokus auf das Fernsehen. (TZ 1)

#### Strategie und Steuerung

Eine Gesamtstrategie als wesentliche Grundlage für die Unternehmensentwicklung wurde weder vom Generaldirektor vorgelegt noch vom Stiftungsrat nachdrücklich eingefordert. (TZ 12, 43)

Der aus 35 Personen bestehende Stiftungsrat war aufgrund seiner Größe auch nicht geeignet, als arbeitsfähiges und mit Beschlusskompetenz ausgestattetes Aufsichtsgremium zu agieren und den ORF in ausreichendem Maße zu kontrollieren. (TZ 43)

Die langfristigen Finanzvorschauen des ORF umfassten nur einen Planungshorizont von drei Jahren; die Erlös- und Aufwandsstruktur wurde im Wesentlichen nur fortgeschrieben. (TZ 31)

Finanzvorschauen wurden dem Stiftungsrat nur im Rahmen von Anträgen auf Neufestsetzung des Programmentgeltes zur Genehmigung vorgelegt. In welchem Ausmaß die Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrages durch die geplante Erhöhung des Programm-entgeltes gedeckt waren, wurde dem Stiftungsrat nicht dargelegt. (TZ 32)

Trotz bereits Anfang 2007 bekannter unveränderter werbewirtschaftlicher Umfeldbedingungen wiesen die Werbeerlösvorschauen vom Jänner 2007 und von Anfang 2008 erhebliche Differenzen auf. Die Ermittlung der erwarteten Werbeerlöse war aufgrund der Zusammenfassung mehrerer Faktoren nicht nachvollziehbar. (TZ 33)

Die ORF-Führung erwartete Ende 2007 bzw. Anfang 2008 nach eigenen Berechnungen für 2010 ein negatives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) von 127 Mill. EUR, falls nicht gegen-gesteuert wird. Rund ein Drittel dieser Summe wurde durch die bereits erfolgte Gebührenerhöhung abgedeckt. Der Generaldirektor legte dem Stiftungsrat aber keine konkreten Vorschläge vor, wie die erforderlichen Einsparungsmaßnahmen von rd. 76 Mill. EUR und die erlösseitigen Maßnahmen von 10 Mill. EUR realisiert werden sollen. (TZ 34)

## Organisation

Fehlende strategische Überlegungen führten dazu, dass sich einzelne Unternehmensbereiche unkoordiniert entwickelten. Dadurch entstanden Schnittstellenprobleme, Doppelgleisigkeiten und nicht klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten. (TZ 24)

Dies zeigte sich insbesondere darin, dass 17 Organisationen und Tochterunternehmen ohne einheitliches strategisches Marketing-konzept operierten. (TZ 14)

Sieben Organisationseinheiten waren mit Personalagenden betraut. (TZ 15)

Eine eigene Direktion für die Online- und Teletext-Angebote wurde 2002 errichtet, obwohl deren Aufgaben ein am Markt gut etablier-tes Tochterunternehmen des ORF wahrnahm. (TZ 16)

In einigen Medienbereichen des ORF waren die Produktionsabläufe in den Redaktionen und Programmabteilungen wenig aufeinander abgestimmt. In den einzelnen Direktionen bestanden mehrere Organisationseinheiten, die annähernd gleiche Sachthemen bearbeiteten, wie z.B. Information, Kultur, Sport, Wetter, Religion. (TZ 17)

Die programmwirtschaftlichen Leiter kalkultierten alle Programmvorgaben und unterstützten bei der Produktionsdurchführung, was mit deren Controllingtätigkeiten unvereinbar war. (TZ 18)

Ein- und Verkauf sowie Verwaltung von Lizenzrechten wurden neben den dafür zuständigen Programmabteilungen noch von bis zu sechs weiteren Organisationseinheiten, verteilt auf drei Direktionen, und von der ORF-Enterprise GmbH & Co KG wahrgenommen. (TZ 19)

Die Hauptabteilung Information wurde 2007 in zwei Hauptabteilungen geteilt. Dies hatte zur Folge, dass zusätzlich stellvertretende Chefredakteure, eigene Sendeverantwortliche und fünf Ressortverantwortliche bestellt wurden. Gegenüber 2004 erhöhte sich der Personalstand um 13,2 %. (TZ 20)

Die Zusammenlegung von Dienststellen im Bereich Facility-Management führte zu einer zusätzlichen Hauptabteilung, die jedoch keine operativen Aufgaben zu erfüllen hatte. (TZ 21)

Der Betrieb des Radio-Symphonieorchesters Wien (RSO) war vom Programmauftrag des Bundesgesetzes über den Österreichischen Rundfunk (ORF-G) nicht umfasst. Trotz des Vorliegens einer eindeutigen Empfehlung eines Beratungsunternehmens wurden keine wirksamen Maßnahmen zur wirtschaftlicheren Führung des RSO ergriffen. (TZ 22)

Der nicht zum Kerngeschäft zählende Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern verursachte beträchtliche Kosten, bspw. 2007 rd. 3,0 Mill. EUR. (TZ 23)

Die Technische Direktion gliederte sich Ende 2007 in eine Stabsstelle, fünf Hauptabteilungen und acht Dienststellen; zudem verfügte sie über fünf Stabsfunktionen. (TZ 63)

## Ausgliederungen und Beteiligungen

Ausgliederungen erfolgten überwiegend anlassbezogen und nicht auf Grundlage eines abgestimmten Beteiligungskonzepts. Die Anträge an den Stiftungsrat über den Erwerb von Beteiligungen waren nur wenig aussagekräftig. Gutachten über den Unternehmenswert lagen nicht vor. (TZ 26, 27)

Nicht mit allen Geschäftsführern der Tochterunternehmen wurden Zielvereinbarungen abgeschlossen. (TZ 29)

Die durchschnittlichen Personalkosten der Tochterunternehmen je Vollzeitäquivalent (VZÄ) lagen um mehr als 40 % unter jenen des ORF, rd. 57.000 EUR gegenüber rd. 100.000 EUR. Bei den Tochterunternehmen betrug der durchschnittliche Anstieg der Personalkosten von 2004 bis 2007 jedoch 7,1 %, beim ORF 1,4 %. Die Übernahme von freien Mitarbeitern des ORF als Angestellte von Tochterunternehmen erfolgte zu Konditionen, die weit über den Ansätzen des betreffenden Kollektivvertrags lagen. (TZ 30)

Die Beteiligung des ORF an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere des Anlagevermögens stellten kein betriebsnotwendiges Vermögen dar. Es bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2007 stille Reserven in Höhe von rd. 163 Mill. EUR. (TZ 40)

## Einsparungsmaßnahmen

Die Generaldirektorin des ORF beauftragte 2004 ein Beratungsunternehmen mit der Durchführung einer Gemeinkostenanalyse im ORF. Das Projektergebnis wurde im Juni 2004 vorgelegt und sah ein Einsparungspotenzial von rd. 27,0 Mill. EUR pro Jahr vor. Ein Lenkungsausschuss, dem die Generaldirektorin vorstand, beschloss ein Einsparungspotenzial von 22,6 Mill. EUR. Ohne formellen Beschluss des Lenkungsausschusses reduzierte dieser das festgelegte Einsparungspotenzial auf 16,6 Mill. EUR. Vom beschlossenen Einsparungspotenzial (22,6 Mill. EUR) setzte der ORF bis 2007 nur rd. 48 % um; bis 2008 sollten rd. 52 % erreicht werden. (TZ 35, 37)

Der Stiftungsrat wurde über die Umsetzung der beschlossenen Einsparungsmaßnahmen nur unzureichend informiert; er forderte aber auch keine weiteren Informationen ein. (TZ 38)

Beim Sport ist der Anteil an den Gesamtkosten in Relation zum Anteil an der Sendezeit nahezu doppelt so groß. Einen entscheidenden Einfluss auf die Programmkosten nahmen die hohen Rechte- und Lizenzkosten ein. Nach welchen Kriterien einzelne Sportarten gesendet wurden, war nicht nachvollziehbar. (TZ 8, 39)

### Personal

Für rd. 21 % der Arbeitnehmer des ORF galten überaus großzügige Einzelverträge, für rd. 79 % drei verschiedene Kollektivverträge (KV). (TZ 45)

Arbeitnehmer konnten für besondere Leistungen, Kenntnisse oder aufgrund „besonderer Gewährung“ eine außerordentliche jederzeit widerrufbare monatliche Gehaltszulage bis zu 2.250 EUR erhalten. Die Gewährung der Gehaltszulage war nicht immer nachvollziehbar. (TZ 45)

Mit dem KV 03 wurden die Gehaltsansätze erhöht, jedoch fielen nur einige der Besserstellungen gegenüber dem allgemeinen Arbeitsrecht weg. (TZ 46)

In den Personalcontrollingberichten für 2006 wurden Zulagen von 46,80 Mill. EUR nicht offen ausgewiesen, sondern in die Grundgehälter eingerechnet. (TZ 47)

Bezieher eines Mehrdienstleistungspauschales führten keine Zeitaufzeichnungen, obwohl diese laut Arbeitsrecht zu führen waren. (TZ 47)

Leiharbeitskräfte waren durchschnittlich sechs Jahre im ORF beschäftigt, zehn wurden bereits vor 1990 eingestellt. Die Überlassungsunternehmen verrechneten dem ORF zuzüglich zum Stundenlohn laut KV des ORF üblicherweise einen Zuschlag von rd. 100 % (inklusive Dienstgeberbeiträge). Nicht mit allen Überlassungsunternehmen wurden schriftliche Verträge abgeschlossen. (TZ 48)

Die Pensionsregelungen des ORF verursachten trotz zwischenzeitlich erfolgter Einschränkungen der Pensionsansprüche weiterhin sehr hohe Aufwendungen, die weit über den gesetzlichen Verpflichtungen lagen. Eine Harmonisierung mit den ASVG-Pensionsbestimmungen wurde nicht durchgeführt. (TZ 49)

Die für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 in den Dienstverträgen festgelegten Jahresgehälter des Generaldirektors und der Direktoren wurden jährlich mit Zustimmung des Stiftungsrates angehoben, obwohl in den Dienstverträgen keine automatische Erhöhung vorgesehen war. (TZ 50)

In den Verträgen mit den Direktoren wurden äußerst großzügige Abfertigungsregelungen vereinbart. Für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 betrug die Abfertigung das Zwölfwache des Monatsgehältes, vor 2002 das 20- bis 25-Fache. (TZ 51)

Der Generaldirektor, die Direktoren und die Landesdirektoren erhielten teilweise Bonifikationen für qualitative Ziele und teilweise für Ziele, für deren Erreichung sie keinen wesentlichen Beitrag leisten konnten. (TZ 52, 53)

Landesdirektoren erhielten bei Beendigung dieser Funktion drei Monatsgehälter samt Landesdirektorenzulage als Sonderzahlung, wenn sie trotz Bewerbung nicht oder zu schlechteren Bedingungen wiederbestellt wurden. (TZ 54)

Die Dienstanweisungen über die nebenberufliche Erwerbstätigkeit und die Unternehmensbeteiligung wurden nicht auf alle Arbeitnehmer des ORF angewendet. Freie Dienstnehmer oder nicht ständige Leiharbeitskräfte waren an Unternehmen beteiligt, die mit dem ORF in Geschäftsbeziehungen standen. (TZ 55)

## Technik

Für das technische Personal bestanden begünstigende Sonderregelungen beim Arbeitszeit-KV, die einen flexiblen, dem Produktionsbedarf angepassten Personaleinsatz in den Produktionsbetrieben verhinderten. Darüber hinaus bestand seit Jänner 2006 eine über den KV hinausgehende Regelung für den Mehrarbeitszeitausgleich, die mit Mehraufwendungen von jährlich rd. 1 Mill. EUR verbunden war. (TZ 57)

Das technische Fernsehproduktionspersonal des ORF war bis zu 50 % bei den Eigenleistungen und bei der Ausstattung um bis zu 20 % teurer als angemietetes Personal. Die hohen Kosten der Eigenleistungen beeinträchtigten die Konkurrenzfähigkeit des ORF unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. (TZ 58)

Die verspäteten Anforderungen von Leistungen durch die Programmdienststellen erschwerten die Planung der Produktionstechnik und verursachten mangelnde Auslastung des technischen Personals. (TZ 59)

2007 entfielen bis zu 41 % der Arbeitszeit des technischen Personals auf allgemeine Arbeiten – wie z.B. Wartungen und Instandhaltungen – sowie auf Wartezeiten. (TZ 62)

Die Auslagerung von Einzelproduktionen erfolgte ohne vorangegangene Kapazitätsabstimmung mit der ORF-Technik. Die Mehrkosten für die auswärtige Produktion „im ZENTRUM“ werden jährlich rd. 570.000 EUR betragen. (TZ 60)

ORF-eigene Übertragungswagen wurden jährlich durchschnittlich bei 43 Produktionen eingesetzt. Darüber hinaus mietete der ORF im Jahresdurchschnitt für 29 Produktionen Übertragungswagen an. Mangels technischer Nachrüstung mussten Übertragungswagen angemietet werden, teilweise auch deshalb, weil zeitgleich Wartungs- und Reparaturarbeiten durchgeführt wurden. (TZ 61)

Der technische Produktionsbetrieb verfügte über langjährige Erfahrung, die für Dienstleistungen am freien Markt nicht genutzt wurde. (TZ 63)

### Kenndaten des ORF-Konzerns

|  |   |         |         |          |
|--|---|---------|---------|----------|
| Rechtsgrundlage                              | Bundesgesetz über den Österreichischen Rundfunk, BGBl. Nr. 379/1984 i.d.g.F.  |         |         |          |
| Rechtsform                                   | Stiftung des öffentlichen Rechts  |         |         |          |
| Organe                                       | Generaldirektor<br>Stiftungsrat: 35 Mitglieder<br>Publikumsrat: 35 Mitglieder<br>Prüfungskommission: aus mindestens zwei Mitgliedern (Wirtschaftsprüfern) bestehend |         |         |          |
| Unternehmensgegenstand                       | Rundfunk (Hörfunk + Fernsehen), Online-Dienste, Vermarktung, Bereitstellung der technischen Infrastruktur   |         |         |          |
| Gebahrung                                    | 2004  | 2005    | 2006    | 2007     |
|  | in Mill. EUR  |         |         |          |
| Bilanzsumme                                  | 898,46  | 976,77  | 989,43  | 1.013,96 |
| Betriebserfolg                               | - 17,80   | - 18,74 | - 20,95 | - 29,18  |
| Finanzerfolg                                 | 19,15   | 24,87   | 30,50   | 32,83    |
| Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | 1,35  | 6,13    | 9,55    | 3,65     |
|  | Anzahl  |         |         |          |
| Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten)       | 4.631   | 4.561   | 4.537   | 4.595    |

### Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 Der RH überprüfte von Jänner bis April 2008 grundsätzlich die Gebahrung des Österreichischen Rundfunks (ORF). Angelegenheiten, die den ORF-Konzern betreffen, wurden als solche gekennzeichnet.

Ziel der Überprüfung war, die strategische Ausrichtung und die Steuerung des ORF vor allem in Bezug auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu beurteilen. Die Schwerpunkte der Überprüfung lagen in den Bereichen Organisation, Personal, Ausgliederungen und Technik mit besonderem Fokus auf das Fernsehen. Nicht geprüft wurde, inwieweit der ORF seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag erfüllt.

Der Überprüfungszeitraum betraf insbesondere die Jahre 2004 bis 2007.

Zu dem im September 2008 übermittelten Prüfungsergebnis nahm der ORF im Oktober 2008 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerung gegenüber dem ORF im Jänner 2009.



## Informationen über den ORF

### Rechtsform

2 Der ORF wurde mit Wirkung vom 1. Jänner 2002 von einer selbständigen Anstalt öffentlichen Rechts in eine Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelt. Der ORF besitzt Rechtspersönlichkeit und gilt als Unternehmer im Sinne des Unternehmensgesetzbuches (UGB). Der ORF ist verpflichtet, die Rechnungslegungsbestimmungen des UGB sinngemäß anzuwenden.

Die Aufgaben des Unternehmens sind:

- die Veranstaltung von Rundfunk (Hörfunk und Fernsehen),
- die Durchführung von mit dem Rundfunk in Zusammenhang stehenden Online-Diensten und Teletext,
- der Betrieb von für diese Tätigkeiten notwendigen technischen Einrichtungen sowie
- alle Geschäfte und Maßnahmen, die für diese Tätigkeiten oder die Vermarktung dieser Tätigkeiten geboten sind.

Der ORF ist verpflichtet, alle empfangsberechtigten Einwohner Österreichs mit Rundfunk zu versorgen (Versorgungsauftrag).

Er ist zur Errichtung von Zweigniederlassungen sowie zur Gründung von Tochterunternehmen und zur Beteiligung an anderen Unternehmen berechtigt. Voraussetzung ist allerdings, dass diese den gleichen Unternehmensgegenstand haben.

Standorte des ORF in Wien sind das ORF-Zentrum, das Funkhaus, das RadioKulturhaus und das Medienhaus Heiligenstadt; weiters verfügt der ORF über neun Landesstudios und 16 Auslandsbüros.

## Informationen über den ORF

- Tochterunternehmen **3** Dem ORF-Konzern gehören u.a. folgende Tochterunternehmen an:
- Veranstaltung von Rundfunk: TW1-Betriebsführungsgesellschaft mbH; TW1 Tourismus Fernsehen Gesellschaft mbH; ORF Radio Service GmbH;
  - Online-Dienste: ORF-Online und Teletext GmbH & Co KG;
  - Technische Infrastruktur: Österreichische Rundfunksender GmbH & Co KG;
  - Grundlage für Tätigkeit und Vermarktung: GIS Gebühren Info Service GmbH; ORF-Enterprise GmbH; ORF-Enterprise GmbH & Co KG.

- Organe **4** Organe des ORF sind der Generaldirektor, der Stiftungsrat, der Publikumsrat und die Prüfungskommission.

Der Generaldirektor ist für die Führung der Geschäfte verantwortlich und vertritt den ORF nach außen; er hat dieselbe Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit wie der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Der Generaldirektor wird vom Stiftungsrat für fünf Jahre gewählt. Zu seinen Aufgaben zählen u.a. die Festlegung allgemeiner Richtlinien für die Programmgestaltung, die Ausarbeitung von Vorschlägen an den Stiftungsrat für langfristige Pläne für Programm, Technik, Finanzen und für Personal sowie die Vollziehung der Beschlüsse des Stiftungsrates.

Dem Stiftungsrat obliegt u.a. die Überwachung der Geschäftsführung. Er setzt sich aus 35 für vier Jahre bestellten Mitgliedern zusammen. Sie haben dieselbe Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit wie Aufsichtsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft. Der Stiftungsrat kann zur Vorbereitung von Beschlussfassungen und zur Überwachung der Geschäftsführung Ausschüsse bilden. Im Überprüfungszeitraum waren zwei Ausschüsse eingerichtet, und zwar der Programmausschuss und der Ausschuss für Finanzen und Technik.

Der Publikumsrat hat 35 Mitglieder; seine Aufgabe ist die Wahrung der Hörer- und Seherinteressen.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht des ORF sind von der Prüfungskommission, die aus mindestens zwei Mitgliedern zu bestehen hat, zu prüfen. Die Mitglieder der Prüfungskommission sind vom Stiftungsrat aus dem Kreis der Wirtschaftsprüfer jeweils für die Dauer von drei Jahren zu bestellen.

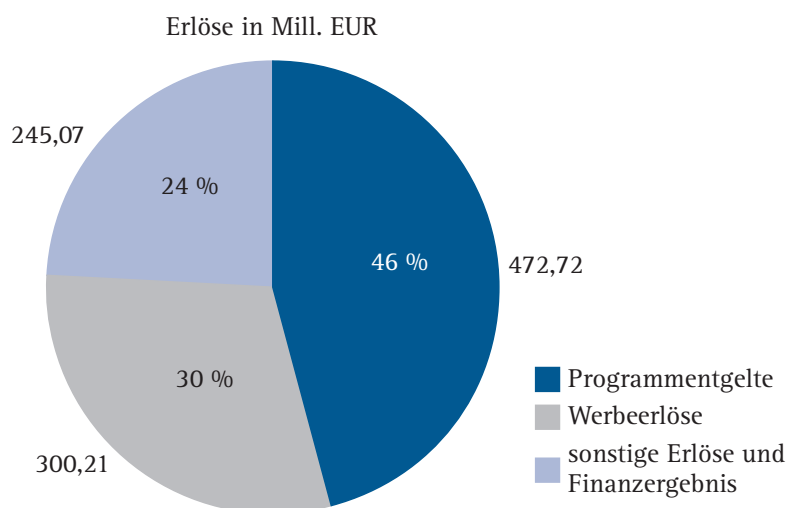
Wirtschaftliche  
Lage 2007

5 Der ORF ist mit einem Widmungskapital von 200 Mill. EUR ausgestattet. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) des ORF-Konzerns stieg von 2004 bis 2006 von 1,35 Mill. EUR auf 9,55 Mill. EUR und sank 2007 auf 3,65 Mill. EUR.

Der ORF-Konzern erlöste 2007 1,018 Mrd. EUR zu 46 % aus Programm-entgelten<sup>1)</sup>, zu 30 % aus Werbeerlösen und zu 24 % aus sonstigen Erlö- sen und dem Finanzergebnis.

<sup>1)</sup> zu entrichtende ORF-Gebühren je Haushaltsanschluss

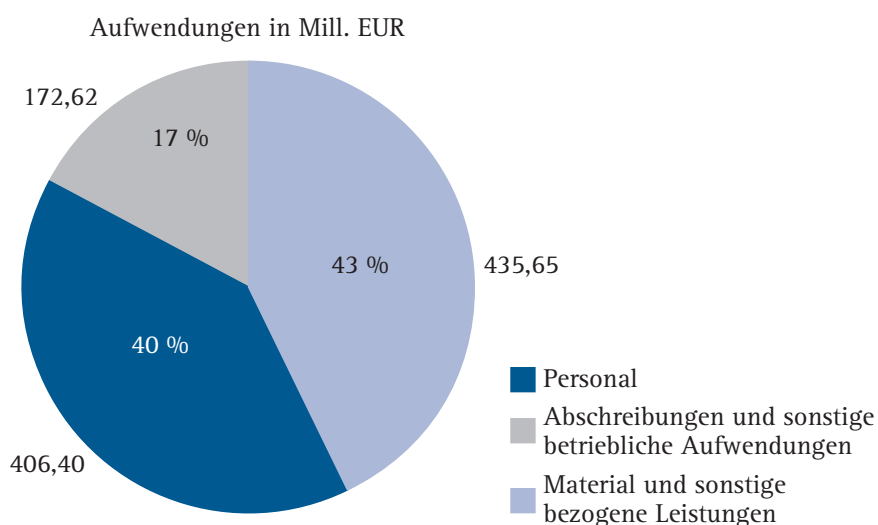
Abbildung 1: Erlöse des ORF-Konzerns im Jahr 2007



## Informationen über den ORF

- 6 Der ORF-Konzern wendete 2007 in Summe 1,015 Mrd. EUR auf: 43 % für Material und sonstige bezogene Leistungen, 40 % für Personal und 17 % für Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen.

Abbildung 2: Aufwendungen des ORF-Konzerns im Jahr 2007



Unter „Material“ fielen Aufwendungen für Sachgüter und sonstige bezogene Leistungen (wie z.B. Ankauf fremder Produktionen).

Der ORF-Konzern beschäftigte 2007 4.595 Arbeitnehmer (VZÄ): 4.015 davon waren angestellte Arbeitnehmer, 265 Leiharbeitskräfte und 315 Honorarempfänger.

## Leistungsspektrum

- 7 Der ORF sendete täglich 24 Stunden Fernsehen auf ORF 1 und ORF 2 sowie zusätzlich auf den Spartenkanälen ORF SPORT PLUS und TW1.

Er sendete Radioprogramme auf dem Kultur- und Informationssender Ö1, dem Hitradio Ö3, dem Jugendkulturradio FM4, den neun Bundesländer-Regionalradios, auf Radio Österreich 1 International und dem Mittelwellenradio 1476.

Weiters bestanden programmbegleitende Online- bzw. Multimedia-Angebote wie ORF.at mit laufend aktualisierten Nachrichten, ORF TELETEXT, Wetter- und Sportinformationen sowie ORF OK Multitext.

Medienwirtschaftliche Kennzahlen am Beispiel Fernsehen

**8.1** (1) Der ORF sendete Fernsehprogramme in einem breit gefächerten Spektrum: von selbst produzierten Dokumentationen bis zugekauften Unterhaltungsserien.

Von den Fernseh-Hauptabteilungen wurden bspw. folgende Formate gesendet:

Familie und Unterhaltung: Musical! Die Show, Wetten, dass ...?, Seitenblicke, Dorfers Donnerstalk, Musikantenstadl, Barbara Karlich Show, Millionenshow

Sport: Österreichische Bundesliga, Champions League, Formel I, Vierschanzentournee, Skisport

Information und Magazine: ZIB-Sendungen, Parlamentssendung Hohes Haus, im ZENTRUM, Pressestunde, Thema, Report, Weltjournal, Eco

Filme und Serien: Mr. und Mrs. Smith, Die Dolmetscherin, Oceans Twelve, C.S.I. Miami, Desperate Housewives, Grey's Anatomy, Wege zum Glück, Sturm der Liebe, Bianca, Gilmore Girls

Landesstudio Information: Bundesland Heute

Fernsehfilm: Trautmann, Tatort, Rudolf – Mayerling, Franz Fuchs – ein Patriot, Soko Donau

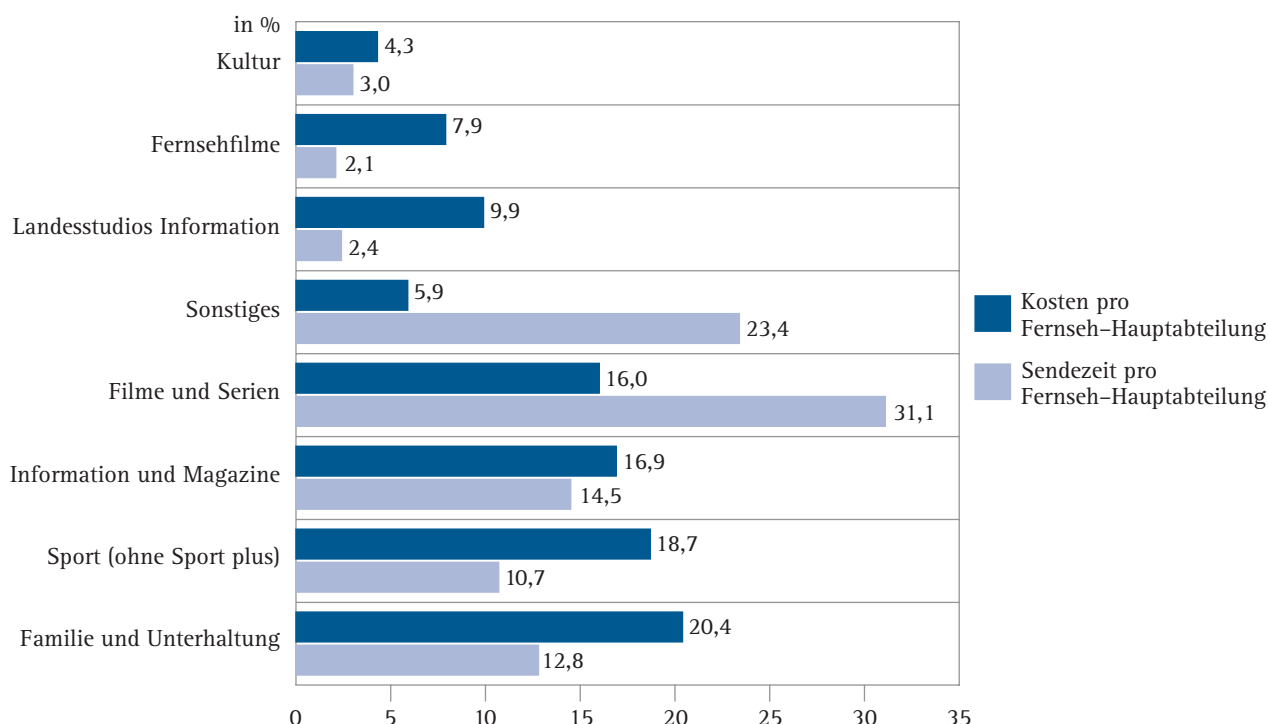
Sonstiges: Bildung und Zeitgeschehen, Religion, Wetterpanorama und Frühstückswetter etc.

Kultur: Konzert für Österreich (aus dem Schloss Esterházy in Eisenstadt), Schöne Bescherung (Theateraufführung aus den Kammerspielen), Neujahrskonzert, Sendeleiste „dok.film“ (Dokumentarfilme), a.viso (Servicesendung über Kulturereignisse), les.art (Literaturmagazin).

Informationen über den ORF

Die nachfolgende Analyse beruht auf dieser Einteilung. Die Kennzahlen für 2007 zeigen die Kosten der einzelnen Fernseh-Hauptabteilungen und das Ausmaß der Sendezeit:

Abbildung 3: Kosten und Sendezeit der Fernseh-Hauptabteilungen



Die durchschnittliche Reichweite betrug bei Kultur 187.000, bei Fernsehfilmen 427.000, bei Landesstudios Information 712.000, bei Sonstiges 168.000, bei Filmen und Serien 182.000, bei Information und Magazine 338.000, bei Sport 296.000 und bei Familie und Unterhaltung 282.000 Seher über 12 Jahre.

**8.2** Der RH stellte fest, dass der Anteil an den Gesamtkosten in Relation zum Anteil an der Sendezeit sowie die Reichweite je Fernseh-Hauptabteilung sehr unterschiedlich waren, sich jedoch drei Kategorien abzeichneten:

Kategorie 1: Ungefähr doppelt so großer Anteil an den Gesamtkosten wie Anteil an der Sendezeit: „Sport“; ähnlich bei „Familie und Unterhaltung“; die Reichweite war durchschnittlich.

Kategorie 2: Bei mittleren Kosten viel Sendezeit: „Filme und Serien“; die Reichweite war eher gering.

Kategorie 3: Geringe Kosten bei extrem niedrigen Sendezeiten: „Landestudios Information“, „Fernsehfilme“; die Reichweite war sehr hoch.

Der RH empfahl, bei der Programmplanung auch die Kosten in Relation zu Sendezeit sowie die Reichweite zu berücksichtigen und eine Bandbreite der Kosten pro Fernseh-Hauptabteilung festzulegen.

**8.3** *Laut ORF seien die Verhältniszahlen wie Kosten pro Minute und erzielte Reichweite auf Sendungsebene zwar wichtige Kennzahlen, es sei bei der Programmplanung aber auch notwendig, den richtigen Mix aus Erstsendung und Wiederholung, aus den Genres selbst und zwischen breit akzeptierten Inhalten und jenen Programmen zu finden, die insbesondere von kommerziellen Mitbewerbern nicht angeboten werden.*

**8.4** Der RH teilte die Ansicht des ORF, dass bei der Programmplanung auch der richtige Mix gefunden werden müsse. Der RH wiederholte aber seine Empfehlung, eine Bandbreite der Kosten je Fernseh-Hauptabteilung im Sinne einer strategischen Vorgabe festzulegen und bei der Programmplanung auch die Kosten in Relation zu Sendezeit sowie die Reichweite zu berücksichtigen.

Internationale  
Kennzahlen zum  
Fernsehen

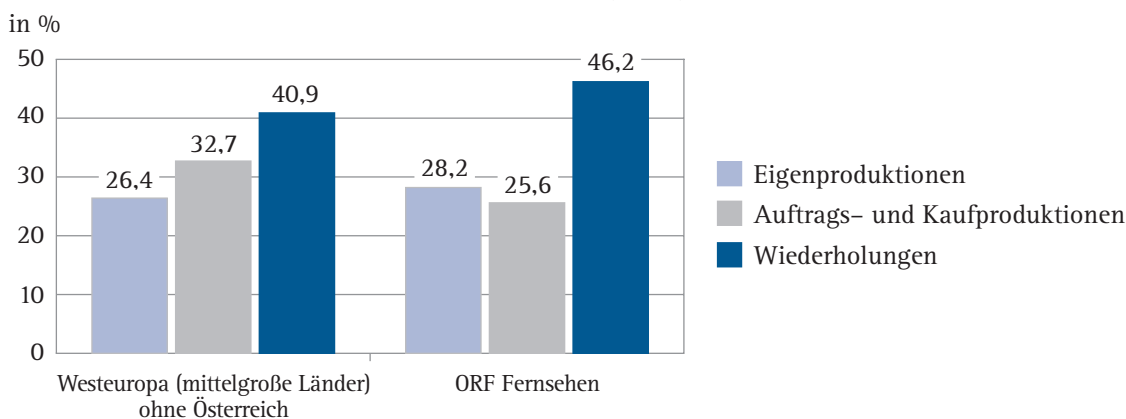
Anteil an Eigenproduktionen

**9** Die European Broadcasting Union (EBU), eine Vereinigung öffentlicher Rundfunkbetreiber, publiziert jährlich ein Handbuch, das u.a. Kennzahlen nationaler Fernsehanstalten enthält. Um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Rundfunkbetreibern herstellen zu können, kategorisiert die EBU nach den Merkmalen geographische Lage und Größe/Bevölkerungszahl. Österreich wird den mittelgroßen westeuropäischen Ländern zugerechnet.

Informationen über den ORF

**10.1** Die folgende Abbildung zeigt die durchschnittlichen prozentuellen Anteile von „Eigenproduktionen“, „Auftrags- und Kaufproduktionen“ sowie „Wiederholungen“ an der gesamten Fernsehsendeleistung:

Abbildung 4: Fernsehsendeleistung von mittelgroßen westeuropäischen Ländern und Österreich (2006)



**10.2** Der RH stellte fest, dass der ORF innerhalb seiner Vergleichsgruppe einen geringeren Anteil an Auftrags- und Kaufproduktionen und einen höheren Anteil an Wiederholungen aufwies.

**10.3** *Nach Ansicht des ORF wären für die Interpretation des Vergleichs der Fernsehleistungen mit anderen Rundfunkanstalten Zusatzinformationen notwendig.*

**10.4** Der RH erwiderte, dass die statistischen Daten der EBU, einer Vereinigung öffentlicher Rundfunkbetreiber, eine aussagekräftige Datenquelle darstellten. Da weder der Ländervergleich der EBU weiterführende Daten enthielt noch der ORF konkrete Zusatzinformationen bereitstellte, konnten vom RH auch keine weiterführenden Informationen berücksichtigt werden.



Entwicklung der Marktanteile

**11.1** Im Folgenden wird die Entwicklung der Marktanteile öffentlich-rechtlicher Fernsehanstalten in mittelgroßen westeuropäischen Ländern dargestellt:

Tabelle 1: Fernsehmarktanteilsentwicklung

|   | 2004 | 2005 | 2006 | Veränderung<br>2004 bis 2006<br>in Prozentpunkten |
|---|------|------|------|---|
|   |      | in % |      |   |
| Österreich (ORF Fernsehen)  | 51,3 | 48,2 | 47,6 | - 3,7   |
| Westeuropa (mittelgroße Länder, ohne Österreich, arithmetisches Mittel) | 33,6 | 32,4 | 33,2 | - 0,4   |

**11.2** Der RH stellte fest, dass der ORF von 2004 bis 2006 3,7 Prozentpunkte bzw. 7,2 % an Marktanteil verlor. Der ORF wies von sechs verglichenen Ländern die schlechteste Marktanteilsentwicklung auf. Diese Entwicklung setzte sich auch 2007 mit einem Rückgang um weitere 4,5 Prozentpunkte bzw. 9,4 % fort.

Insgesamt betrachtet hatte der ORF 2006 aber noch immer einen höheren Fernsehmarktanteil (47,6 %) als die Vergleichsgruppe (33,2 %).

**Strategie und  
Steuerung**

**12.1** Der RH hielt bereits in seinem letzten Bericht zum ORF, Reihe Bund 1996/7, fest, dass bis 1994 kein schriftliches Unternehmenskonzept vorlag. Laut Bundesgesetz über den Österreichischen Rundfunk (ORF-G) bedarf die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik der Zustimmung des Stiftungsrates.

Strategische Themen waren wiederholt Gegenstand von Diskussionen im Stiftungsrat. Mehrfach wurde betont, dass ohne Gesamtstrategie die Entwicklung der Struktur des ORF nicht festgelegt und die langfristigen Perspektiven des ORF nicht beurteilt werden können.

Einzelne strategische Festlegungen des ORF fanden sich in diversen Ausarbeitungen, wie bspw. in Finanzplänen, mittelfristigen Finanzvorschauen oder in Geschäftsberichten. Dabei handelte es sich meist um punktuelle, anlassbezogene Festlegungen mit teilweise strategischem Hintergrund, wie z.B. Eckpunkte des Strategie- und Strukturkonzepts 2015.

Ein gesamthafte, die grundlegenden Unternehmensziele umfassendes und das gesamte Leistungsspektrum des ORF definierendes Strategiekonzept lag weder für das Gesamtunternehmen noch für Teilbereiche vor. Dieses wäre aber auch nach Ansicht des Generaldirektors wegen der massiven Veränderungen der Medienlandschaft für die langfristige Zukunftssicherung des ORF notwendig.

Der Generaldirektor bezeichnete das – anlässlich seiner Bewerbung vorgelegte – „Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF als öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen“ als das derzeit gültige Unternehmenskonzept des ORF. Dieses Papier, das wesentliche Fragen der Unternehmensentwicklung beinhalte, sei die Grundlage seiner Wahl gewesen und somit implizit auch vom Stiftungsrat mit beschlossen worden.

Der Generaldirektor ging in seinem Konzept nur in wesentlichen Eckpunkten auf die zukünftigen wirtschaftlichen und programmlichen Herausforderungen des ORF näher ein. Er umschrieb die seiner Ansicht nach erforderlichen Maßnahmen zur Vermeidung einer existenziellen Gefährdung des Unternehmens durch eine Programmentgelt-Legitimierung und eine starke Positionierung des ORF für die Werbewirtschaft. Zur Sicherung der Programmqualität hielt er insbesondere die Wiederherstellung des Vertrauens in die Unabhängigkeit des ORF und die Umsetzung einer großen Programmreform für erforderlich.

Weiters präsentierte er seine Vorstellungen zur Bewältigung der Zukunft des Radios, der Online-Dienste und der Technik. Er wies im Konzept aber auch darauf hin, dass im Zusammenhang mit neuen digitalen Angeboten von der Geschäftsführung Vorschläge auszuarbeiten und dem Stiftungsrat zur Beschlussfassung vorzulegen wären.

Zum Teilbereich Radio verwies er auf ein von der Hörfunkdirektion ausgearbeitetes Strategiepapier mit zwölf Thesen für das Radio der Zukunft, das die Grundlage der weiteren strategischen Arbeit im Radio bildete. Die darin ausgearbeiteten Standpunkte bewerteten die Autoren in der Einleitung als eine Grundsatzposition des ORF Radios und eine Information für die ORF-Geschäftsführung. Auch dieses Strategiepapier wurde vom Stiftungsrat formell nicht beschlossen.

- 12.2** Der RH kritisierte, dass für den ORF keine verbindliche, vom Stiftungsrat genehmigte Gesamtstrategie als wesentliche Grundlage für die Unternehmensentwicklung vorlag.

Das vom Generaldirektor vorgelegte Bewerbungskonzept konnte nach Ansicht des RH nicht als Festlegung einer langfristigen Unternehmensstrategie angesehen werden.

Ein alle Bereiche umfassendes Strategiekonzept ist eine unerlässliche Grundlage für eine zielgerichtete Unternehmensführung. Laufende Veränderungen der Medienlandschaft und der wachsende Wettbewerbsdruck erfordern für die langfristige Zukunftssicherung des ORF die Erarbeitung einer Gesamtstrategie, aus der sich auch die Detailstrategien ableiten sollten.

Der RH hielt insbesondere eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen dem Anspruch einer hohen Programmqualität zur bestmöglichen Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags und der Ausrichtung der Leistungen des ORF an die Markt- und Quotenerfordernisse zur Optimierung der Werbeerlöse für unverzichtbar. Der öffentlich-rechtliche Auftrag sollte klar definiert und ein ausgewogenes Leistungsprofil erstellt werden. Dies sollte einerseits ausreichend Legitimierung für das Programmengelt bzw. die Abgrenzung zu den kommerziellen Tätigkeiten bieten und andererseits Anreize zur Festigung der Marktposition des ORF schaffen.

Der RH empfahl daher dem Generaldirektor, ein verbindliches strategisches Gesamtkonzept zu erstellen und dem Stiftungsrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Diese vom Stiftungsrat zu genehmigende Gesamtstrategie sollte die Grundlage für eine Strukturreform im ORF bilden und die Rahmenbedingungen für die langfristigen Planungen schaffen.

- 12.3** *Laut ORF wären die vom ORF-G determinierten Eckpunkte der Strategie vom Stiftungsrat in mehreren Dokumenten festgelegt worden. Es gebe vom Stiftungsrat genehmigte Festlegungen für die Unternehmensstrategie und -entwicklung. Ein alle Bereiche umfassendes Gesamtstrategiedokument sei in den letzten 20 Jahren nicht erarbeitet, wäre aber in Angriff genommen worden. Die Auswirkungen der Digitalisierung seien zwischenzeitlich besser einschätzbar geworden; damit sei nunmehr der richtige Zeitpunkt, um einen umfassenden Gesamtstrategieprozess gemeinsam mit den leitenden Mitarbeitern, der Geschäftsführung und dem Stiftungsrat einzuleiten.*
- 12.4** Der RH wies darauf hin, dass lediglich einzelne strategische Festlegungen vorhanden waren. Die Kritik des RH betraf daher das Fehlen einer verbindlichen, vom Stiftungsrat genehmigten und alle Bereiche umfassenden Gesamtstrategie.

Der RH wertete positiv, dass nunmehr – entsprechend seinen Empfehlungen – ein umfassendes Gesamtstrategiedokument in Angriff genommen wurde.

## Organisation

### Ausgangslage

- 13** Da für den ORF keine vom Stiftungsrat beschlossene Gesamtstrategie vorlag, gab es auch kein daraus abgeleitetes Konzept für die organisatorische Struktur des ORF.

Der RH stellte in der Organisation des ORF insbesondere Doppelgleisigkeiten in den Bereichen Marketing, Personalaufgaben sowie Online und Neue Medien fest; weiters wären Synergieeffekte bei den Produktionsabläufen, den programmwirtschaftlichen Leitern, dem Rechtemanagement und einzelnen neuen Hauptabteilungen erzielbar. Weitere organisatorische Schwachpunkte fand der RH beim Radio Symphonieorchester Wien sowie beim Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern.

### Marketing

- 14.1** Für das zentrale Unternehmensmarketing sowie für die Koordination und Ausübung der Richtlinienkompetenz hinsichtlich aller Marketingaktivitäten des ORF ist die Stabsstelle Zentrales Marketing zuständig. Weiters führt die ORF-Enterprise GmbH & Co KG das Unternehmens- und Programmmarketing für den ORF durch. Die Radiosender Ö1, Ö3 und FM4 verfügen über eigene Marketingabteilungen. Durchgeführt werden die Marketingaktivitäten für die Radioprogramme allerdings von der ORF Radio Service GmbH.

Für die Vermarktung des Online-Auftrittes des ORF und des ORF-Teletextangebots ist in der Direktion für Online und Neue Medien die Funktionsgruppe Marketing verantwortlich; besorgt wird die operative Umsetzung von der Tochtergesellschaft ORF Online und Teletext GmbH & Co KG.

Schließlich verfügt jedes der neun Landesstudios über eine eigene Marketingabteilung.

Zur Koordination und ProjektAbstimmung, zum Erfahrungsaustausch sowie zur Herstellung einer Informations- und Gesprächsplattform aller für Marketing zuständigen Stellen finden zwar regelmäßig Besprechungen statt. Der ORF verfügte aber über kein strategisches Marketingkonzept.

Auch im Bereich der Werbung gibt es mehrere Zuständigkeiten und getrennte Verkaufsorganisationen. Die Aufgaben der Hauptabteilung Werbung in der Kaufmännischen Direktion werden überwiegend von der ORF-Enterprise GmbH Co KG besorgt. Diese Tochtergesellschaft vermarktet und verkauft die Werbezeiten für alle Fernseh- und Radioprogramme. Die Vermarktung für die Medien Online und Teletext wird hingegen von der auch für die Programmentwicklung und die redaktionelle Betreuung zuständigen ORF Online und Teletext GmbH & Co KG durchgeführt.

- 14.2** Die Vielzahl notwendiger vertraglicher Vereinbarungen zwischen den 17 Organisationseinheiten und Tochterunternehmen, die Marketingaufgaben erfüllten, führte zu erheblicher Komplexität und zu Überschneidungen in der Aufgabenerfüllung. Eine einheitliche Vermarktung der Marke ORF war dadurch erschwert.

Der RH empfahl, ein strategisches Marketingkonzept zu erarbeiten sowie den Marketingbereich neu zu organisieren. Die derzeit auf verschiedene Direktionen und Organisationseinheiten verteilten Zuständigkeiten sollten zusammengefasst werden. Die operative Umsetzung der Marketingaktivitäten sowie der Verkauf der Werbezeiten für alle Medienbereiche des ORF sollten von einem Tochterunternehmen des ORF wahrgenommen werden.

- 14.3** *Der ORF vermeinte, dass der Marketingbereich nicht grundlegend neu organisiert werden sollte. Eine Optimierung einzelner Schnittstellen werde auf Basis der Empfehlung des RH geprüft.*

- 14.4** Die Einrichtung von 17 verschiedenen, organisatorisch nicht verbundenen Marketingbereichen und die daraus resultierenden weit verzweigten Zuständigkeiten erschwerten eine zielgerichtete und einheitliche Vermarktung der Marke ORF. Der RH hielt daher seine Empfehlung aufrecht, dass auf der Grundlage eines strategischen Marketingkonzepts eine auch in der Stellungnahme des ORF angesprochene Optimierung von Schnittstellen in Form einer Neuorganisation des Marketingbereiches zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität des ORF-Marketings beitragen würde.

## Organisation

### Personalaufgaben

**15.1** Die Personalaufgaben werden von mehreren Organisationseinheiten wahrgenommen. Dem Generaldirektor unmittelbar unterstellt ist der Stabsbereich Administration mit der Dienststelle „Personal“ – zuständig für das zentrale Personalmanagement – und der Dienststelle „Organisation“ – zuständig für den Personaleinsatz. Dem Generaldirektor untersteht weiters die Dienststelle Human Resources mit den Aufgaben Schulungsprogramme, Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung. Zudem besteht in der Kaufmännischen Direktion eine Dienststelle u.a. für die Personalkostenplanung und -kontrolle.

Darüber hinaus ist in den beiden Fernseh-, der Hörfunk- und der Technischen Direktion je eine Organisationseinheit für das Personalmanagement eingerichtet.

**15.2** Der RH wies kritisch darauf hin, dass durch die weit verzweigten Zuständigkeiten im Bereich des Personals keine effiziente und sparsame Leistungserbringung möglich war.

Der RH empfahl, die derzeit auf sieben Organisationseinheiten verteilten Personalaufgaben zusammenzufassen.

**15.3** *Der ORF erwiderte, dass die Personalkostenplanung von der Personaladministration im Sinne des Vier-Augen-Prinzips getrennt sei. Diese Trennung der Personaladministration von der Personalverrechnung wäre auch ein wesentlicher Eckpfeiler im Internen Kontrollsystem des ORF.*

*Bewährt hätten sich auch die beiden Personalmanager in den großen Direktionen.*

*Nach Pensionierungen in den Jahren 2010 und 2011 würden in diesem Bereich Strukturanpassungen sinnvoll umzusetzen sein, welche die Empfehlungen des RH entsprechend berücksichtigen.*

**15.4** Der RH hob in Bezug auf die mit Personalangelegenheiten befasste Dienststelle in der Kaufmännischen Direktion nur jene Agenden (Personalkostenplanung und -kontrolle) hervor, die nicht mit der Personalverrechnung im Zusammenhang standen.

Laut den Organisationsanweisungen oblag den in den vier Direktionen eingerichteten Organisationseinheiten für das Personalmanagement im Wesentlichen die Erledigung allgemeiner Administration und personalwirtschaftlicher Kontrollaufgaben. Die laut Stellungnahme von den Personalmanagern durchgeführten Aufgaben – Steuerung der direktion-internen Personalkapazitäten, Umsetzung von Personalzielen und Kontrolle der Realisierung –, die bislang von sieben Dienststellen durchgeführt wurden, könnten von einer zentralen Stelle effektiver und sparsamer erledigt werden. Dies würde überdies ein höheres Maß an Unabhängigkeit gegenüber den für die operative Umsetzung von Personalmaßnahmen letztlich verantwortlichen Direktoren bringen.

Darüber hinaus anerkannte der RH die vom ORF für diesen Bereich in Aussicht gestellte sinnvolle Strukturanpassung unter Berücksichtigung der Empfehlungen des RH.

#### Online und Neue Medien

- 16.1** Die Direktion für Online und Neue Medien wurde 2002 errichtet. Die Aufgaben dieser Direktion sind insbesondere Planung, Vorbereitung, Gestaltung und Koordination des gesamten Online- und Teletext-Angebots sowie die Etablierung und Betreuung neuer Geschäftsfelder im Bereich der elektronischen Medien und der Telekommunikation. Die Direktion gliedert sich in zwei Organisationseinheiten und verfügt über eine personelle Ausstattung von 23,6 VZÄ.

Die wesentlichen Aufgaben dieser Direktion wurden von der bereits im Jahr 1995 gegründeten ORF Online und Teletext GmbH & Co KG wahrgenommen. Diese Tochtergesellschaft betreibt u.a. die Website [www.orf.at](http://www.orf.at).

- 16.2** Die Gründung einer eigenen Direktion für die Online- und Teletext-Angebote war nach Ansicht des RH nicht notwendig, weil deren Aufgaben von einem am Markt gut etablierten Tochterunternehmen des ORF wahrgenommen wurden.

Der RH empfahl, zur Straffung der Organisation des ORF die Direktion für Online und Neue Medien aufzulösen.

- 16.3** *Laut ORF wäre die Verankerung des Online-Bereichs im ORF-Direktorium im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung dieses Geschäftsfelds nach wie vor richtig.*

*Die Einsparung der Führungsstruktur würde zu einer Reduktion der Personalkosten des ORF um nur 0,2 % führen und stehe in keinem Verhältnis zu den Nachteilen bei der Weiterentwicklung von Online und Neue Medien im ORF. Die Direktion für die Online- und Teletext-Angebote verantwortete wesentliche Zukunftsprojekte, die kritisch für die Relevanz des ORF auf den neuen Ausstrahlungsplattformen seien. Beispiele dafür wären MHP/Multitext, Programmangebote für mobile Nutzung und Video-on-Demand.*

*Dessen ungeachtet würden die aktuellen Strukturen mit Unterstützung eines internationalen Beratungsunternehmens geprüft werden.*

- 16.4** Der RH erwiderte, dass die angeführten Zukunftsprojekte auch ohne selbständigen Direktionsbereich von der am Markt gut positionierten Tochtergesellschaft ORF Online und Teletext GmbH & Co KG, die auch schon in der Vergangenheit für die erfolgreiche Entwicklung Neuer Medien verantwortlich war, umgesetzt hätten werden können.

Auf den Hinweis des ORF auf ein „relativ geringes Einsparungspotenzial“ erwiderte der RH, dass 0,2 % der Personalkosten einen Betrag von rd. 750.000 EUR darstellten. Angesichts der wirtschaftlichen Situation des ORF hielt der RH diese Argumentation gegen eine notwendige Verbesserung der organisatorischen Strukturen nicht für stichhaltig.

- 17.1** (1) In einigen Medienbereichen des ORF waren die Produktionsabläufe in den Redaktionen und Programmabteilungen wenig aufeinander abgestimmt. In den einzelnen Direktionen bestanden mehrere Organisationseinheiten, die annähernd gleiche Sachthemen bearbeiteten, wie z.B. Information, Kultur, Sport und Religion.

Selbst innerhalb der für die Online-Plattform [www.orf.at](http://www.orf.at) und den Teletext zuständigen ORF Online und Teletext GmbH & Co KG sind die Redaktionen für den Online- und den Teletext-Bereich getrennt.

(2) Laut den Organisationsanweisungen des ORF war z.B. die Wetterberichterstattung zu koordinieren. Der Informationsdirektor und der Hörfunkdirektor hatten einvernehmlich einen Redakteur mit der Funktion ORF-Wetter zu beauftragen; die von diesem Redakteur aufbereitete Wettersituation und -prognose war von allen mit Wetterinformationen beauftragten Redaktionen verbindlich zu beachten und medial umzusetzen. Diese Anweisung wurde jedoch nicht umgesetzt.



- 17.2** Der RH empfahl, die Redaktionsstrukturen und –konzepte zu überarbeiten und die generelle redaktionelle Trennung von Fernsehen, Radio, Online und Teletext zu überdenken. Durch die Zusammenlegung von Organisationseinheiten bzw. Abstimmung zwischen den Sachbereichen mit ähnlichem Aufgabenprofil sollte das trimediale Arbeiten gefördert werden: das heißt, jeder Redakteur sollte Beiträge für Fernseh- und Radioprogramme sowie für das Internet verfassen. In den Landesstudios ist das trimediale Arbeiten standardmäßig bereits eingeführt.

Weiters empfahl der RH, die Organisationsanweisung des ORF, die Wetterberichterstattung zu koordinieren, umzusetzen.

- 17.3** *Laut ORF wären die technologischen Möglichkeiten der sehr weit reichenden Forderungen des RH erst sehr kurz am Markt erhältlich. Unterschiedliche Redaktionsmodelle würden geprüft werden. Derzeit sei es noch zu früh, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Neuorganisation zu beurteilen. Jedenfalls könnte eine solche Maßnahme die journalistische Pluralität gefährden.*

*Das trimediale Arbeiten von Redakteuren würde den Einsparungsbemühungen des ORF entgegenlaufen. Es sei durchaus sinnvoll, eigene Online-Redakteure zu haben, die geringere Kosten verursachen als Fernsehredakteure. Auch in anderen Bereichen werde versucht, mit Strukturierung der Tätigkeiten Kostenvorteile zu erzielen.*

*Die vom RH empfohlene Überprüfung der Redaktionsstrukturen und –konzepte laufe bereits.*

- 17.4** Der RH konnte sich dem Argument, dass das trimediale Arbeiten von Redakteuren Einsparungen zuwiderlaufe, nicht anschließen, zumal eine abgestimmte und koordinierte Behandlung und Bearbeitung von gleichartigen Themen Synergien ermöglicht, ohne die Zielorientierung auf das jeweilige Publikum zu vernachlässigen. Darüber hinaus zeigten einzelne praktische Beispiele, wie die Gestaltung der Seiten des aktuellen Dienstes von Teletext durch die Hörfunkdirektion, das gemeinsame Online-Portal der Hauptabteilungen Religion in der Hörfunk- bzw. Programmdirektion oder das trimediale Arbeiten der Redakteure in den Landesstudios die Möglichkeit der Synergienutzung durch eine stärkere Vernetzung der redaktionellen Tätigkeit nachdrücklich auf. Diese Beispiele zeigen, dass trimediales Arbeiten im redaktionellen Alltag des ORF bereits gelebte Praxis ist und die Sorge um die journalistische Pluralität daher unbegründet ist.

## Organisation

### Programmwirtschaftliche Leiter

- 18.1** Die programmwirtschaftlichen Leiter (PWL) unterstehen dem Chefproducer Fernsehen, der eine gemeinsame Stabsstelle beider Fernsehdirektoren bildet.

Die Aufgaben der PWL waren u.a.:

- alle Programmvorgaben zu kalkulieren,
- die budgetverantwortlichen Hauptabteilungen bei der Produktionsdurchführung und Steuerung des Kostenvollzugs einzelner Produktionen durch fachliche Beratung zu unterstützen, bei der Produktionsvorbereitung mitzuwirken und bei Bedarf auch die Produktionsleitung zu übernehmen sowie
- die Funktion als dezentrale Controller auszuüben.

Ende 2007 waren für insgesamt neun Programmabteilungen und vier Stabsstellen im Bereich der Fernsehdirektionen 71 PWL (einschließlich der Mitarbeiter) beschäftigt.

- 18.2** Der RH hielt die Erstellung der Budgets und der Leistungspläne der jeweiligen Dienststellen sowie die Mitwirkung bei der Produktionsdurchführung durch die PWL mit deren Durchführung von Controllingtätigkeiten für unvereinbar.

Der RH empfahl, die Controllingtätigkeiten der PWL von den Programmdienststellen herauszulösen und in die Kaufmännische Direktion zu integrieren. Diese organisatorische Maßnahme erschien auch angesichts der angespannten Budgetsituation des ORF geboten, um den Mitteleinsatz in den Programmabteilungen durch abteilungs- und direktionsübergreifende Sichtweisen flexibler zu gestalten und zu optimieren.

- 18.3** *Nach Meinung des ORF stelle die organisatorische Maßnahme der Zuordnung der Controllingtätigkeiten zur Kaufmännischen Direktion noch keine Einsparungsmaßnahme dar. Eine etwaige Anpassung der Organisation werde gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen geprüft.*

- 18.4** Der RH hielt die Entkopplung der Controllingtätigkeiten der PWL von den sonstigen, die Programmproduktion betreffenden Aufgaben weiterhin für zweckmäßig.

Die Zuordnung der Controllingagenden zur Kaufmännischen Direktion würde die Unabhängigkeit der Controllingverantwortlichen von den budgetverantwortlichen Hauptabteilungen stärken und ihren Effizienzgrad deutlich erhöhen.

#### Rechtmanagement

**19.1** Das Rechtmanagement im Fernsbereich umfasste Ein- und Verkauf sowie Verwaltung der Lizenzrechte. Diese Aufgaben wurden neben den zuständigen Programmabteilungen noch von bis zu sechs weiteren Organisationseinheiten, verteilt auf drei Direktionen, und von der ORF-Enterprise GmbH & Co KG wahrgenommen. Die organisatorischen Abläufe waren nicht standardisiert. Die Verträge wurden nicht einheitlich archiviert.

Der ORF installierte Anfang 2008 ein Projekt zur Optimierung des Rechtmanagements und gab ein externes Gutachten in Auftrag.

**19.2** Der RH erachtete die bisherige Organisation des Rechtmanagements für nicht zweckmäßig. Er empfahl, das Rechtmanagement von einer Organisationseinheit wahrnehmen zu lassen und einen standardisierten Workflow festzulegen. Dadurch sollten das Rechte- und das Lizenzmanagement effizienter und Personal eingespart werden.

**19.3** *Der ORF gab bekannt, die Empfehlung des RH umzusetzen.*

#### Neue Hauptabteilungen

**20.1** Mit Wirksamkeit vom 1. März 2007 wurde die Hauptabteilung Information in die Hauptabteilungen „Aktueller Dienst“ (Berichterstattung über Politik, Wirtschaft und Soziales) sowie „Magazine und Servicesendungen“ (zuständig für Magazine, Servicesendungen und Dokumentationen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Soziales) geteilt. Zusätzlich wurden stellvertretende Chefredakteure, für jedes Sendeformat eigene Sendeverantwortliche sowie fünf Ressortverantwortliche bestellt.

Der Personalstand in den beiden neu geschaffenen Hauptabteilungen betrug Ende 2007 249 VZÄ. Im Finanzplan für 2007 waren nur 234,3 VZÄ vorgesehen. Der Personalstand war 2007 im Vergleich zu 2004 um 13,2 % höher.

Laut Sendestatistik verringerte sich die Anzahl der Erstsendeminuten der Hauptabteilung „Information“, nunmehr der Hauptabteilungen „Aktueller Dienst“ sowie „Magazine und Servicesendungen“, von 2004 bis 2007 um 7,1 %. Der ORF begründete diese Entwicklung im Wesentlichen mit der Beseitigung der Durchschaltung der Zeit im Bild im Zuge der Programmschemaänderung 2007. Darüber hinaus wäre die Anzahl der Sondersendungen 2007 zurückgegangen.

**20.2** Der RH empfahl, künftig bei der Schaffung von Organisationseinheiten auf das Kosten-/Nutzenverhältnis zu achten.

**20.3** *Der ORF erwiderte, er hätte bei organisatorischen Maßnahmen nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Kriterien zu beachten, sondern auch im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags journalistische Pluralität zu gewährleisten.*

*Mit der Trennung der Hauptabteilungen wären neue Sendungen in das Programm aufgenommen worden und dadurch der Output um 12.300 Minuten oder um rd. 50 % gesteigert worden. Die Personalaufwendungen seien durch den vorherrschenden Magazincharakter sowie zusätzliche Nachrichtensendungen höher anzusetzen.*

**20.4** Der RH wies darauf hin, dass er jene Personalstandsänderungen darstellte, die durch organisatorische Maßnahmen verursacht wurden. Weiters hielt er fest, dass sich die in der Stellungnahme angeführten Outputsteigerungen lediglich auf den Zeitraum von 2006 auf 2007 beschränkten. Demgegenüber hat der RH seiner vergleichenden Betrachtung den für die Überprüfung maßgeblichen Zeitraum von 2004 bis 2007 zugrunde gelegt. Der RH bekräftigte daher seine Ansicht, dass die einen weiteren Zeitraum berücksichtigende Entwicklung der Sendezeit für die Erstaussstrahlung eine höhere Aussagekraft über die Produktivität hat als nur ein einjähriger Vergleichszeitraum.

**21.1** In den Jahren 2004 bis 2006 wurden die Dienststellen Servicebetrieb (ehemals Kaufmännische Direktion), Fuhrparkmanagement sowie Bau- und Raumtechnik (beide ehemals Technische Direktion) in die neu geschaffene Hauptabteilung Infrastrukturelles Facility-Management verlagert. Durch diese Veränderungen entstand eine weitere Hauptabteilung, die jedoch keine operativen Aufgaben zu erfüllen hatte. In weiterer Folge wurde die Funktion des Leiters dieser Hauptabteilung in eine höhere Verwendungsgruppe eingestuft und dem Leiter die Prokura erteilt.

- 21.2** Der RH wies kritisch darauf hin, dass ohne erkennbare Effizienzsteigerung eine zusätzliche Hauptabteilung geschaffen wurde, was mit Kostensteigerungen verbunden war.

Da die Aufgaben des Facility-Managements nicht zu den Kernaufgaben des ORF zählten, empfahl der RH, eine Ausgliederung zu prüfen.

- 21.3** *Laut ORF wären mit der Strukturanpassung die Schnittstellen bei der Abstimmung von Sanierungs- und Umbauarbeiten auf ein Minimum reduziert worden. Außerdem würden diese Strukturen bei Änderung der Nutzung/Bewirtschaftung des ORF-Zentrums auch klare Schnittstellen zum Immobilienbetrieb ermöglichen.*

*Für Bereiche, die nicht unmittelbar ins Facility-Management fallen, würden bereits alternative Betriebsmodelle geprüft werden.*

- 21.4** Der RH verblieb bei seiner kritischen Auffassung, dass mit der Schaffung der neuen Hauptabteilung ohne direkte operative Aufgabenteilung und mit der Verlagerung von Tätigkeiten aus anderen Direktionen keine Effizienzsteigerung erkennbar war. Vielmehr vermisste der RH eine grundlegende Reform des Bereiches Facility-Management durch die Einbindung weiterer artverwandter Dienststellen, wie z.B. „GSI – Sicherheit“ oder „K3-4 – Haus- und Liegenschaftsverwaltung“ sowie weitergehende Überlegungen zur Ausgliederung des umstrukturierten Facility-Managements.

Radio Symphonie-  
orchester Wien

- 22.1** Der ORF führt das Radio Symphonieorchester Wien (RSO) als eigene Hauptabteilung der Hörfunkdirektion und als Cost-Center. Das RSO verfügte Ende 2007 über 86,5 Mitarbeiter (VZÄ). Die Bruttogesamtkosten des RSO betragen 2007 9,65 Mill. EUR; diese reduzierten sich unter Einrechnung der erzielten Erträge von 1,11 Mill. EUR auf 8,54 Mill. EUR. Der Schwerpunkt des RSO liegt vor allem bei der Pflege der zeitgenössischen Musik.

Der ORF beauftragte im Jahr 2003 ein Beratungsunternehmen mit der Evaluierung von Organisations- und Rechtsformvarianten des RSO. In der im Juni 2003 vorgelegten Studie wird die Führung des RSO durch ein Tochterunternehmen des ORF als die beste Möglichkeit angeführt. Ohne Veränderung der künstlerischen Qualität wäre so eine nennenswerte Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses des RSO zu erreichen. In allen Szenarien der Studie erhielt die derzeitige Führung des RSO als Cost-Center die schlechtesten Bewertungen.

Die Ziele des RSO im Sinne eines kulturpolitischen Auftrages waren schriftlich nicht ausformuliert.

- 22.2** Der RH wies in seinem letzten Bericht, Reihe Bund 1996/7, bereits darauf hin, dass der ORF schon 1995 den Beschluss gefasst hatte, das RSO auszugliedern oder in eine Profit-Center-Organisation überzuführen. Auch hat der ORF trotz Vorliegens einer eindeutigen Empfehlung des Beratungsunternehmens aus dem Jahr 2003 keine wirksamen Maßnahmen zur wirtschaftlicheren Führung des RSO ergriffen.

Der RH hielt fest, dass das Betreiben des RSO vom Programmauftrag des ORF-G nicht umfasst war und daher keine Kernaufgabe des ORF darstellte. Der RH empfahl, die Vorschläge des Beratungsunternehmens umzusetzen. Der Auftrag des RSO sollte eindeutig definiert werden.

- 22.3** *Laut ORF sei das RSO eine wichtige, vom ORF untrennbare Kulturleistung, die zu einem Fixpunkt des österreichischen und internationalen Kulturlebens geworden sei.*

*Die aktuelle Neubesetzung der Leitung des RSO ziele darauf ab, zusätzliche Erlöse zu realisieren und das RSO auf unabhängigere Beine zu stellen.*

*Mittelfristig wäre zu prüfen, ob die derzeit gewählte Rechtsform die optimale Voraussetzung zur Erhöhung des Finanzierungseigenbeitrages sei.*

- 22.4** Der RH hielt seine Empfehlung aufrecht.

Mittel- und Kurzwellensender

- 23.1** Der ORF strahlt auf den ORF-Kurzwellenfrequenzen für Österreicher im Ausland großteils das Radioprogramm Ö1 aus, ergänzt um englisch- und spanischsprachige Programmangebote (Radio Österreich 1 International). Weiters verbreitet der ORF im Mittelwellenbereich ein spezielles Programm (Radio 1476) für alle anerkannten österreichischen Volksgruppen.

Die Gesamtkosten für beide Programme betragen 2007 rd. 3 Mill. EUR, wobei der Großteil (2,48 Mill. EUR) auf die Ausstrahlungskosten entfiel.

**23.2** Der RH wies auf die mögliche Nutzung der Programminhalte über das Internet hin und empfahl, insbesondere im Hinblick auf die beträchtlichen Kosten, den Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern im Sinne der Konzentration auf das Kerngeschäft einzustellen.

**23.3** *Laut ORF werde der Kurz- und Mittelwellenbetrieb eingestellt.*

Zusammenfassende  
Beurteilung

**24.1** Der Generaldirektor wies bereits anlässlich seiner Bewerbung in dem Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF als öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen darauf hin, dass zur Erreichung der Unternehmensziele bei einem ausgeglichenen Ergebnis die konsequente Fortsetzung des Sparkurses in allen Bereichen notwendig wäre. Als notwendige Maßnahmen führte der Generaldirektor u.a. an, dass Doppelgleisigkeiten in Verwaltung und Produktion zu reduzieren wären. Eine mit Augenmaß durchgeführte Straffung der Organisation solle dazu beitragen, Entscheidungswege zu verkürzen und unnötige Abstimmungsschleifen zu vermeiden.

Auch in der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 wurde angeführt, dass die Aufbau- und die Ablauforganisation des ORF an künftige Herausforderungen anzupassen wären. Insbesondere sollten die Hierarchien gestrafft, die Leitungsfunktionen um bis zu 25 % reduziert und die Verwaltungsprozesse optimiert werden. Weiters führte der Generaldirektor in der Sitzung des Stiftungsrates vom 2. Februar 2008 aus, dass die operativen Kosten des ORF durch die Nutzung von Synergien in den Abläufen deutlich geändert und die Leistungsstruktur des ORF durch die Aufgabe von Aktivitäten verschlankt werden sollten.

**24.2** Der RH führte die zum Teil unkoordinierte Entwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche sowie die ineffizienten Unternehmensstrukturen auf die fehlende Gesamtstrategie im ORF zurück. Es bestanden zu viele Organisationseinheiten, die nicht miteinander vernetzt waren und nicht miteinander kommunizierten. Dies verursachte Schnittstellenprobleme, Doppelgleisigkeiten und nicht klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten.

Der RH empfahl, eine tiefgreifende Reform der Organisation vorzunehmen und eine deutlich gestraffte Organisation mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und klaren Verantwortungen zu schaffen.

Ziele dieser Reform sollten zumindest die in der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 vorgesehenen Einsparungsmaßnahmen sein. Insbesondere sollten

- die Anzahl der Direktionen reduziert,
- die Anzahl der Hauptabteilungen und sonstiger Organisationseinheiten verringert,
- die einzelnen Leistungsbereiche qualitativ verbessert,
- das bisherige Leistungsangebot eingeschränkt,
- Synergien stärker genutzt sowie
- die Redaktionen und Ressorts bereichsübergreifend vernetzt werden.

**24.3** *Laut ORF wären die Organisationsstrukturen in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder verändert worden. In einzelnen Bereichen sei eine Weiterentwicklung geboten und von der Geschäftsführung in Angriff genommen worden. In den nächsten zwei Jahren würden wesentliche strukturelle Maßnahmen notwendig sein, um auf das geänderte technologische Umfeld und den verschärften Wettbewerb zu reagieren. Dies werde auf Basis der nun zu dokumentierenden Strategie erfolgen.*

**24.4** Der RH hielt fest, dass es weder eine vom Stiftungsrat beschlossene Gesamtstrategie noch ein daraus abgeleitetes Konzept für die organisatorische Struktur des ORF gab. Wie in der Stellungnahme ausgeführt, würden die notwendigen strukturellen Maßnahmen auf Basis der zu dokumentierenden Strategie erfolgen.

Da eine solche strategische Grundlage in der Vergangenheit fehlte und der RH in der Organisation des ORF mehrfach Doppelgleisigkeiten, nicht genutzte Synergien und ineffiziente Strukturen feststellte, hielt der RH seine Kritik aufrecht, dass die organisatorischen Veränderungen nicht auf Konzepten beruhten, die mit der Strategie abgestimmt waren.

Er hielt die Umsetzung seiner Empfehlung für dringend erforderlich.



## Ausgliederungen und Beteiligungen

### Tochterunternehmen und Beteiligungen

**25.1** Der ORF betrieb Ende 2007 wesentliche Geschäftsfelder mit operativ tätigen Tochterunternehmen wie bspw. die Vermarktung, den Senderbetrieb, das Hörfunk Event-Marketing oder den Online- und Teletext-Dienst. Darüber hinaus hielt der ORF Beteiligungen z.B. an der Austria Presse Agentur reg. Gen. mbH und an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H.

Die Buchwerte der Anteile an Tochterunternehmen und Beteiligungen des ORF betragen 2007 33,38 Mill. EUR. Die Erträge aus Tochterunternehmen und Beteiligungen beliefen sich 2007 auf 11,62 Mill. EUR; im Jahr 2005 lagen die Beteiligungserträge noch bei 1,52 Mill. EUR. Das EGT aller Beteiligungen betrug 2007 rd. 15,94 Mill. EUR.

Rund zwei Drittel der Umsatzerlöse und der sonstigen betrieblichen Erträge erzielten die Tochterunternehmen innerhalb des ORF-Konzerns.

**25.2** Auch wenn bei der Gründung der Tochterunternehmen die Renditeerwartungen nicht im Vordergrund standen, so erwirtschafteten die Tochterunternehmen einen positiven Beitrag zum Konzern-EGT. Insgesamt beurteilte der RH die Ausgliederungen als erfolgreiche Maßnahmen.

### Ziele der Ausgliederungen

**26.1** Der ORF verfolgte mit der Ausgliederung von Geschäftsbereichen allgemeine Ziele, wie bspw. größere Flexibilität und Marktnähe, aber auch die Erreichung von Kostenvorteilen durch die Anwendung eines anderen Kollektivvertrags (KV) bei den Tochterunternehmen. Weiters sollte eine größere Transparenz durch selbständige Unternehmen im Hinblick auf EU-rechtliche Vorschriften erreicht werden.

Darüber hinausgehende Gründe für Ausgliederungen wurden in den Anträgen an den Stiftungsrat für die einzelnen Tochterunternehmen gesondert angeführt. Ein Gesamtkonzept für die Ziele von Beteiligungen und Ausgliederungen lag nicht vor.

**26.2** Der RH wies darauf hin, dass Ausgliederungen überwiegend anlassbezogen erfolgten und nicht auf Grundlage eines abgestimmten Beteiligungskonzepts. Er hielt fest, dass einzelfallbezogene Überlegungen zu Beteiligungen ein verbindliches Gesamtkonzept nicht ersetzen können.

## Ausgliederungen und Beteiligungen

Er empfahl daher, ein gesamthafes Beteiligungskonzept zu erstellen und darin die mit der Ausgliederung verbundenen strategischen Ziele sowie auch jene Geschäftsbereiche festzulegen, die für eine Ausgliederung mittel- bis langfristig in Frage kommen.

**26.3** *Der ORF führte als Ziele der Ausgliederung die Ertragsoptimierung für den ORF, die Nutzung flexibler Strukturen zur Erbringung von Leistungen zu marktorientierten und geringeren strukturellen Kosten als beim ORF selbst und die Schaffung von Wachstumsmöglichkeiten durch Generierung von Drittgeschäften an. Je nach Funktion einer Tochtergesellschaft sei die Entwicklung einer strategischen Perspektive von unterschiedlicher Bedeutung.*

### Erwerb von Beteiligungen

**27.1** Im Oktober 2005 genehmigte der Stiftungsrat den Erwerb von 50 % der Gesellschaftsanteile an der Tourismusfernsehen Gesellschaft mbH durch das neu gegründete 100 %-Tochterunternehmen des ORF, TW1 Betriebsführungsgesellschaft mbH, zu einem Kaufpreis von 3,2 Mill. EUR. Zuvor beurteilte eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die finanzielle Angemessenheit des geplanten Kaufs. Der Unternehmenswert wurde nicht ermittelt.

Auch bei dem im Jahr 2002 durchgeführten Beteiligungserwerb der Mondocom Technische Beratung für neue Medien GmbH, München (Mondocom) wurde kein Bewertungsgutachten, sondern nur eine Stellungnahme einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft über den Unternehmenswert eingeholt. Gleichzeitig mit dem Erwerb der Mondocom durch den ORF wurde der zum Technischen Direktor des ORF bestellte vormalige Eigentümer der Mondocom auch zum Geschäftsführer seiner ehemaligen Gesellschaft bestellt. Diese ursprünglich auch dem Stiftungsrat gegenüber nur als vorübergehend dargestellte Funktionsbestellung dauerte bis zum Ausscheiden des Technischen Direktors aus dem ORF mit Ende 2006.

Die Anträge an den Stiftungsrat enthielten eine Begründung für das Eingehen der Beteiligungen, eine Darstellung von einigen vergangenheitsbezogenen Unternehmensdaten und meist nur eine kurze Ergebnisvorschau für ein Jahr. Eine einigermaßen klar erkennbare Prognose über die zukünftige Unternehmensentwicklung ließ sich daraus jedoch nicht ableiten.

**27.2** Der RH bemängelte die nur wenig aussagekräftigen Anträge an den Stiftungsrat über den Erwerb von Beteiligungen. Der RH empfahl, mit den Anträgen an den Stiftungsrat eine fundierte Unternehmensprognose vorzulegen, die insbesondere darüber Aufschluss geben sollte, ob und inwieweit die Leistungen durch die Tochterunternehmen wirtschaftlicher erbracht werden können als durch den ORF.

Weiters empfahl der RH, vor jedem Beteiligungserwerb eine Unternehmensbewertung durchzuführen.

**27.3** *Der ORF erwiderte, faktisch gezwungen gewesen zu sein, die Anteile an TW1 zu übernehmen, weil der gesetzliche Auftrag zum Teil mit dieser Gesellschaft erfüllt werde. Die Angemessenheit des Kaufpreises sei von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt worden.*

*Die vereinbarte Summe für den Kauf der Gesellschaftsanteile der Mondocom (nunmehr Mediaservice GmbH) sei für den geschäftsführenden Gesellschafter, der Technischer Direktor des ORF wurde, Voraussetzung für die Übernahme dieser Funktion gewesen.*

**27.4** Der RH hielt beim Erwerb von Beteiligungen eine Unternehmensbewertung zur Beurteilung der Angemessenheit des Kaufpreises für erforderlich. Dies auch deshalb, weil der ORF laut dem Antrag an den Stiftungsrat neben strategischen auch wirtschaftliche Interessen an der Übernahme der Gesellschaftsanteile an der Tourismusfernsehen Gesellschaft mbH verfolgte. In diesem Zusammenhang wies der RH darauf hin, dass auch im Antrag an den Stiftungsrat vom September 2005 lediglich drei Planwerte für das Jahr 2006 enthalten waren; eine darüber hinausgehende Unternehmensprognose als Entscheidungsgrundlage fehlte.

Was den Erwerb der Mondocom durch den ORF anlangt, hielt der RH eine Verknüpfung persönlicher Forderungen von Arbeitnehmern bei deren Rechtsgeschäften mit dem ORF grundsätzlich für problematisch.

## Ausgliederungen und Beteiligungen

### Beteiligungscontrolling

- 28.1** Der ORF schloss mit den einzelnen Tochterunternehmen Geschäftsbesorgungsverträge und bei Bedarf noch spezielle, die Auftrags Erfüllung regelnde Verträge ab, wie z.B. Vermarktungsverträge. Über die Inanspruchnahme von Leistungen des ORF durch die Tochterunternehmen bestanden Leistungsverträge.

In der Hauptabteilung Finanzen war die Funktionsgruppe Beteiligungsmanagement eingerichtet. Dieser oblag die Verwaltung, die Koordination und die Kontrolle aller Beteiligungsgesellschaften des ORF. Für die Durchführung des Beteiligungsmanagements und -controllings lagen Richtlinien vor.

- 28.2** Das Beteiligungsmanagement und das -controlling entsprachen grundsätzlich den gesellschaftsrechtlichen Vorgaben.

- 29.1** Die Aufsichtsräte der jeweiligen Tochterunternehmen des ORF beschlossen neben den Finanz- und Stellenplänen für das folgende Jahr auch mittelfristige Pläne für drei Jahre. Diese enthielten u.a. Ziele für Umsatzerlöse, Aufwendungen und EGT. Strategische Vorgaben als qualitative und quantifizierte Planwerte in Form von Ziel- und Leistungsvereinbarungen – in Ergänzung zu den mittelfristigen Plänen – bestanden grundsätzlich nicht.

Darüber hinaus schloss der ORF bzw. der betreffende Vorsitzende des Aufsichtsrates mit den Geschäftsführern von acht Tochterunternehmen Zielvereinbarungen für jeweils ein Kalenderjahr ab, die als Grundlage für die maximal erzielbare Bonifikation dienten. Mit den Geschäftsführern von zwei Tochterunternehmen wurden bis 2007 keine Zielvereinbarungen abgeschlossen. Laut den Zielvereinbarungen standen einzelnen Geschäftsführern Akonto-Zahlungen bis zu 80 % der maximalen Bonifikation zu, die in 14 Raten ausbezahlt wurden, wobei für den Fall der Nichterreichung der Ziele eine Rückverrechnung vorgesehen war.

- 29.2** Nach Ansicht des RH sollte der ORF seinen Tochterunternehmen über die Erfüllung der von den Aufsichtsräten beschlossenen Planrechnungen hinaus auch strategische Ziele hinsichtlich Marktpositionierung und Aufgabenerfüllung vorgeben.

Der RH empfahl, Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführern aller Tochterunternehmen abzuschließen. Akonto-Zahlungen auf Bonifikationen hielt der RH für nicht gerechtfertigt. Diese sollten erst nach Erreichung der vereinbarten Ziele ausgezahlt werden.

**29.3** Bei Geschäftsführern, die aus alten ORF-Verträgen so hohe Einkommen beziehen, dass eine zusätzliche Zielvereinbarung nicht sinnvoll war, wäre auf zusätzliche Bonifikationen verzichtet worden. Bei neu eintretenden Geschäftsführern würden Zielvereinbarungen selbstverständlich abgeschlossen werden. Akonto-Zahlungen wären zur steuerlichen Optimierung gewährt worden. Der Empfehlung des RH werde künftig entsprochen werden.

**30.1** Eine wesentliche Zielsetzung für die Errichtung von Tochterunternehmen war – wie schon erwähnt – die Erzielung von Kostenvorteilen im Personalbereich durch die Anwendung günstigerer kollektivvertraglicher Regelungen. Die durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ in den operativen Tochterunternehmen betragen 2007 rd. 57.500 EUR. Demgegenüber betragen die durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ beim ORF rd. 100.000 EUR.

Die Gesamtpersonalkosten je VZÄ im ORF stiegen von 2004 bis 2007 um 1,4 %; bei den Tochterunternehmen betrug der durchschnittliche Anstieg der Personalkosten in diesem Zeitraum knapp 7,1 %.

Die Übernahme von freien Mitarbeitern des ORF als Angestellte von Tochterunternehmen mit Wirksamkeit vom 1. Jänner 2004 erfolgte nicht durchgängig kostenneutral. Bei der ORF Enterprise GmbH & Co KG und der ORF Online und Teletext GmbH & Co KG überstiegen einzelne Jahresbruttogehälter die vormaligen Honorare um bis zu 25 %.

**30.2** Der RH hielt fest, dass 2007 die durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ in den Tochterunternehmen um mehr als 40 % unter jenen des ORF lagen.

Unter Hinweis auf die deutlich höheren Kostensteigerungen bei den Tochterunternehmen empfahl der RH jedoch, deren Personalkostenentwicklung besonders zu beachten.

Der RH hob kritisch hervor, dass die Übernahme von freien Mitarbeitern des ORF durch die Tochterunternehmen zu Konditionen, die weit über den Ansätzen des betreffenden KV lagen, im Widerspruch zur beabsichtigten Erzielung von Kostenvorteilen durch die Anwendung günstigerer KV stand.

## Ausgliederungen und Beteiligungen

**30.3** Laut ORF wäre der Vergleich der Pro-Kopf-Personalkosten der Tochtergesellschaften mit jenen des ORF für 2004 bis 2007 nicht zulässig, weil in diesem Zeitraum die Sendertechnik ausgelagert wurde, es im ORF eine andere Mitarbeiterstruktur gebe und im ORF in diesem Zeitraum Kosten senkende Strukturmaßnahmen durchgeführt worden wären.

*Die Steuerung der Personalaufwendungen und die laufende Überwachung sämtlicher Personalkostenkennzahlen wären bereits in den vergangenen Jahren Controlling-Schwerpunkte gewesen.*

**30.4** Der RH vermochte keinen schlüssigen Grund zu erkennen, einen Personalkostenvergleich zwischen dem ORF und den Tochterunternehmen für unzulässig zu erklären. Dies auch deshalb, weil die Personalkostenentwicklung der zwischenzeitlich ausgelagerten Österreichische Rundfunksender KG (ORS) nur hinsichtlich der neu aufgenommenen Arbeitnehmer einbezogen wurde.

Insgesamt sollte mit diesem Vergleich zum Ausdruck gebracht werden, dass – wie auch in der Stellungnahme des ORF ausgeführt – Kosten senkende Strukturmaßnahmen beim ORF steigende Pro-Kopf-Personalkosten in den Tochterunternehmen des ORF gegenüber standen und bei Anhalten dieses Trends die durch die Ausgliederung erzielten Kostenvorteile wieder kompensiert würden.

## Finanzen

### Finanzvorschauen

#### Allgemeines

**31.1** Laut ORF-G hat der Generaldirektor Vorschläge für langfristige Pläne, u.a. für Finanzen, auszuarbeiten; diese waren vom Stiftungsrat zu genehmigen. Diese Finanzvorschauen umfassten in der Regel drei Jahre.

Die Finanzvorschauen bauten auf dem jeweils letzten Finanzplan auf und schrieben im Wesentlichen dessen Erlös- und Aufwandsstruktur unter Berücksichtigung von bereits bekannten zukünftigen Ereignissen und Veränderungen mittels Valorisationen fort.

Der ORF ging dabei auf die wirtschaftliche Entwicklung sowohl des Einzelunternehmens als auch des Konzerns ein, ohne jedoch eine in die Bereiche öffentlich-rechtlicher Auftrag und kommerzielle Tätigkeit getrennte Vorschaurechnung zu erstellen.

- 31.2** Der RH empfahl, bei der Erstellung der Finanzvorschauen die Planungstechnik des Zero Base Budgeting in Verbindung mit einem Review der redaktionellen Zielsetzungen aller Sendungen anzuwenden. Beim Zero Base Budgeting werden die Budgets vergangener Perioden nicht fortgeschrieben, sondern zur Gänze zur Disposition gestellt und von Grund auf neu geplant. Jede Leistung wird auf ihre Notwendigkeit hin überprüft; zusätzlich wird eine Priorisierung der geplanten Leistungen vorgenommen.

Das Zero Base Budgeting ginge einheitlich über die vom ORF jährlich durchgeführte Sendungsbudgetierung hinaus.

Weiters wies der RH darauf hin, dass laut ORF-G langfristige (Finanz-) Pläne zu erstellen waren und erachtete einen Planungshorizont von drei Jahren als zu kurz. Der RH empfahl, eine zumindest fünf Planjahre umfassende Finanzvorschau zu erstellen, um zu gewährleisten, dass die insbesondere aufgrund der Lizenzkosten aufwandsintensiven, im Zweijahresrhythmus anfallenden sportlichen Großereignisse zumindest zwei Mal in jeder Finanzvorschau abgebildet werden.

Die Finanzvorschau wäre jährlich rollierend zu erstellen. Dadurch würden die langfristigen Planwerte zumindest jährlich überprüft bzw. aktualisiert.

- 31.3** *Laut ORF würde die dem Leistungsplan zugrunde liegende Struktur fortgeschrieben, nicht jedoch die Erlös- und Aufwandsstruktur. Die Planungstechnik des Zero Base Budgeting in Verbindung mit einem Review der redaktionellen Zielsetzungen aller Sendungen werde schon derzeit bei der Erstellung des Leistungsplanes eingesetzt und sollte eher dort vertieft werden als in der Vorscheurechnung.*

*Künftig würde die Finanzvorschau jährlich rollierend für fünf Jahre erstellt und den Gremien vorgelegt werden.*

- 31.4** Der RH erwiderte, dass die Fortschreibung der Struktur des Leistungsplanes im Wesentlichen zu einer Fortschreibung der Erlös- und Aufwandsstruktur führte und keine grundlegende Neuplanung im Sinne des Zero Base Budgeting darstellte.

Der RH wiederholte deshalb seine Empfehlung, die Budgets vergangener Perioden nicht fortzuschreiben, sondern von Grund auf neu zu planen.

### Auftrag des Stiftungsrats in der Finanzplanung

- 32.1** Nur im Rahmen von Anträgen auf Neufestsetzung des Programmentgeltes legte der Vorstand dem Stiftungsrat jeweils eine Finanzvorschau zur Genehmigung vor, zuletzt 2003 und 2007.

Dem Stiftungsrat wurde darin nicht dargelegt, in welchem Ausmaß die Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrages durch die geplante Erhöhung des Programmentgeltes gedeckt waren, obwohl der Stiftungsrat laut ORF-G bei der Festsetzung des Programmentgeltes dafür Sorge zu tragen hat, dass unter Zugrundelegung einer sparsamen Verwaltung die gesetzmäßigen Aufgaben des Rundfunks kostendeckend erfüllt werden können.

Zusätzlich zu den im Rahmen von Anträgen auf Neufestsetzung des Programmentgeltes dem Stiftungsrat zur Genehmigung vorgelegten Finanzvorschauen erstellte der ORF in den Jahren 2005 bis 2007 in unregelmäßigen Abständen weitere Finanzvorschauen. Sie umfassten jeweils wenige Seiten und wiesen einen geringen Detaillierungsgrad auf. Zum Teil wurden die gesamten Betriebsaufwendungen ohne Unterteilung oder nur in zwei Unterpositionen gegliedert dargestellt. Diese Vorschauen wurden dem Stiftungsrat zwar präsentiert, jedoch nicht zur Genehmigung vorgelegt.

- 32.2** Der RH kritisierte, dass der ORF dem Stiftungsrat Finanzvorschauen nur im Rahmen von Anträgen auf Neufestsetzung des Programmentgeltes zur Genehmigung vorlegte. Im Hinblick auf die Neufestsetzung des Programmentgeltes empfahl der RH, bei den jährlichen und rollierenden Finanzvorschauen ausdrücklich auf die damit verbundenen Auswirkungen auf den Deckungsgrad der Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrags hinzuweisen.
- 32.3** *Laut ORF sei die gesetzliche Verankerung der Darstellung der Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrags des ORF im ORF-G eine der Forderungen, die die EU-Kommission aktuell an den österreichischen Gesetzgeber stelle.*

*Ausdrücklich werde von der EU-Kommission die „Handlungsanweisung zur Umsetzung der Trennungsrechnung im ORF“ begrüßt. Zwischen der Republik Österreich und der EU-Kommission werde unter anderem verhandelt, dass die öffentliche Finanzierung des ORF künftig explizit auf die Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrags beschränkt wird.*



*Dass der ORF seinen Auftrag nicht durch die Gebühren decken könne, sondern in erheblichem Ausmaß auf Werbeerlöse angewiesen ist, sei in allen Finanzplanungsunterlagen nachvollziehbar.*

Finanzvorschau für 2008 bis 2010

**33.1** (1) Der Generaldirektor legte dem Stiftungsrat im Dezember 2007 eine Variante und im Februar 2008 eine weitere Variante der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 zur Beschlussfassung vor. Der Stiftungsrat genehmigte jedoch diese Vorlagen nicht und empfahl dem Generaldirektor, die Finanzvorschauen nochmals zu überarbeiten.

(2) Der ORF ging in beiden Varianten basierend auf einem internen Rechenmodell, das mehrere werbeerlösbeeinflussende Faktoren in einer Rechengröße vereinte, von künftig sinkenden Werbeerlösen aus. Eine im Jänner 2007 erstellte Prognoserechnung ging bis zum Jahr 2010 von moderat sinkenden Fernsehwerbeerlösen aus. Die dafür verantwortlichen Haupteinflussgrößen waren laut ORF die zunehmende Digitalisierung der Haushalte und die damit verbundenen Reichweitengewinne der österreichischen Werbefenster deutscher Privatsender, die weiterhin fallenden Zuschauermarktanteile und Reichweiten sowie die geringer werdende Differenz zwischen den Nettofernsehwerbe- und den Zuschauermarktanteilen. Ab dem Jahr 2011 rechnete der ORF wieder mit steigenden Werbeerlösen.

Eine weitere Prognoserechnung, die dem RH Anfang 2008 vorgelegt wurde, zeigte, dass trotz eines erwarteten Anstiegs des gesamten österreichischen Fernsehwerbemarktvolumens von jährlich 8,0 % die klassischen Werbeerlöse für das ORF-Fernsehen von 2007 auf 2010 deutlich stärker sinken werden als noch im Jänner 2007 angenommen wurde. Die Ergebnisse dieser Prognoserechnung wurden bereits in der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 (Variante Dezember 2007) ausgewiesen.

Der ORF ging in beiden Varianten der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 von gleich bleibenden Programmentgelten je Haushalt und einer moderaten Zunahme der Entgelt zahlenden Haushalte aus. Daraus folgten steigende Erlöse aus Programmentgelten, welche die prognostizierten fallenden Werbeerlöse jedoch nicht kompensieren würden.

Die sonstigen Erlöse umfassten insbesondere Erlöse aus der Vergabe von Lizenzen, erhaltene Produktionskostenzuschüsse und Erlöse aus dem Verkauf von Smart Cards. Der Großteil der vom ORF erwarteten Umsatzrückgänge war auf die aufgrund der Marktsättigung abnehmende Nachfrage nach Smart Cards zurückzuführen. Gleichzeitig rechnete der ORF mit sinkenden Aufwendungen für das Smart Card-Management.

Die Kosten von Großverträgen (Formel 1, Champions League usw.) und nicht jährlich anfallenden Großereignissen (Nationalratswahlen, Olympische Spiele usw.) wurden nicht angepasst, sondern gesondert geplant. Die restlichen Programmaufwendungen schrieb der ORF ohne Valorisierungen fort. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen wurden um 1,6 % erhöht.

Der ORF ging von einer konstant bleibenden Anzahl von Arbeitnehmern aus; fiktive KV-Abschlüsse sowie Biennalsprünge wurden berücksichtigt.

- 33.2** Nach Ansicht des RH war die Ermittlung der erwarteten Werbeerlöse aufgrund der Zusammenfassung mehrerer werbeerlösbeeinflussender Faktoren zu einer Rechengröße und der Abhängigkeit der Werbeerlöse von der konjunkturellen Entwicklung hinsichtlich Zeitpunkt und Höhe letztlich nicht nachvollziehbar. Der RH merkte an, dass trotz bereits Anfang 2007 bekannter unveränderter werbewirtschaftlicher Umfeldbedingungen die Werbeerlösvorschauen vom Jänner 2007 und von Anfang 2008 erhebliche Differenzen aufwiesen.

Der RH erachtete den Anstieg der Erlöse aus Programmentgelten aufgrund der relativ stabilen Datenlage als plausibel. Die gesonderte Planung der Großverträge und -ereignisse war zweckmäßig und ermöglichte die Berücksichtigung vertraglicher Vereinbarungen. Die Programmaufwendungen waren in vielen Positionen vom ORF relativ leicht beeinflussbar und hingen u.a. vom Umfang der zugekauften oder selbst produzierten Sendungen, der erworbenen Lizenzen sowie der Anteile an Erstausstrahlungen und Wiederholungen an der Gesamt-sendeleistung ab. Die Anpassungen der sonstigen betrieblichen Erträge und der Personalaufwendungen erschienen nicht überhöht. Sie lagen tendenziell unter der von der Oesterreichischen Nationalbank bis 2010 prognostizierten Inflationsrate.

Der RH empfahl, die Finanzplanung transparenter durchzuführen. Um für die Finanzvorschau durchgängig eine einheitliche Darstellung und die rechnerische Nachprüfbarkeit zu gewährleisten, sollten erwartete Kostensteigerungen nicht mit geplanten Einsparungsmaßnahmen saldiert werden.

- 33.3** *Der ORF führte dazu aus, dass zum Zeitpunkt der Erstellung der ersten Finanzvorschau Ende 2006/Anfang 2007 noch nicht das volle Ausmaß der Auswirkungen der Digitalisierung (die Zahl der Sender in Fernsehhaushalten stieg um rd. 15 %, die technische Reichweite der einstrahlenden Werbefenster stieg um rd. 35 %) absehbar gewesen wäre.*

*Erst bei der Erstellung der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 hätten die signifikanten Auswirkungen zur Gänze berücksichtigt werden können.*

*Zur Empfehlung, Kostensteigerungen nicht mit Einsparungsmaßnahmen zu saldieren, führte der ORF aus, dass gerade aus diesem Grund die Finanzvorschau üblicherweise in einen Teil „Vorschau ohne Maßnahmen“ und einen Teil „Vorschau mit Maßnahmen“ gegliedert sei, so dass die Kosten- und Ertragsentwicklungen schrittweise und damit inhaltlich leichter nachvollziehbar erläutert werden können.*

- 33.4** Der RH nahm zur Kenntnis, dass Anfang 2007 nicht der genaue Reichweitenabstand zwischen dem ORF und seinen Wettbewerbern für das Gesamtjahr 2007 bekannt sein konnte.

Der RH wiederholte seine Empfehlung, erwartete Kostensteigerungen nicht mit geplanten Einsparungsmaßnahmen zu saldieren.

## Finanzen

Erlösseitige Maßnahmen und Einsparungsmaßnahmen

Ausgangslage

**34.1** Insbesondere aufgrund der sinkenden Werbeerlöse und der steigenden Aufwendungen erwartete der ORF im Dezember 2007 bzw. im Februar 2008 ohne Gegenmaßnahmen für 2009 ein negatives Konzern-EGT in Höhe von 85,40 Mill. EUR und für 2010 von 127,00 Mill. EUR.

Um 2009 und 2010 dennoch ein ausgeglichenes Konzern-EGT ausweisen zu können, beinhalteten die dem Stiftungsrat zum damaligen Zeitpunkt vorgelegten Varianten der Finanzvorschauen jeweils auch erlösseitige Maßnahmen und Einsparungsmaßnahmen:

Tabelle 2: Finanzvorschau für 2008 bis 2010

|   | 2008         | 2009    | 2010     |
|---|--------------|---------|----------|
|   | in Mill. EUR |         |          |
| Konzern-EGT ohne Maßnahmen                        | - 36,50      | - 85,40 | - 127,00 |
| Anpassung des Programmentgeltes                   | 23,60        | 41,00   | 41,20    |
| sonstige erlösseitige Maßnahmen                   |              |         | 10,00    |
| Personalmaßnahmen                                 |              | 13,70   | 20,70    |
| Programm- und Optimierungsmaßnahmen <sup>1)</sup> | - 15,00      | 3,30    | 22,00    |
| sonstige aufwandsseitige Maßnahmen                |              | 27,60   | 33,10    |
| Konzern-EGT mit Maßnahmen                         | - 27,90      | 0,20    | -        |

<sup>1)</sup> Für das Jahr 2008 plante der ORF noch zu konkretisierende Programminitiativen.

Die Erhöhung der Erlöse und die Einsparungsmaßnahmen im Detail:

- Von den erlösseitigen Maßnahmen war bisher nur die vom Stiftungsrat genehmigte Anpassung des Programmentgeltes ab 1. Juni 2008 realisiert worden.
- Hinsichtlich der sonstigen erlösseitigen Maßnahmen in Höhe von 10 Mill. EUR im Jahr 2010 gab es keine konkreten Vorschläge. Es wurde lediglich darauf hingewiesen, dass diese entwickelt werden sollten.

- Eine Maßnahme zur Erzielung der bis zum Jahr 2010 vorgesehenen Einsparungen in Höhe von 75,80 Mill. EUR war u.a. die Senkung des Personalstandes um rd. 250 VZÄ. Dazu sollten die Direktionen Umsetzungsvorschläge ausarbeiten. Ein Ziel der Geschäftsführung war auch die Senkung der Personalaufwendungen. Konkrete Maßnahmen wurden jedoch nicht angeführt.
- Weiters war vorgesehen, alle Großverträge auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu überprüfen. Es sollte laut ORF möglich sein, bis 2010 Lizenzverträge einsparungswirksam zu kündigen bzw. anzupassen und insbesondere die internationalen Lizenzprodukte (Hollywoodproduktionen und Sportgroßereignisse) neu zu ordnen.
- Schließlich sollten der KV neu verhandelt, die Produktionseffizienz bei Fernsehproduktionen überprüft, die wirtschaftlichen Steuerungsprozesse verbessert und die Strukturen einschließlich der Reduktion der Leitungsfunktionen um bis zu 25 % überprüft werden. Außerdem sollte eine Konzentration auf das Kerngeschäft erfolgen.

**34.2** Der RH kritisierte, dass zum Zeitpunkt der Vorlage der Finanzvorschau für 2008 bis 2010 an den Stiftungsrat für die angeführten Maßnahmen zur Senkung der Aufwendungen und zur Erhöhung der sonstigen Erlöse keine ausgearbeiteten Umsetzungskonzepte und keine nachvollziehbaren rechnerischen Grundlagen vorlagen. Deshalb konnte der RH die vom Generaldirektor angeführten Einsparungsmaßnahmen der Finanzvorschau zur Sicherstellung eines zumindest ausgeglichenen Konzern-EGT nicht überprüfen.

Der RH empfahl, künftig die in Finanzvorschauen vorgesehenen Einsparungsmaßnahmen konkret zu definieren und nachvollziehbare Grundlagen und Konzepte für die inhaltliche und zeitliche Umsetzung der Einsparungsmaßnahmen vorzulegen sowie die Auswirkungen sich ändernder Umfeldbedingungen (Konjunkturentwicklung usw.) z.B. in Form von Szenariorechnungen verstärkt zu berücksichtigen und dem Stiftungsrat vorzulegen.

Legt man den vorgesehenen Einsparungsmaßnahmen den selben Umsetzungsgrad zu Grunde, der bei der von McKinsey erstellten Gemeinkostenanalyse erzielt wurde (rd. 52 %), würde das Konzern-EGT des Jahres 2010 um rd. 36 Mill. EUR schlechter ausfallen als geplant.

**34.3** *Der ORF führte dazu aus, dass Finanzvorschauen zwangsläufig auch Planungsziele enthalten müssen, die erst schrittweise im Detail entwickelt oder kommuniziert werden.*

*Wegen der großen Öffentlichkeit, die interne Unterlagen des ORF immer wieder fanden, sei auch das Nennen von Verhandlungszielen kontraproduktiv.*

- 34.4** Der RH wiederholte seine Empfehlung, dem Stiftungsrat nachvollziehbare Grundlagen sowie Konzepte für die inhaltliche und zeitliche Umsetzung der konkret definierten Einsparungsmaßnahmen vorzulegen; insbesondere deshalb, weil fast die Hälfte der Erlöse des ORF aus Programmentgelten stammt und daher ein berechtigtes öffentliches Interesse an der Gebarung des ORF besteht.

#### Gemeinkostenanalyse

- 35** Die Generaldirektorin des ORF beauftragte im März 2004 das Beratungsunternehmen McKinsey mit der Durchführung einer Gemeinkostenanalyse im ORF. Vor allem Gemeinkosten der Direktionen und der Landesstudios sollten im Hinblick auf Produktivität und Effizienz überprüft und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden.

Das Beratungsunternehmen untersuchte ein jährliches Kostenvolumen von 166,2 Mill. EUR sowie rd. 1.600 VZÄ. Das Projektergebnis wurde im Juni 2004 vorgelegt und sah ein Einsparungspotenzial von rd. 27,0 Mill. EUR pro Jahr vor.

- 36.1** Ein Lenkungsausschuss, dem als Vorsitzende die damalige Generaldirektorin des ORF sowie Projektverantwortliche der einzelnen Direktionen angehörten, beschloss bis Juni 2004, Maßnahmen von jährlich 22,6 Mill. EUR umzusetzen. Dabei handelte es sich größtenteils um Personalmaßnahmen wie bspw. die Verringerung der Anzahl der Sekretariatskräfte um 100 VZÄ und von Arbeitnehmern in unterschiedlichen Funktionen im Ausmaß von rd. 91 VZÄ. Weiters sollten Sachaufwendungen bspw. durch Neuverhandlung von Wartungsverträgen eingespart werden. Im Oktober 2004 beschloss der Lenkungsausschuss, die Umsetzung der Maßnahmen im Laufe des Jahres 2008 abzuschließen.

Im November 2004 stellte der Lenkungsausschuss fest, dass Maßnahmen mit einem Gesamtbetrag von 6,0 Mill. EUR unzureichend konkret hinterlegt waren. Es handelte sich dabei um Maßnahmen in allen angeführten Bereichen, hauptsächlich jedoch bei der Technischen Direktion (3,6 Mill. EUR), der Generaldirektion (1,0 Mill. EUR) und den Fernsehdirectionen (0,7 Mill. EUR).

Der ORF gab bei der Gebarungsüberprüfung bekannt, dass die Wahrscheinlichkeit der Realisierung dieser Maßnahmen als sehr gering eingeschätzt wurde und deshalb in weiterer Folge ein um diese 6,0 Mill. EUR reduziertes Einsparungspotenzial von 16,6 Mill. EUR als Ziel angesehen wurde.

Laut den Protokollen hat der Lenkungsausschuss keinen Beschluss über die neue Höhe des Einsparungspotenzials gefasst.

**36.2** Der RH stellte kritisch fest, dass das ursprüngliche Einsparungspotenzial von 22,6 Mill. EUR um rd. 26,5 % reduziert wurde und diese Reduzierung auf 16,6 Mill. EUR ohne Beschluss des Lenkungsausschusses erfolgte. Er empfahl, die Reduzierung von Einsparungspotenzial künftig kritisch zu hinterfragen, formell zu beschließen und die dafür maßgeblichen Gründe zu dokumentieren.

**36.3** *Der ORF gab dazu bekannt, dass der Lenkungsausschuss feststellte, dass eine so genannte Abstimmungslücke im Ausmaß von rd. 6,0 Mill. EUR bestehe; allerdings sei aus Kommunikationsgründen kein formeller Beschluss über die Reduzierung des Einsparungspotenzials gefasst worden.*

**36.4** Der RH bekräftigte seine Empfehlung, die Reduzierung von Einsparungspotenzial künftig kritisch zu hinterfragen und auch formell zu beschließen.

**37.1** Von 2004 bis 2007 erfolgte auf Basis der Gemeinkostenanalyse eine Reduzierung um 99 VZÄ. Andere Veränderungen im Personalbereich wie bspw. Personalfluktuaton führten zu einer Verringerung um weitere 48 VZÄ; der ORF übernahm jedoch im selben Zeitraum Leiharbeitskräfte als angestellte Arbeitnehmer. Der Personalstand einschließlich der Honorarempfänger sank um insgesamt 80 VZÄ.

Bis einschließlich 2007 wurden Einsparungsmaßnahmen von 10,77 Mill. EUR umgesetzt, das waren 47,65 % des ursprünglich beschlossenen Betrages von 22,60 Mill. EUR bzw. 64,88 % des späteren Zieles von 16,6 Mill. EUR. Im Zeitablauf wurden deutlich weniger Maßnahmen realisiert (2005: 4,20 Mill. EUR, 2006: 3,41 Mill. EUR, 2007: 1,27 Mill. EUR).

Die Maßnahmen wurden in den einzelnen Bereichen in unterschiedlichem Ausmaß verwirklicht. Bei der Hörfunkdirektion, den Fernsehdirektionen, der Kaufmännischen Direktion und der Generaldirektion wurden zwischen 61 % und 81 %, bei der Technischen Direktion, bei den Landesstudios und bei den übergreifenden Maßnahmen hingegen lediglich zwischen 22 % und 36 % der beschlossenen Maßnahmen umgesetzt.

Der ORF teilte bei der Gebarungüberprüfung mit, dass durch die weitere Umsetzung von Maßnahmen im Jahr 2008 ein Gesamtbetrag von 11,72 Mill. EUR (dies entspräche 51,86 % von 22,60 Mill. EUR bzw. 70,60 % von 16,6 Mill. EUR) erreicht werden sollte.

- 37.2** Der RH stellte fest, dass auch bis 2008 die Maßnahmen bzw. die Einsparungspotenziale nur zum Teil umgesetzt sein werden. Er wies auch auf die tendenziell deutlich abnehmende Realisierung der beschlossenen Maßnahmen in den einzelnen Jahren hin.

Der RH empfahl, beschlossene Einsparungspotenziale künftig umzusetzen.

- 37.3** *Laut ORF sei intern von einem Projektziel von 16,6 Mill. EUR ausgegangen worden; der aktuelle Umsetzungserfolg betrage daher rd. 71 %. Einsparungspotenzial würde auch weiter umgesetzt werden und in einigen Bereichen über die von McKinsey aufgezeigten Verbesserungspotenziale hinausgehen.*

- 38.1** Der damalige kaufmännische Direktor informierte den Stiftungsrat in der Sitzung vom Juni 2004 über die Projektergebnisse der Gemeinkostenanalyse von McKinsey.

Der Vorsitzende des Stiftungsrates betonte in dieser Sitzung, dass der Stiftungsrat massiv gefordert wäre, auf die Umsetzung und die Realisierung dieses Potenzials zu achten.

Der Stiftungsrat wurde jedoch weder laufend noch in bestimmten Zeitabständen über den Stand der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen informiert, forderte aber auch seinerseits keine weiteren Informationen ein.



Der ORF gab während der Gebarungsüberprüfung bekannt, dass die Geschäftsführung eine strukturierte und in regelmäßigen Abständen stattfindende Information des Stiftungsrates über die Umsetzung der bis zum Jahr 2010 geplanten umfangreichen Einsparungsmaßnahmen von 75,80 Mill. EUR als notwendig ansähe. Weiters sollte in den Quartalsberichten gesondert über den Status und den Fortschritt der umgesetzten Maßnahmen berichtet und damit sichergestellt werden, dass der Stiftungsrat seiner Kontroll- und Steuerungsfunktion nachkommen könne.

- 38.2** Der RH erachtete die Information des Stiftungsrates als unzureichend.

Der RH empfahl der Geschäftsführung, den Stiftungsrat umfassend zu informieren, und dem Stiftungsrat, die Überwachung der Geschäftsführung in ausreichendem Maße wahrzunehmen.

- 38.3** *Der ORF teilte mit, dass sich der Stiftungsrat 2004 und 2005 in acht aufeinander folgenden Plenarsitzungen im Detail mit dem McKinsey-Projekt auseinandergesetzt habe. Es träfe also nicht zu, dass der Stiftungsrat die Umsetzung des Projektes nicht nachverfolgt hätte.*

- 38.4** Der RH erwiderte, dass der Stiftungsrat nach 2005 keine weiteren Informationen über die Einsparungsmaßnahmen anforderte bzw. erhielt.

#### Programmkosten Sport

- 39.1** Die Programmkosten im Sport betragen 2004 rd. 57,20 Mill. EUR und stiegen bis 2007 auf 70,60 Mill. EUR an. Der Anteil der Programmkosten für den Sport an den gesamten Programmkosten war 2005 mit 13 % am niedrigsten und 2006 mit 19,1 % am höchsten. Das Verhältnis des Programmkostenanteils des Sports zur Sendezeit verschlechterte sich von 2004 bis 2007 um 26,8 %.

Insgesamt ist beim Sport der Anteil an den Gesamtkosten in Relation zum Anteil an der Sendezeit nahezu doppelt so groß.

Die Höhe der Programmkosten im Sport war wesentlich von den Rechte- und Lizenzkosten bestimmt; ihr Anteil an den Programmkosten betrug 2007 rd. 60 % (42,38 Mill. EUR). Darüber hinaus spielten auch die Sportgroßereignisse, wie z.B. die Olympischen Spiele, Ski-Weltmeisterschaften sowie die Europa- bzw. Weltmeisterschaften im Fußball, eine große Rolle. Die Rechte- und Lizenzkosten verteilten sich 2007 im Wesentlichen zu 55,7 % auf den Bereich Fußball (23,60 Mill. EUR),

zu 22 % auf die Formel 1 (9,32 Mill. EUR), zu 13,4 % auf den Wintersport (5,66 Mill. EUR) und zu 6,5 % auf Sonderproduktionen bzw. Großereignisse (2,76 Mill. EUR). In Jahren mit Sportgroßereignissen ergab sich eine anteilmäßig grundlegend andere Verteilung. So entfielen bspw. 2006 (Olympische Winterspiele und Fußball-WM) knapp 35 % (14,28 Mill. EUR) der Rechte- und Lizenzkosten auf Sportgroßereignisse.

Die Hauptabteilung Sport erstellte jährlich einen Sportplan. Dieser enthielt alle geplanten Sportproduktionen in den ORF-Programmen bzw. in ORF Sport Plus. Während im Sportplan für das Programm ORF 1 die Schwerpunkte schon relativ konkretisiert waren, enthielten die Sendezeiten für ORF Sport Plus zum Teil lediglich allgemeine Hinweise.

Nach welchen Kriterien einzelne Sportarten gesendet wurden, war nicht nachvollziehbar. Nach Mitteilung der Hauptabteilung Sport waren hierfür insbesondere die Wertigkeit oder internationale Bedeutung von Sportereignissen und der Österreichbezug ausschlaggebend.

- 39.2** Der RH wies auf den hohen Anteil der Rechte- und Lizenzkosten an den Programmkosten des Sportbereiches hin. Eine nachhaltige Einsparung bei den Programmkosten im Sport könnte daher im Wesentlichen nur über die Rechte- und Lizenzkosten gesteuert werden.

Der RH empfahl, den bisherigen Umfang der Sendung von Sportveranstaltungen im ORF zu evaluieren. Zur Erzielung von weit reichenden Einsparungen im Sportbereich sollten neben der sparsameren Gestaltung von Sportproduktionen bestimmte Produktionen bzw. Sendungen im Hinblick auf die Zuseherzahlen optimiert werden. So sollten bei Neuabschluss von Lizenzverträgen wirtschaftliche Gesichtspunkte und die Relation der Sendekosten je Minute zur erzielten Reichweite berücksichtigt werden.

Weiters empfahl er, in einem Konzept die Kriterien für die Sendeauswahl insbesondere von Randsportarten nachvollziehbar zu definieren.

- 39.3** *Der ORF erwiderte, dass die Kostenentwicklung im Bereich Sport nur im Zusammenhang mit der Steigerung der Lizenzkosten gesehen werden könne.*

*Ein ORF Sport-Plus-Plan nach Vorbild des ORF-Sportplans könne aus sportspezifischen Gründen nicht umgesetzt werden, weil sich entscheidende Parameter erst im Laufe eines Jahres herausstellten.*

**39.4** Der RH nahm zur Kenntnis, dass die Erstellung eines ORF Sport-Plus-Plans aufgrund der sehr kurzfristigen Konkretisierung der für die Berichterstattung in Frage kommenden Sportveranstaltungen nur schwer umsetzbar sei. Er gab jedoch zu bedenken, dass die Übertragung von Sportereignissen für viele Veranstalter einen entscheidenden wirtschaftlichen Faktor für die Durchführung von Sportveranstaltungen darstellte. Daher sollten auch für kurzfristige Entscheidungen, ob über eine Sportveranstaltung in ORF Sport Plus berichtet wird, objektive und nachvollziehbare Kriterien definiert werden.

Finanzmanagement

Ausgangslage

**40.1** Das Anlagevermögen des ORF bestand zum Großteil aus Finanzanlagen: Anteile an Tochterunternehmen, Beteiligungen und Wertpapiere. Die Wertpapiere wurden laufend bewertet, die Anteile an verbundenen Unternehmen und die Beteiligungen hingegen nicht.

Der RH stellt im Folgenden das Finanzanlagevermögen, im Besonderen die Differenz zwischen den bilanziellen Buchwerten – zum 31. Dezember 2007 – und den geschätzten Markt- bzw. Unternehmenswerten, dar.

**Tabelle 3: Finanzanlagevermögen**

|   | Anteil des ORF<br>in % | Buchwerte     | Markt- bzw.<br>Unternehmenswerte<br>in Mill. EUR | stille Reserven     |
|---|------------------------|---------------|--|---------------------|
| Anteil an der Österreichischen Rundfunksender GmbH                | 60                     | 21,20         | 116,96   | 95,76 <sup>1)</sup> |
| Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. | 6                      | 5,29          | 25,81  | 20,52 <sup>2)</sup> |
| Wertpapiere des Finanzanlagevermögens                             | 100                    | 419,14        | 465,65   | 46,51               |
| <b>Summe</b>  |                        | <b>445,63</b> | <b>608,42</b>                                    | <b>162,79</b>       |

<sup>1)</sup> Der Marktwert wurde aus dem im Jahr 2005 für den Verkauf eines Anteils von 40 % erzielten Verkaufspreis abgeleitet.

<sup>2)</sup> Der RH merkte an, dass Unternehmensbewertungen generell von Annahmen und Zukunftserwartungen geprägt und daher mit beträchtlichen Unsicherheiten behaftet sind. Der tatsächlich erzielte Verkaufspreis kann vom errechneten Unternehmenswert mitunter beträchtlich abweichen. Die Bewertung der Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. erfolgte anhand des Discounted-Cashflow-Verfahrens, wobei ausschließlich veröffentlichte Jahresabschlussinformationen berücksichtigt werden konnten. Die Bewertung erfolgte auf Stand-alone-Basis. Die Ermittlung des Unternehmenswertes erfolgte, indem auf Basis unterschiedlicher Planwerte und Parameter mehrere Varianten gerechnet wurden. Für einen 100 %-Anteil ergaben sich Unternehmenswerte in der Bandbreite von 333 Mill. EUR bis 528 Mill. EUR. Das arithmetische Mittel für einen aliquotierten Anteil von 6 % betrug 25,81 Mill. EUR.

Zum 31. Dezember 2007 standen Wertpapiere mit einem Buchwert von 419,14 Mill. EUR Rückstellungen für Pensionen, Abfertigungen und Jubiläumsgelder in Höhe von 344,14 Mill. EUR gegenüber. Die Buchwerte der Wertpapiere, einschließlich eines aliquoten Anteils an den stillen Reserven in Höhe von 8,32 Mill. EUR, überstiegen die Rückstellungen um 83,32 Mill. EUR.

Der ORF lagerte im Jahr 2005 sämtliche zur ORF-Sendetechnik gehörenden Anlagen und Kundenverträge an die ORS aus. Im selben Jahr verkaufte der ORF 40 % seiner Anteile an der ORS an ein Unternehmen der Medicur-Gruppe.

- 40.2** Nach Ansicht des RH stellten zumindest die Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere des Anlagevermögens kein betriebsnotwendiges Vermögen dar.

Nach Einschätzung des RH bestanden zum 31. Dezember 2007 alleine bei Betrachtung von drei Positionen des Finanzanlagevermögens stille Reserven in Höhe von rd. 163 Mill. EUR.

Der RH empfahl, die Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere zu veräußern. Mit dem Erlös sollten insbesondere strukturelle Einsparungsmaßnahmen finanziert werden. Auf Basis der vorhandenen Informationen sollten die Verkaufserlöse zum 31. Dezember 2007 etwa 109 Mill. EUR betragen.

Weiters sollte der ORF die Veräußerung weiterer Anteile an der ORS in Erwägung ziehen.

- 40.3** *Der ORF führte aus, dass sich der Marktwert an der ORS dramatisch verändert hätte, weil sich die Zinsenlandschaft auf den Wert von Beteiligungen – insbesondere im Infrastrukturbereich – unmittelbar auswirke. Außerdem hätte sich das Klima für Akquisitionen in den letzten zwölf Monaten dramatisch verschlechtert.*

*Abgesehen davon stellten die Anteile an der ORS keine Reserven, sondern eine unternehmensstrategische Beteiligung dar, mit der öffentlich-rechtliche Aufträge erfüllt werden und die einen wesentlichen Finanzierungsbeitrag leiste.*

*Bei den Anteilen an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. sei zu berücksichtigen, dass diese ein überaus wichtiger Partner des ORF ist. Eine über diese Position des Geschäftspartners hinausgehende Einflussmöglichkeit bringe dem ORF auch finanzielle Vorteile.*

*Dennoch werde die Empfehlung des RH geprüft.*

*Zu den Wertpapieren des Anlagevermögens, die kein betriebsnotwendiges Vermögen darstellten, gab der ORF keine Stellungnahme ab.*

- 40.4** Der RH wies darauf hin, dass der ORF bei einem rechtzeitigen Verkauf jener Teile der Wertpapiere des Anlagevermögens, die kein betriebsnotwendiges Vermögen darstellten, von den Kursverlusten im Jahr 2008 weniger stark betroffen gewesen wäre. Ein verminderter Wertpapierbestand hätte bei gleich bleibender Risikostruktur und bei Betrachtung absoluter Zahlen zwar geringere Ertragschancen, aber auch verminderte Verlustpotenziale sowie eine geringere Abweichung von den Planerlösen zur Folge gehabt.

Der RH verblieb bei seiner Empfehlung, den die Rückstellungen für Pensionen, Abfertigungen und Jubiläumsgelder übersteigenden Teil der Wertpapiere des Anlagevermögens unter Einbeziehung von Marktpreisrisikomodellen und der Entwicklung an den Finanzmärkten zu veräußern.

#### Veranlagungsmanagement

- 41.1** Die Abteilung Geld- und Wertpapiermanagement befasste sich im Wesentlichen mit dem Veranlagungsmanagement der Wertpapiere, dem Cash-Management und dem Controlling der Pensionskassenveranlagung.

Eine Richtlinie des ORF für kurz- und langfristige Veranlagungen aus dem Jahr 2000 wurde Ende 2005 durch die Veranlagungsrichtlinie Geldmarkt- und Wertpapieranlagen/Barvorlagen ersetzt. Sie beinhaltete u.a. zusätzlich Bestimmungen zur Durchführung von Stresstests, zur Institutionalisierung von Treasury-Komitees, zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten, zur Auswahl der externen Asset Manager und zum Controlling.

Der ORF orientierte sich bei seiner jährlichen Festlegung der strategischen Asset Allocation am Pensionskassengesetz. Die tatsächliche Verteilung durfte von der strategischen Asset Allocation je Assetklasse um bis zu 3,0 Prozentpunkte abweichen. Zum 31. Dezember 2007 betrug der Marktwert der langfristigen Veranlagungen 465,65 Mill. EUR. Davon entfielen 36,1 % auf Aktien, 58,8 % auf Anleihen und 5,1 % auf Geldmarktfonds. Die operative Managementverantwortung für die Wertpapierveranlagungen hatte der ORF an externe Asset Manager ausgelagert. Die Bestellung der Asset Manager unterlag einem festgelegten Prozedere, nicht jedoch deren Abberufung.

Ende 2006 plante der ORF, langfristig eine jährliche Performance von 5,5 % erreichen zu können. In der nachfolgenden Tabelle wurde die Performance der Wertpapiere des Anlagevermögens und der Pensionskassenveranlagung des ORF der Durchschnittsperformance jener österreichischen Pensionskassen gegenübergestellt, die eine vergleichbare Aktienquote aufwiesen.

Tabelle 4: Performance des ORF und österreichischer Pensionskassen

|  | 2007   | 2005 bis 2007<br>in % p.a. | 2003 bis 2007 |
|--|--------|----------------------------|---------------|
| ORF-Wertpapiere  | 0,64   | 5,57                       | 6,52          |
| ORF-Pensionskassenveranlagung  | - 0,95 | 5,86                       | 7,06          |
| Pensionskassen in Österreich,<br>Durchschnitt des aktiven Veranlagungstyps | 1,92   | 5,83                       | 6,76          |

**41.2** Der RH wies darauf hin, dass erst 2005 schriftliche Vorgaben zum Treasury-Komitee, zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten, zur Auswahl der externen Asset Manager und zum Controlling implementiert wurden.

Der RH empfahl, den Wechsel von Asset Managern für die Wertpapierveranlagung zu regeln.

Der RH stellte fest, dass die Performance des ORF bei der Veranlagung der Wertpapiere des Anlagevermögens und der Pensionskassenveranlagung für den Zeitraum 2003 bis 2007 in der Bandbreite vergleichbarer Pensionskassen lag. Der RH empfahl, die Performance des Jahres 2007 zu analysieren und die Erkenntnisse bei der nächsten Festlegung der Asset Allocation entsprechend zu berücksichtigen.

**41.3** *Der ORF gab bekannt, dass der Wechsel von Asset Managern für die Wertpapierveranlagung seit Jahren geregelt sei und in die Richtlinien aufgenommen werde.*

*Der Vergleich der ORF-Veranlagung mit jener der Pensionskassen des aktiven Veranlagungstyps sei nach Meinung des ORF insbesondere für Einzeljahre nicht zulässig, weil die Veranlagungsstruktur nicht vergleichbar sei.*

## Risikomanagement

- 42.1** Der ORF führte ein Risikomanagement mit Wirksamkeit vom Oktober 2006 ein. Das Risikomanagement sollte sicherstellen, dass die wesentlichen Risiken der zukünftigen Unternehmensentwicklung erkannt und bewertet werden sowie darauf aufbauend effizient gesteuert werden konnten.

Alle ausgewiesenen ORF-Risiken wurden in ein Risikoinventar bzw. in einen Risikomonitor aufgenommen. Eine gesamthafte Darstellung der Unternehmensrisiken erfolgte in einer Risikolandkarte, in der diese in Abhängigkeit von der Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit abgebildet wurden.

Die Qualität und die Aussagekraft dieser Daten in den Risikoerhebungsbogen wiesen beträchtliche Unterschiede auf. Eine gesamthafte Darstellung des Risikoinventars lag erst 2008 vor.

- 42.2** Der RH hielt fest, dass der organisatorische Aufbau und die Instrumente des neu eingeführten Risikomanagementsystems geeignet waren, ein höheres Risikobewusstsein zu schaffen. Er wies jedoch darauf hin, dass die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und die analytische Herleitung der Berechnungen noch nicht ausreichend erfüllt waren.

Der RH empfahl, die Erkenntnisse systematisch in den Planungsprozess zu integrieren und dadurch die Finanzvorschau qualitativ zu verbessern.

- 42.3** *Laut ORF werde von den Risikoverantwortlichen zur Nachvollziehbarkeit und Ableitung der Berechnungsweise eine umfangreiche Dokumentation der einzelnen Risiken geführt.*

*Bestehende Steuerungsprozesse würden laufend weiterentwickelt und in Richtung eines unternehmensweiten Chancen- und Risikomanagements ausgebaut werden.*

## Kontrolle durch den Stiftungsrat

**43.1** (1) Die Ausführungen zu den Themen Strategie, Organisation, Ausgliederungen, Beteiligungen, Finanzen und Einsparungsmaßnahmen zeigten, dass der Stiftungsrat nicht immer umfassend über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens informiert wurde. Der Stiftungsrat machte jedoch auch von seinem im ORF-G eingeräumten, umfassenden Auskunftsrecht nicht ausreichend Gebrauch, um bestehende Informationsdefizite auszugleichen.

(2) Dem Stiftungsrat gehören 35 Mitglieder an. Als Maßstab für die Größe eines Aufsichtsgremiums können die bei den der Rechnungshofkontrolle unterliegenden Aktiengesellschaften des Bundes eingerichteten Aufsichtsräte herangezogen werden. Bei den aufgrund der Dienstnehmerzahl drei größten Aktiengesellschaften bestanden die Aufsichtsräte im Jahr 2006 aus sechs bis acht Mitgliedern (ohne Dienstnehmervertreter).

Weiters verwies der RH auch auf vergleichbare ausländische Modelle: der Bayerische Rundfunk bspw. verfügte neben dem Intendanten und dem Rundfunkrat über einen Verwaltungsrat mit sechs Mitgliedern.

**43.2** Der Stiftungsrat war mit 35 Personen – in Bezug auf die im ORF-G vorgesehenen Aufgaben – groß und unbeweglich. Insbesondere die Überwachung der Geschäftsführung konnte nicht in ausreichendem Maße erfüllt werden. Die Rolle des Stiftungsrates als Aufsichtsorgan sollte daher verbessert werden.

Der RH empfahl, die Struktur des Stiftungsrates zu überdenken und die betreffenden gesetzlichen Bestimmungen zu evaluieren. Vorrangiges Ziel sollte es sein, ein arbeitsfähiges, mit Beschlusskompetenz ausgestattetes Aufsichtsratsgremium zu schaffen und die operative Ausübung der Aufsichtsratspflicht qualitativ zu verbessern.

**43.3** *Der Stiftungsrat des ORF wies die Feststellung des RH, der Stiftungsrat habe angesichts einer nicht immer ausreichenden Information seitens der Geschäftsführung über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens die Überwachung der Geschäftsführung nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen, zurück.*

*Die sehr genauen Protokolle des Stiftungsrates würden belegen, wie detailreich sich Mitglieder des Stiftungsrates mit Fragen der Personalkosten, der Gebarung der Tochtergesellschaften, den Veranlagungen, den Rückstellungen, den Wertberichtigungen und einzelnen Elementen der Kosten- und Ertragslage befassten. Insbesondere die Nachverfolgung des McKinsey-Projektes belege, wie der Stiftungsrat Kostenreduktionsmaßnahmen im Einzelnen beobachtete und Empfehlungen dazu abgab.*



*Was die Feststellung des RH über die Größe des Stiftungsrates anlange, so sei deren Adressat der Gesetzgeber. Der Stiftungsrat habe wiederholt intern diskutiert, dass er eine für die Aufsichtsratsfunktion unübliche Größe aufweise, die allerdings auf dem Pluralitätsprinzip, dem Prinzip breiter gesellschaftlicher Repräsentation, beruhe.*

43.4 Der RH bestätigte, dass sich der Stiftungsrat laut den Sitzungsprotokollen mit einer Vielzahl von Themen beschäftigte. Was jedoch die konkrete Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung betraf, ließ der in der Verantwortung einem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft nachgebildete Stiftungsrat die erforderliche Beharrlichkeit und Konsequenz bei der Umsetzung seiner Standpunkte gegenüber der Geschäftsführung vermissen. Dies ließ sich bspw. an folgenden Maßnahmen nachvollziehen:

- Der Stiftungsrat sprach in mehreren Sitzungen das Fehlen der Strategie an und wies auf die daraus resultierenden nachteiligen Folgen auf die Unternehmensentwicklung hin. Ein ausdrücklicher und konkret formulierter Auftrag an den Generaldirektor zur Ausarbeitung eines neuen Strategiekonzepts wurde jedoch nicht beschlossen.
- Finanzvorschauen lagen beim ORF nicht durchgängig vor. Für die Jahre 2005 bis 2007 erhielt der Stiftungsrat in unregelmäßigen Abständen Vorschauen mit äußerst geringer Aussagekraft, jedoch nicht zur Genehmigung. Wegen der qualitativ und quantitativ unzureichenden Unterlagen konnte der Umsetzungserfolg nicht überprüft werden.
- In verschiedenen Sitzungen des Stiftungsrates berichtete der Generaldirektor bis Ende 2005 zwar über die McKinsey-Studie; der Stiftungsrat forderte jedoch ab 2006 die Umsetzung des aufgezeigten Einsparungspotenzials nicht konsequent ein.
- Die Unterlagen für die Sitzungen des Stiftungsrates waren oft nicht aussagekräftig und für eine Beschlussfassung nicht geeignet. Dies zeigte sich insbesondere bei der verspäteten Beschlussfassung des Budgets 2008 und der wenig transparenten und aussagekräftigen Finanzvorschau 2008 bis 2010 sowie weiters beim Erwerb von einzelnen Beteiligungen. Eine daran anknüpfende Konsequenz für die Geschäftsführung war nicht erkennbar.

## Personal

### Personalstand

**44** Der RH stellt nachfolgend die Anzahl der Arbeitnehmer des ORF-Konzerns dar. Das Personalcontrolling erfasste alle Arbeitnehmer, die ein Entgelt erhielten, in VZÄ<sup>1)</sup>:

<sup>1)</sup> Nicht enthalten waren Präsenz- und Zivildienstler, nicht ständig beschäftigte Arbeitskräfte, karenzierte Beschäftigte und Mitarbeiter im Krankenstand ohne Entgeltfortzahlungsanspruch.

**Tabelle 5: Arbeitnehmer des ORF-Konzerns in Vollzeitäquivalenten**

|                                     | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Summe ORF-Konzern</b>            | <b>4.868</b> | <b>4.631</b> | <b>4.561</b> | <b>4.537</b> | <b>4.595</b> |
| <u>davon ORF</u>                    |              |              |              |              |              |
| <i>angestellte Arbeitnehmer</i>     | 2.451        | 3.426        | 3.410        | 3.446        | 3.451        |
| <i>Leiharbeitskräfte</i>            | 369          | 398          | 343          | 270          | 261          |
| <i>Honorarempfänger</i>             | 1.665        | 279          | 272          | 278          | 311          |
| <b>Summe ORF</b>                    | <b>4.485</b> | <b>4.103</b> | <b>4.025</b> | <b>3.994</b> | <b>4.023</b> |
| <u>davon ORF-Tochterunternehmen</u> |              |              |              |              |              |
| <i>angestellte Arbeitnehmer</i>     | 377          | 517          | 519          | 527          | 564          |
| <i>Leiharbeitskräfte</i>            | -            | 10           | 11           | 11           | 4            |
| <i>Honorarempfänger</i>             | 6            | 1            | 6            | 5            | 4            |
| <b>Summe ORF-Tochterunternehmen</b> | <b>383</b>   | <b>528</b>   | <b>536</b>   | <b>543</b>   | <b>572</b>   |

Die Anzahl der angestellten Arbeitnehmer beim ORF stieg von 2003 auf 2004 aufgrund der Übernahme eines Großteils der Honorarempfänger in ein Angestelltenverhältnis zum ORF. In den Jahren 2004 bis 2007 blieb die Anzahl der Arbeitnehmer im ORF-Konzern ungefähr gleich hoch.

### Dienstrechte

**45.1** (1) Für angestellte Arbeitnehmer des ORF galten – je nach Zeitpunkt des Eintritts in das Unternehmen – unterschiedliche Dienstrechte, die zu unterschiedlichen Entlohnungen und Ansprüchen führten. Diese werden im Folgenden verglichen nach sechs zentralen Dimensionen: Vertragsart, Anzahl der Gehälter und Remunerationen, Vorrückung, Sonderkonditionen, Abfertigung, Pensionsanspruch.

**Tabelle 6: Dienstrechte**

| Eintritt ins Unternehmen <sup>1)</sup>           | Vertrag                        | Vertragsart  | Anzahl der Gehälter und Remunerationen | Vorrückung   | Sonderkonditionen  | Abfertigung  | Pensionsanspruch   | Mitarbeiter zum Stichtag 31. Dez. 2007 |
|--|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| vor 1. Jänner 1993                               | Freie Betriebsvereinbarung-alt | Einzelvertrag  | 15                                     | 21 Biennalstufen<br>=> bis zu 197,5 % des Anfangsgehalts nach 42 Dienst- und Vordienstjahren | Kündigung, Urlaub, Sozialzulagen, längere Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall   | 25 Monatsbezüge nach 30 Dienstjahren in der höchsten Stufe | leistungsorientierte Pensionszusage, bis zu 80 % des Gehalts im Durchrechnungszeitraum | 729                                    |
| vor 1. Jänner 1993 + Umstieg in Kollektivvertrag | Kollektivvertrag 1996-b        | Kollektivvertrag, daher Änderung ohne Zustimmung des Einzelnen möglich | 15                                     | 21 Biennalstufen<br>=> bis zu 197,5 % des Anfangsgehalts nach 42 Dienst- und Vordienstjahren | Kündigung, Urlaub, Sozialzulagen, längere Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall<br>Gehaltszulage für besondere Leistungen/Kennnisse; jederzeit widerrufbar; bis zu 2.250 EUR/Monat, ø 475 EUR/Monat | 25 Monatsbezüge nach 30 Dienstjahren in der höchsten Stufe | leistungsorientierte Pensionszusage, bis zu 80 % des Gehalts im Durchrechnungszeitraum | 604                                    |
| 1. Jänner 1993 bis 31. Dezember 1996             | Freie Betriebsvereinbarung-neu | Einzelvertrag  | 15                                     | 11 Biennial- und 5 Triennialstufen = bis zu 175 % nach 37 Dienst- und Vordienstjahren        | Kündigung, Urlaub, Sozialzulagen, längere Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, aber Reduktionen bei Zulagen und Nebenleistungen gegenüber Freie Betriebsvereinbarung-alt                          | 16 Monatsbezüge nach 25 Dienstjahren in der höchsten Stufe | beitragsorientierte Pensionszusage   | 55                                     |

Fortsetzung Tabelle 6: Dienstrechte

| Eintritt ins Unternehmen   | Vertrag                 | Vertragsart      | Anzahl der Gehälter und Remunerationen | Vorrückung  | Sonderkonditionen   | Abfertigung   | Pensionsanspruch                   | Mitarbeiter zum Stichtag 31. Dez. 2007 |
|--|-------------------------|------------------|--|---|---|---|------------------------------------|--|
| 1. Jänner 1993 bis 31. Dezember 1996 + Umstieg in Kollektivvertrag bzw. 1. Jänner 1997 bis 31. Dezember 2003 | Kollektivvertrag 1996-a | Kollektivvertrag | 15                                     | 11 Biennial- und 5 Triennialstufen = bis zu 175 % nach 37 Dienst- und Vordienstjahren   | Kündigung, Urlaub, Sozialzulagen, längere Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, aber Reduktionen bei Zulagen und Nebenleistungen gegenüber Kollektivvertrag 1996-b, Gehaltszulage wie bei Kollektivvertrag 1996-b | 16 Monatsbezüge nach 25 Dienstjahren in der höchsten Stufe          | beitragsorientierte Pensionszusage | 606                                    |
| ab 1. Jänner 2004  | Kollektivvertrag 03     | Kollektivvertrag | 14                                     | 6 Biennial-, 5 Triennial-, 3 Quinquennialstufen = bis zu 148 % nach 42 Dienst- und Vordienstjahren, aber erhöhte Grundbezüge im Vergleich zu Kollektivvertrag 1996-a+b und Freie Betriebsvereinbarung durch Umlegung des 15. Gehaltes und Einrechnung entfallener Zulagen | Entgeltfortzahlung nach dem betrieblichen Mitarbeiter- und Selbständigenvorsorgegesetz  | nach dem betrieblichen Mitarbeiter- und Selbständigenvorsorgegesetz | beitragsorientierte Pensionszusage | 1.668                                  |

<sup>1)</sup> Daten aus dem Jahr 2007; gilt jeweils inkl. Geschäftsführer, Direktoren, Urheber, ausübende Künstler, Feriapraktikanten, Volontäre, Aushilfen

(2) Zum Stichtag 31. Dezember 2007 waren mit 784 Arbeitnehmern des ORF Einzelverträge (21 %) abgeschlossen, für 2.878 galten die Bestimmungen der KV (79 %). Aufgrund der Altersstruktur der Arbeitnehmer des ORF werden die Bestimmungen des KV 1996–a voraussichtlich noch bis zum Jahr 2043, die des KV 1996–b bzw. der FBV–alt bis 2035 und die der FBV–neu bis 2036 anzuwenden sein.

(3) Die 1997 abgeschlossenen KV 1996–b und KV 1996–a übernahmen jeweils die Bestimmungen der FBV–alt bzw. der FBV–neu. Arbeitnehmer konnten freiwillig in den KV übertreten und dabei einen Steuervorteil bei der Abfertigung in Anspruch nehmen.

Die Arbeitnehmer konnten für besondere Leistungen, Kenntnisse oder aufgrund „besonderer Gewährung“ eine außerordentliche, jederzeit widerrufbare monatliche Gehaltszulage erhalten, die bis zu rd. 2.250 EUR betrug. Zum 31. Dezember 2007 erhielten 85 Arbeitnehmer eine solche Gehaltszulage von durchschnittlich 475 EUR, das waren insgesamt rd. 40.000 EUR pro Monat. In den vom RH in einer Stichprobe ausgewählten Personalakten waren die Begründungen für die Gewährung der Zulage nicht immer nachvollziehbar.

- 45.2** Durch den Übertritt von Arbeitnehmern in den KV 1996–a bzw. KV 1996–b stiegen die Gehaltsaufwendungen, weil die Gehaltsansätze der KV stärker angehoben wurden als jene der FBV.

Der RH kritisierte die teilweise sehr großzügige und nicht immer nachvollziehbare Gewährung von Gehaltszulagen an Arbeitnehmer und empfahl, die Gewährung von Gehaltszulagen grundsätzlich zu überdenken.

- 45.3** *Laut ORF sei die Gewährung von Gehaltszulagen an Leistungsträger zur Differenzierung innerhalb eines KV sinnvoll; Zulagen würden bereits sehr restriktiv vergeben werden.*

- 46.1** Anlass für den Abschluss des KV 03 war vor allem die Übernahme eines Großteils der Honorarempfänger in ein Angestelltenverhältnis zum ORF. Die Anzahl der angestellten Arbeitnehmer beim ORF stieg daher von 2003 auf 2004 von 2.451 auf 3.426 (VZÄ).

Der KV 03 sah insbesondere keine über das Arbeitsrecht hinausgehenden Urlaubsansprüche und nur mehr die gesetzlichen Kündigungsfristen vor; Sozialzulagen waren nicht mehr enthalten. Jedoch waren die Gehaltsansätze höher, weil das 15. Gehalt auf die laufenden Bezüge umgelegt sowie die entfallenen Wohnungs- und ein Anteil an der Kinderzulage eingerechnet wurden; weiters wurden die Gehälter der unteren und mittleren Verwendungsgruppen um einen Fixbetrag von rd. 79 EUR erhöht. Die Entgeltfortzahlung wurde zwar restriktiver als bei den vorangegangenen Kollektivverträgen geregelt, war jedoch noch immer höher als im Arbeitsrecht.

Zum Stichtag 31. Dezember 2007 waren 1.668 Arbeitnehmer oder 45 % im KV 03.

- 46.2** Im Vergleich zu den bisher geltenden Bestimmungen fielen im KV 03 nur einige der Besserstellungen weg.

Der RH empfahl daher, für den ORF einen KV zu erstellen, in dem alle bestehenden Besserstellungen im Vergleich zum allgemeinen Arbeitsrecht beseitigt werden. Weiters sollte eine möglichst umfassende Eingliederung aller Arbeitnehmer in diesen KV angestrebt werden.

- 46.3** *Der ORF werde sich bemühen, die Bestimmungen des KV an jene des allgemeinen Arbeitsrechts und an das Marktniveau anzupassen.*

Personalaufwen-  
dungen und Gehalts-  
bestandteile

Tabelle 7: Personalaufwendungen

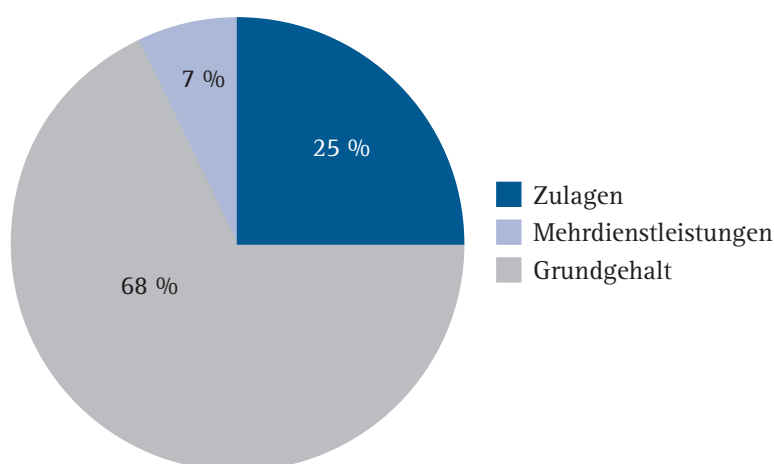
|   | 2002                       | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           |
|---|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | in Mill. EUR <sup>1)</sup> |                |                |                |                |                |
| Grundgehälter                                 | 109,061                    | 108,493        | 149,617        | 155,137        | 160,117        | 167,808        |
| fixe Zulagen, Remunerationen                  | 35,383                     | 35,199         | 42,175         | 42,984         | 43,495         | 44,615         |
| sonstige Zulagen                              | 11,660                     | 10,525         | 13,421         | 14,668         | 14,025         | 15,147         |
| Mehrdienstleistungen                          | 12,659                     | 12,753         | 16,520         | 16,342         | 17,524         | 19,133         |
| Nachzahlungen für Vorjahre                    | 0,014                      | 0,008          | 0,024          | 0,036          | 0,581          | –              |
| Honorare                                      | 69,915                     | 67,620         | 18,546         | 19,074         | 20,012         | 22,455         |
| Summe Gehälter                                | 238,692                    | 234,598        | 240,302        | 248,242        | 255,755        | 269,158        |
| gesetzliche Abgaben                           | 55,676                     | 55,589         | 56,420         | 58,688         | 61,354         | 62,695         |
| freiwillige Sozialaufwendungen                | 4,922                      | 4,658          | 4,967          | 4,581          | 4,488          | 4,404          |
| Abfertigungen und<br>Mitarbeitervorsorgekasse | 16,149                     | 16,381         | 31,255         | 32,567         | 11,969         | 20,998         |
| Altersversorgung                              | 21,168                     | 26,748         | 28,909         | 54,334         | 26,372         | 13,672         |
| Jubiläumsgelder                               | 0,558                      | 0,984          | 0,789          | 0,661          | 0,937          | 0,615          |
| nicht konsumierte Urlaube                     | – 0,417                    | – 1,014        | 2,591          | 2,953          | 1,508          | 1,968          |
| <b>Summe</b>                                  | <b>336,748</b>             | <b>337,944</b> | <b>365,233</b> | <b>402,026</b> | <b>362,383</b> | <b>373,510</b> |

<sup>1)</sup> Rundungsdifferenzen

**47.1** (1) Das durchschnittliche Jahres-Bruttogehalt je VZÄ eines Arbeitnehmers des ORF betrug 2006 rd. 68.411 EUR.

Das durchschnittliche Gehalt bestand aus dem Grundgehalt von rd. 46.588 EUR (rd. 68 %), Zulagen von rd. 16.761 EUR (rd. 25 %) und Mehrdienstleistungen von rd. 5.062 EUR (rd. 7 %). Ein Arbeitnehmer kostete den ORF einschließlich der gesetzlichen und freiwilligen Sozialleistungen durchschnittlich 97.766 EUR pro Jahr.

Abbildung 5: Gehaltsbestandteile



(2) Rund 14 % der Arbeitnehmer des ORF bezogen ein Mehrdienstleistungspauschale (MDP), rd. 40 % davon unbefristet. Bei der Zuerkennung der MDP wurde die Höhe der zu erbringenden Mehrdienstleistungen nicht festgesetzt. Die Bezieher von MDP führten keine Zeitaufzeichnungen.

(3) In den Controllingberichten für das Jahr 2006 waren fixe Zulagen und Remunerationen von rd. 46,80 Mill. EUR nicht als solche ausgewiesen, sondern in die Grundgehälter eingerechnet. Dies deshalb, weil diese Positionen so wie die Grundgehälter nur über den Bestand eines Dienstverhältnisses beeinflussbar waren.



**47.2** Der RH wies darauf hin, dass gemäß § 26 des Arbeitszeitgesetzes Aufzeichnungen über die geleisteten Arbeitsstunden zu führen waren, auch wenn die Ergebnis- und nicht die Zeitorientierung im Vordergrund stand. Er empfahl die Einführung von Zeitaufzeichnungen für alle Bezieher von MDP, auch für die nicht dem Arbeitszeitgesetz unterliegenden leitenden Arbeitnehmer. Weiters sollten die MDP systematisch auf deren betriebliche Notwendigkeit überprüft werden.

Zulagen erfordern zusätzliche Leistungen, die nicht mit dem Grundgehalt abgegolten sind und erfordern daher eine Zeit- und Leistungskontrolle. Der RH empfahl, Zulagen restriktiver, z.B. zeitlich begrenzt, zu gewähren.

**47.3** *Der ORF gab zu den Zeitaufzeichnungen keine Stellungnahme ab.*

**47.4** Der RH wies erneut auf die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes hin, wonach Aufzeichnungen über die geleisteten Arbeitsstunden zu führen waren.

#### Leiharbeitskräfte

**48.1** Leiharbeitskräfte waren von 14 Überlassungsunternehmen zur Verfügung gestellte Dienstnehmer. Mit zehn Überlassungsunternehmen schloss der ORF schriftliche Rahmenverträge ab, mit vier jedoch nicht.

Die ständig beschäftigten Leiharbeitskräfte wurden grundsätzlich zu den gleichen Bedingungen beschäftigt wie die Arbeitnehmer des ORF, waren organisatorisch in den ORF eingegliedert und standen unter dessen Dienst- und Fachaufsicht. Die Überlassungsunternehmen verrechneten dem ORF zuzüglich zum Stundenlohn laut KV des ORF üblicherweise einen Aufschlag (inklusive Dienstgeberbeitrag) von rd. 100 %.

Eine Übersicht über die Leiharbeitskräfte aller Abteilungen, aus der die VZÄ ausgewertet und Bereichen zugeordnet werden konnten, wurde erstmals Anfang 2008 erstellt. Die Auswertung der Daten ergab, dass noch 125 Leiharbeitskräfte nach dem KV 1996-a und 149 Leiharbeitskräfte nach dem KV 03 beschäftigt waren. Durchschnittlich waren die Leiharbeitskräfte sechs Jahre beschäftigt, zehn Leiharbeitskräfte wurden bereits vor dem Jahr 1990 eingestellt.

**48.2** Der RH wies darauf hin, dass Leiharbeitskräfte nur zur Abdeckung von Spitzenbedarf in der Auftragsbewältigung und bei projektbezogenen Bedarfsschwankungen eingesetzt werden sollten. Er empfahl, die Notwendigkeit des Einsatzes sämtlicher Leiharbeitskräfte zu überprüfen.

Weiters empfahl der RH, im Interesse der Rechtssicherheit künftig Verträge mit Überlassungsunternehmen schriftlich abzuschließen.

**48.3** *Der ORF werde auch künftig Leiharbeitskräfte, die lange beim ORF tätig waren, nach Maßgabe der Vorgaben des Stiftungsrates übernehmen. In einzelnen Bereichen sei derzeit keine Bereinigung geplant, weil andere strukturelle Maßnahmen geprüft werden. Die Empfehlung des RH, Verträge künftig schriftlich abzuschließen, werde bereits umgesetzt.*

**48.4** Der RH bekräftigte seine Empfehlung, Leiharbeitskräfte nur zur Abdeckung von Spitzenbedarf heranzuziehen, da durch die von den Überlassungsunternehmen verrechneten Aufschläge erhebliche Mehrkosten verursacht werden.

Übergang zum  
Pensionskassen-  
system

**49.1** (1) Bis zum Jahr 1999 zahlte der ORF für Arbeitnehmer, für welche die FBV-alt oder der KV 1996-b galten, die Differenz zwischen der jeweiligen ASVG-Pension und einem leistungsorientierten Pensionsanspruch bis zu 80 % des Grundgehalts in den beiden letzten, dem Austritt vorangegangenen vollen Kalenderjahren. Der ORF trug das Risiko der Entwicklung der gesetzlichen Pensionen, der Veranlagung der Wertpapiere zur Deckung der Pensionsrückstellung und das versicherungstechnische Risiko. Diese Regelung galt kraft einzelvertraglicher Vereinbarung.

(2) Arbeitnehmer, für welche die FBV-neu oder der KV 1996-a galten, erhielten im Pensionsfall einen Pensionszuschuss nach einem Beitragsmodell, in dem der ORF einen vom Arbeitnehmer geleisteten Pensionsbeitrag in Höhe von 2,5 % der Gehälter verdoppelte.

(3) Im Jahr 1999 stimmten rd. 46 % der Arbeitnehmer zu, dass ein Teil ihrer Ansprüche abgefunden wurde, rd. 47 % der Arbeitnehmer entschieden sich für einen Wechsel in die Pensionskasse und rd. 7 % verblieben in der direkten Leistungszusage des ORF. Der ORF berechnete, dass durch diese Maßnahmen bis zum Jahr 2008 Aufwendungen von insgesamt 266,9 Mill. EUR (das waren durchschnittlich 26,7 Mill. EUR pro Jahr) eingespart werden konnten.

Im neuen Pensionssystem zahlte der ORF für Arbeitnehmer 3,25 % für den Gehaltsteil bis zur ASVG-Höchstbeitragsgrundlage und 7,5 % für den darüber hinausgehenden Gehaltsteil in eine überbetriebliche Pensionskasse ein.

- 49.2** Der RH kritisierte, dass die Pensionsregelungen des ORF trotz zwischenzeitlich erfolgter Einschränkungen der Pensionsansprüche weiterhin sehr hohe Aufwendungen verursachten, die weit über den gesetzlichen Verpflichtungen des ORF lagen. Der RH empfahl dem ORF, weitere Reformschritte zu setzen, um auch im Sinne der Harmonisierung aller Pensionssysteme die eigenen pensionsrechtlichen Bestimmungen an die seit 1998 reformierten ASVG-Pensionsbestimmungen anzugleichen.
- 49.3** *Der ORF führte dazu aus, dass der RH die Einsparungen durch die Pensionsreformen anerkenne, das beitragsorientierte Modell des KV 03 aber ablehne. Die Entwicklung der Pensionskassen in Österreich zeige, dass die Bedeutung der betrieblichen Altersvorsorge in Österreich zunehme.*
- 49.4** Der RH merkte an, dass die Höhe der Einsparungen nicht überprüft wurde. Er wies erneut darauf hin, dass die Aufwendungen des ORF für Pensionen weit über den gesetzlichen Verpflichtungen lagen und verblieb bei seiner Empfehlung zum Abbau der Sonderpensionsrechte.

Verträge der  
Generaldirektoren  
und Direktoren

Gehaltserhöhungen

- 50.1** Die Dienstverträge des Generaldirektors und der sechs Direktoren wurden zeitlich auf Funktionsperioden (2002 bis 2006, 2007 bis 2011) befristet.

(1) Für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 sahen die Dienstverträge der Generaldirektorin und der sechs Direktoren einen Anspruch auf angemessene, jedoch keine automatische Erhöhung aufgrund genereller Gehaltsregulierungen beim ORF vor; allerdings stimmte der Stiftungsrat der jährlichen Gehaltsanpassung, die gleich hoch war wie die für die Arbeitnehmer des ORF, zu.

Das Jahresgehalt der Generaldirektorin betrug 2002 321.000 EUR. Mit den jährlichen Anpassungen wuchs es bis Vertragsende (2006) auf 348.000 EUR an. Die Jahresgehälter der sechs Direktoren lagen 2002 zwischen 201.000 EUR und 251.000 EUR. Sie betragen durch die jährlichen freiwilligen Anpassungen bei Vertragsende (2006) zwischen 217.000 EUR und 272.000 EUR.

(2) Für die Funktionsperiode 2007 bis 2011 sahen die Dienstverträge des Generaldirektors und der sechs Direktoren ab einer Änderung des Verbraucherpreisindex 2005 von über 3 % eine Anpassung des Jahresgehaltes vor.

2007 lag das Jahresgehalt des Generaldirektors bei 349.000 EUR; das der sechs Direktoren zwischen 240.000 EUR und 250.000 EUR.

- 50.2** Der RH empfahl, im Hinblick auf die feststehende Laufzeit und die Höhe der in den Dienstverträgen mit dem Generaldirektor und den Direktoren vereinbarten Jahresgehälter diese als Fixbetrag anzusehen und nicht jährlich anzupassen.
- 50.3** *Der ORF führte dazu aus, dass sich der Stiftungsrat bei der Gehaltsvalorisierung an den Empfehlungen eines Consultingunternehmens orientiert habe. Bei der nächsten Vertragsgestaltung werde die Valorisierungsfrage unter Zugrundelegung der Ansicht des RH auf Marktüblichkeit geprüft werden.*

#### Abfertigungen

- 51.1** Die Abfertigungsansprüche waren in den Dienstverträgen wie folgt geregelt:

(1) Für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 sahen die Dienstverträge der Generaldirektorin und der sechs Direktoren das 12-Fache des Monatsgehalts als Abfertigung vor.

Dies galt auch für jene zwei Direktoren, die nur von 2002 bis 2006 im ORF tätig waren. Sie erhielten bei Beendigung ihres Dienstverhältnisses 2006 das 12-fache Monatsgehalt als Abfertigung, das waren 0,49 Mill. EUR. Die gesetzliche Abfertigung hätte 0,20 Mill. EUR betragen. Vor 2002 wurde das 20- bis 25-Fache des Monatsgehalts als Abfertigung gewährt.

(2) Für die Funktionsperiode 2007 bis 2011 enthielten die Dienstverträge mit dem Generaldirektor und den sechs Direktoren unterschiedliche Bestimmungen über eine Abfertigung:

- Bei drei Direktoren war in den Dienstverträgen keine Abfertigung vorgesehen, weil diese ihr bisheriges Dienstverhältnis zum ORF einvernehmlich beendeten und daher das 25-Fache des Monatsgehalts als Abfertigung erhielten.
- Der Dienstvertrag mit einem Direktor sah eine Abfertigung nach den Bestimmungen des davor mit dem ORF bestandenen Dienstvertrages vor, das war das 25-Fache des Monatsgehalts.

- Der Dienstvertrag mit einem weiteren Direktor sah ein Wahlrecht vor: Abfertigung in Höhe des 12-Fachen des Monatsbezuges nach diesem Dienstvertrag oder nach den Bestimmungen des davor bestandenen Dienstvertrages, das war zur Zeit der Gebarungsüberprüfung das 15-Fache des Monatsbezuges.
- Der Dienstvertrag mit einer Direktorin sah als Abfertigung das 12-Fache des Monatsgehaltes vor, obwohl sie 2002 bei ihrem Austritt aus dem ORF bereits eine Abfertigung erhielt.

**51.2** Der RH hielt die Abfertigungsregelungen für äußerst großzügig und empfahl, künftig Abfertigungen nur mehr im gesetzlichen Ausmaß zu vereinbaren.

**51.3** *Laut ORF sollte die Abfertigung für jene zwei Direktoren, die nur von 2002 bis 2006 im ORF tätig waren, ein Äquivalent dafür sein, dass diese Direktoren keinen Anspruch auf ein Anschlussdienstverhältnis im ORF hatten.*

*Der Stiftungsrat des ORF vertrat die Ansicht, dass auch künftig bei Personen, die aus dem Unternehmen kommen, erworbene Abfertigungsansprüche zu berücksichtigen sein werden, weil die Bestellung in eine Leitungsfunktion nicht zum Anspruchsverlust führen könne. Hinsichtlich externer Bewerber werde der Stiftungsrat eine Expertise einholen, ob überhaupt noch Abfertigungen vereinbart werden sollen.*

#### Bonifikationen

**52.1** (1) Die Dienstverträge mit der Generaldirektorin und den sechs Direktoren für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 sahen erstmals leistungsorientierte Zielvereinbarungen vor. Diese sollten einen Ausgleich für die geringere Abfertigung (vor 2002 20 bis 25 Monatsgehälter, danach nur mehr zwölf Monatsgehälter) und die Einführung einer beitragsorientierten Pensionskassenlösung für die Direktoren darstellen.

Der Stiftungsrat diskutierte zwar, welche Parameter für die strategische Positionierung und die Führung des ORF maßgeblich wären. Die Zielvereinbarung könnte nämlich nicht auf das rein kommerzielle Ergebnis beschränkt werden, weil der ORF nicht gewinnmaximierend tätig wäre, sondern ausgeglichen zu budgetieren und bilanzieren hatte; auch der Markterfolg könnte nicht im Vordergrund stehen, weil das ORF-G dazu verpflichtete, nicht rein quotenorientiert vorzugehen, sondern vermehrt auf Qualität Rücksicht zu nehmen.

Die vom Stiftungsrat genehmigten Dienstverträge für die Generaldirektorin und die sechs Direktoren sahen die Auszahlung von je einem Viertel der Bonifikation von höchstens 15 % des Jahresgehaltes bei Erreichung oder Überschreitung der folgenden vier Ziele vor:

- Erlöse aus Werbung in Hörfunk und Fernsehen laut dem vom Stiftungsrat genehmigten Finanzplan,
- Marktanteil in Hörfunk und Fernsehen laut dem vom Stiftungsrat genehmigten Jahressendeschema,
- EGT laut dem vom Stiftungsrat genehmigten Finanzplan und
- 2002 die Erarbeitung eines nach den Bestimmungen des ORF-G vom Stiftungsrat zu beschließenden Qualitätssicherungssystems, danach die Erfüllung der gesetzlichen Auflagen in qualitativer Hinsicht.

Die Bonifikationsansprüche entstanden mit der Feststellung der Prüfungskommission, dass die Ziele erreicht wurden.

- Das Erlösziel aus Werbung wurde 2002 sehr niedrig vorgegeben, war von 2003 bis 2006 jährlich sinkend und geringer als der Ist-Wert des Vorjahres.
- Das Ziel-EGT wurde 2002 mit minus 50 Mill. EUR und von 2003 bis 2006 jährlich mit 0 EUR festgelegt. Der Ziel-Marktanteil Hörfunk wurde jährlich mit 78 % angegeben, der erreichte Anteil sank von 82 % auf 79 %. Der Ziel-Marktanteil Fernsehen wurde von 2002 bis 2006 von 46 % auf 43 % gesenkt, der erreichte Anteil sank von 47,7 % auf 43 % (jeweils Erwachsene über 12 Jahre, Haushalte mit Kabel-/Satellitenangebot).
- 2002 legte die Generaldirektorin dem Stiftungsrat einen drei Seiten umfassenden Vorschlag zur Einführung eines Qualitätssicherungssystems für Programme vor. Dieser Vorschlag basierte auf einem seit mehreren Jahren im ORF bestehenden Qualitätsmonitoring, das nunmehr auf das gesamte Programmangebot ausgeweitet und um Maßnahmen zum Jugendschutz erweitert wurde. Für diesen Vorschlag wurden der Generaldirektorin und den sechs Direktoren Bonifikationen von insgesamt rd. 63.600 EUR ausgezahlt.

Ab 2003 stellte ein Gutachter jährlich fest, dass den Qualitätskriterien insgesamt in den wesentlichen Belangen entsprochen wurde. Das Gutachten kostete jährlich zwischen 225.000 EUR und 279.000 EUR. Die Bonifikation für die Erfüllung der gesetzlichen Auflagen in qualitativer Hinsicht betrug für die Generaldirektorin und die sechs Direktoren insgesamt jährlich zwischen rd. 63.600 EUR und rd. 67.700 EUR.

Von 2002 bis 2006 stellte die Prüfungskommission jährlich fest, dass alle Ziele für die Gewährung der Bonifikation erreicht wurden. Dadurch wurde die Bonifikation für die Generaldirektorin und die sechs Direktoren von insgesamt jährlich zwischen rd. 254.000 EUR und rd. 271.000 EUR fällig.

(2) Die Dienstverträge mit dem Generaldirektor und den sechs Direktoren für die Funktionsperiode 2007 bis 2011 sahen für 2007 ebenfalls leistungsorientierte Zielvereinbarungen vor. Die drei quantitativen Ziele blieben gleich; das Qualitätssicherungssystem sah einen Public-value-Test vor. Als Bonifikation waren höchstens 15 % des Jahresgehaltes vorgesehen. Die Zielerreichung war in der Funktionsperiode 2007 bis 2011 vom Stiftungsrat bei Genehmigung des Jahresabschlusses festzustellen.

Für 2008 genehmigte der Stiftungsrat eine Bonifikation von höchstens 10 % bei Erreichung der Ziele Tagesmarktanteil bei Hörfunk und Fernsehen sowie Erlöse aus Werbung.

**52.2** Der RH wies auf die Bedenken des Stiftungsrates hin und stellte fest, dass einige Direktoren Bonifikationen für Ziele erhielten, deren Erreichung sie nur mittelbar oder überhaupt nicht beeinflussen konnten. So konnten bspw. der Technische Direktor die Werbeerlöse und der Direktor für Online und Neue Medien den Ziel-Marktanteil im Hörfunk und Fernsehen kaum beeinflussen.

Die Gewährung einer Bonifikation für die Ausarbeitung eines drei Seiten umfassenden Vorschlages zur Einführung eines Qualitätssicherungssystems sowie die Gewährung einer Bonifikation für das qualitative Ziel Qualitätssicherung, dessen Erreichung mit hohen Aufwendungen für den ORF von einem externen Gutachter lediglich als in wesentlichen Belangen bestätigt wurde, waren äußerst großzügig.

Der RH anerkannte die Änderungen bei der Festsetzung der Bonifikation für 2008. Er empfahl jedoch, künftig nur überprüfbare Ziele zu vereinbaren, die mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag des ORF vereinbar sind. Weiters sollten Bonifikationen nur an jene Personen ausgezahlt werden, die zur Zielerreichung einen wesentlichen Beitrag leisten.

- 52.3** *Der ORF teilte mit, dass der Stiftungsrat bereits für 2008 die Anregung des RH umgesetzt und nur noch quantifizierbare Ziele vereinbart habe.*

*Hinsichtlich der Empfehlung des RH, nur noch Bonifikationen für Ziele zu vereinbaren, deren Erreichung mittelbar oder überhaupt beeinflusst werden könne, führte der ORF aus, dass durch einheitliche Ziele der Teamcharakter der gewählten Funktionsträger hervorgehoben werden sollte. Für das Geschäftsjahr 2009 solle eine Individualisierung der Zielvorgabe versucht werden, Interdependenzen seien aber nicht ganz vermeidbar.*

#### Verträge der Landesdirektoren

- 53.1** (1) Für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 sahen die Dienstverträge mit den neun Landesdirektoren zuzüglich zum Gehalt eine Landesdirektorenzulage zwischen rd. 40 % und rd. 55 % des Gehaltes vor. Mit der Landesdirektorenzulage waren alle Zulagen abgegolten.

(2) Erstmals wurden auch zielorientierte Bonifikationen vereinbart. Die Dienstverträge der Landesdirektoren sahen Bonifikationen bei Erreichung der folgenden drei Ziele vor:

- Marktanteil für das Radio im jeweiligen Bundesland,
- Einhaltung der Budgetvorgaben für das jeweilige Landesstudio und
- Erfüllung der zielorientierten Bonifikationsvereinbarung durch die sechs Direktoren.

(3) Die im Dezember 2002 abgeschlossenen Dienstverträge mit den Landesdirektoren sahen vor, dass die Ziele für 2002 als erreicht galten. Die Bonifikation dafür betrug insgesamt rd. 77.000 EUR. Dieser Betrag war annähernd vergleichbar mit dem durchschnittlichen Jahresgehalt eines ORF-Mitarbeiters.



Da die sechs Direktoren von 2002 bis 2006 die Ziele der Bonifikationsvereinbarung erreichten, erhielten die neun Landesdirektoren dafür eine Bonifikation von insgesamt rd. 221.000 EUR.

(4) Die Dienstverträge mit den Landesdirektoren für die Funktionsperiode 2007 bis 2011 sahen ebenfalls eine zielorientierte Bonifikation vor. Die Bedingungen blieben ungefähr gleich.

- 53.2** Der RH kritisierte, dass von 2002 bis 2006 rd. 221.000 EUR an Bonifikationen ausgezahlt wurden, ohne dass die Landesdirektoren die Zielerreichung unmittelbar beeinflussen konnten. Weiters kritisierte der RH, dass auch für die Funktionsperiode 2007 bis 2011 eine derartige Bonifikation vertraglich vereinbart wurde.

Der RH empfahl, in die Dienstverträge mit den Landesdirektoren nur Ziele aufzunehmen, für deren Erreichung der Begünstigte einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

- 53.3** *Der ORF führte dazu aus, dass durch einheitliche Ziele der Teamcharakter der gewählten Funktionsträger hervorgehoben werden sollte. Für das Geschäftsjahr 2009 solle eine Individualisierung der Zielvorgabe versucht werden, Interdependenzen seien aber nicht ganz vermeidbar.*

- 54.1** Die Dienstverträge mit den Landesdirektoren sahen vor, dass diese bei Beendigung dieser Funktion eine Zahlung in Höhe des Dreifachen des zuletzt bezogenen monatlichen Gehalts samt Landesdirektorenzulage erhielten. Dies unter der Voraussetzung, dass sie trotz Bewerbung nicht oder zu schlechteren Bedingungen wiederbestellt wurden oder bei einer einvernehmlichen Auflösung des Dienstverhältnisses.

- 54.2** Der RH hielt diese Sonderzahlungen für äußerst großzügig und empfahl, künftig nur Zahlungen zu vereinbaren, denen eine Gegenleistung gegenübersteht.

- 54.3** *Der ORF erwiderte, dass die Sonderzahlungen aufgrund kollektivvertraglicher Bestimmungen erfolgten.*

- 54.4** Der RH entgegnete, dass auch im KV Sonderzahlungen nur für Leistungen vorgesehen werden sollten.

## Personal

### Nebenberufliche Erwerbstätigkeit und Unternehmens- beteiligung

**55.1** Die nebenberuflichen Erwerbstätigkeiten und Unternehmensbeteiligungen von Arbeitnehmern des ORF waren laut den Dienstanweisungen melde- und genehmigungspflichtig. Die erteilten Genehmigungen wurden in der Personalabteilung zentral archiviert. Eine Auswertung dieser Daten gab es nicht; es waren nur namentliche Einzelabfragen möglich.

Konkrete Anfragen des RH zeigten, dass einzelne Personen, die im ORF als freie Arbeitnehmer oder als nicht ständige Leiharbeitskräfte in der Produktionstechnik beschäftigt waren, an Unternehmen beteiligt waren, die mit dem ORF in Geschäftsbeziehung standen. Da nach Auffassung des ORF die einschlägigen Regeln für diese Personen nicht gelten würden, lagen auch keine Genehmigungen des Generaldirektors vor.

**55.2** Der RH empfahl, die Dienstanweisungen über die nebenberufliche Erwerbstätigkeit und die Unternehmensbeteiligung auf alle Arbeitnehmer anzuwenden.

Weiters sollte die Archivierung der erteilten Genehmigungen so erfolgen, dass systematische Abfragen und Auswertungen uneingeschränkt möglich wären, um über einen Gesamtüberblick zu verfügen.

**55.3** *Nach Meinung des ORF sei es nicht zweckmäßig, die Dienstanweisung auf alle Arbeitnehmer anzuwenden. Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen könnten in ihrem Nebenerwerb nicht zu stark gebunden werden. Der Nebenerwerb von Honorarempfängern solle auch nicht beeinträchtigt werden, weil andernfalls der Druck auf unbefristete Arbeitsverhältnisse steige.*

*Eine bessere Archivierung von Nebenerwerbsgenehmigungen werde unter dem Gesichtspunkt von Kosten und Nutzen geprüft.*

**55.4** Der RH entgegnete, dass die Dienstanweisung über die melde- und genehmigungspflichtigen nebenberuflichen Erwerbstätigkeiten und Unternehmensbeteiligungen keine Differenzierung zwischen befristet und unbefristet beschäftigten Arbeitnehmern vorsah. Durch die Anwendung der Dienstanweisung auf alle Arbeitnehmer sollte der ORF umfassende Kenntnisse über die Beteiligung von Arbeitnehmern an Unternehmen, die u.a. mit dem ORF in Geschäftsbeziehung standen, vermittelt werden.

**Technik**

## Personal

**56** In der Technischen Direktion (inklusive Sendetechnik) waren Ende 2007 798,7 Arbeitnehmer, 167,1 Leiharbeitskräfte und 27,0 Honorarempfänger (jeweils VZÄ), somit insgesamt 992,8 VZÄ beschäftigt. Damit war die Technische Direktion mit einem Anteil von 21,6 % des Gesamtpersonalstandes der personell größte Bereich des ORF-Konzerns.

Die Durchschnittskosten je angestelltem Arbeitnehmer in der Technischen Direktion betragen 2007 rd. 92.700 EUR; unter Berücksichtigung der Leiharbeitskräfte und der Honorarempfänger betragen die Durchschnittskosten je VZÄ in der Technischen Direktion 2007 rd. 86.600 EUR.

## Arbeitszeitregelungen

**57.1** Mit 1. August 2005 trat der in den anderen Direktionen gültige Arbeitszeit-KV auch für die Arbeitnehmer der Technischen Direktion und der technischen Betriebe der Landesstudios in Kraft. Dieser enthielt jedoch für Techniker in den Produktionsbetrieben einige Besserstellungen.

Grundsätzlich konnten im ORF die tägliche Normalarbeitszeit auf neun Stunden ausgedehnt und die neunten Stunden in einem Durchrechnungszeitraum von sechs Monaten ausgeglichen werden. Die Einschränkung für das technische Personal bestand darin, dass die neunte tägliche Arbeitsstunde nur bei dienstplanmäßiger Ankündigung zeitausgleichsfähig und der Mehrarbeitszeitausgleich nur tageweise und nicht in einzelnen Stunden möglich waren. Auch der Monatssaldo, ab dessen Überschreiten die Mehrarbeitsstunden abzugelten waren, betrug für das technische Personal nur die Hälfte der für die anderen Arbeitnehmer festgelegten Stundenanzahl.

Darüber hinaus schränkte der ehemalige Technische Direktor mit Wirksamkeit vom Jänner 2006 in Sonderfällen die Möglichkeit des Mehrarbeitszeitausgleichs betreffend die neunte Arbeitsstunde noch über die kollektivvertraglichen Regelungen hinaus ein. Erschwerend war dabei insbesondere die Anweisung, dass der Mehrarbeitszeitausgleich nur einvernehmlich erfolgen konnte.

Für den ORF waren diese begünstigenden Regelungen mit Mehraufwendungen von jährlich über 1 Mill. EUR verbunden.

**57.2** Der RH fand keine sachliche Rechtfertigung für die Differenzierungen zwischen den Arbeitnehmergruppen im Arbeitszeit-KV. Insbesondere kritisierte er die Anweisung des ehemaligen Technischen Direktors, mit der die ohnedies günstige Regelung des Arbeitszeit-KV noch ausgeweitet wurde. Diese Bestimmungen verhinderten einen flexiblen, dem Produktionsbedarf angepassten Personaleinsatz in den Produktionsbetrieben.

Der RH empfahl, die Ausnahmeregelungen beim Arbeitszeit-KV für das technische Personal zu beseitigen. Darüber hinaus wäre auch die laut dem Arbeitszeit-KV mögliche Verlängerung der täglichen Normalarbeitszeit auf zehn Stunden im Sinne einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit und eines wirtschaftlicheren Personaleinsatzes anzustreben.

**57.3** *Der ORF gab hierzu keine Stellungnahme ab.*

**57.4** Der RH wiederholte seine Empfehlung.

**58.1** Die Leistungen im Bereich der Technischen Direktion wurden überwiegend durch den Einsatz des eigenen Personals und der Produktionsanlagen des ORF erbracht. Zugemietet wurde grundsätzlich nur bei Kapazitätsengpässen und bei Bedarf an speziellen Technikressourcen, wie z.B. Spezialeffektkameras.

Ein Kostenvergleich der Arbeitsstunden für Eigenleistungen laut den internen Verrechnungspreisen und den bei der Anmietung verrechneten Stundensätzen für technisches Fernsehproduktionspersonal zeigte, dass die Eigenleistungen des ORF um bis zu 50 % und im Bereich der Ausstattung um bis zu 20 % teurer waren als am Markt zugekaufte Leistungen.

**58.2** Der RH wies auf die hohen Kosten der Eigenleistungen des ORF hin, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen die Konkurrenzfähigkeit des ORF bzw. der Produktionstechnik beeinträchtigten.

Der RH empfahl, ein kosteneffizientes Mischverhältnis zwischen Eigenleistungen und Fremdleistungen zu überprüfen und die Eigenleistungen einer verstärkten Kostenbetrachtung zu unterziehen. Der ORF sollte im Bereich der Technik das Ziel verfolgen, die Synergien zwischen dem unbedingt erforderlichen Eigenpotenzial und günstigeren Fremdleistungen bestmöglich zu nutzen.

- 58.3** *Laut ORF zähle es seit Jahren zu den zentralen Aufgaben der Produktionsbetriebe, ein optimales Mischverhältnis zwischen Eigen- und Fremdpersonal zu finden.*
- 58.4** Der RH wiederholte seine Empfehlung, in Anbetracht der hohen Kosten der Eigenleistungen des ORF zwischen der Nutzung des Eigenpotenzials und dem Einsatz von Fremdpersonal verstärkt abzuwägen, um die Auslastung des Produktionspersonals sowie die Wirtschaftlichkeit des Produktionsbetriebes zu verbessern.
- Zusammenarbeit mit  
Programmabteilungen
- 59.1** Der Jahresproduktionsplan der ORF-Technik beruhte auf dem jährlichen Leistungsplan, der vom Chefproducer in Zusammenarbeit mit den Programmdienststellen erarbeitet wurde. Die einzelnen Sendungen wurden nach Anforderung durch die Programmdienststellen nach dem Auftraggeber- und -nehmerprinzip hergestellt. Die verspäteten Anforderungen von Leistungen durch die Programmdienststellen erschwerten die Planung des technischen Produktionsbetriebes und verursachten mangelnde Auslastung des technischen Personals und der Betriebsmittel.
- 59.2** Der RH empfahl, die Vorplanungen zwischen den Programmdienststellen und der Technik zu verbessern und die Anforderungen der Programmdienststellen rechtzeitig zu definieren. Dadurch sollten die Disposition und die Ressourcenplanung optimiert sowie die Auslastung des technischen Personals erhöht werden.
- 59.3** *Der ORF führte dazu aus, dass die Technik in Bezug auf die Produktionstermine ausschließlich von den Programmabteilungen abhängig sei, diese wiederum von den aktuellen Ereignissen. Die Planung müsse an kurzfristige Ereignisse angepasst werden und nicht nur an die optimale Personalauslastung.*
- 59.4** Der RH hielt seine Empfehlungen aufrecht und verwies auf TZ 60 und 61.

## Technik

### Einzelne Produktionen

**60.1** (1) Die Sendungen „im ZENTRUM“ wurden außerhalb der Standorte des ORF produziert; dadurch mussten auch Übertragungswagen samt Technikpersonal eingesetzt werden. Die Vorgängersendungen „offen gesagt“ wurden hingegen in einem ORF-Studio aufgenommen. Auf Basis der abgerechneten Werte für die Monate Jänner und Februar 2008 werden die jährlichen Mehrkosten für die auswärtige Produktion der Sendungen „im ZENTRUM“ rd. 570.000 EUR betragen.

(2) Das ursprüngliche Produktionskonzept der Sendung „Barbara Karlich Show“ ging von jeweils drei Live-Sendungen und zwei Aufzeichnungen an drei Produktionstagen aus. Laut Mitteilung des technischen Produktionsbetriebes Fernsehen war dieses Konzept im ORF-Studio nicht umsetzbar. Aufgrund einer Ausschreibung vergab der ORF 1999 diese Produktion an eine externe Produktionsgesellschaft. Deren adaptiertes Konzept – Aufzeichnung von täglich drei Sendungen, keine Live-Sendung – hätte nach Mitteilung des technischen Produktionsbetriebes Fernsehen auch ORF-intern umgesetzt werden können. Allerdings wurde der technische Produktionsbetrieb des ORF damit nicht mehr befasst; dies auch nicht in den Folgejahren, obwohl der Vertrag mit der externen Produktionsgesellschaft immer nur für zwei Jahre abgeschlossen wurde. Für die extern durchgeführte Produktion der Sendung inklusive der Redaktion zahlte der ORF bspw. im Jahr 2006 3,9 Mill. EUR (ohne USt).

(3) Die Programmdienststellen vergaben auch Produktionen an Dritte, ohne den technischen Produktionsbetrieb vorher zu befragen. Nach dessen Auskunft hätte er diese Produktionen durchführen können.

**60.2** Der RH kritisierte die mangelhafte Kooperation zwischen den Programmdienststellen und dem technischen Produktionsbetrieb. Auslagerungen von Einzelproduktionen ohne vorangegangene Kapazitätsabstimmungen mit der ORF-Technik führten lediglich zu Budgetverschiebungen; nachhaltige Kosteneinsparungen für den ORF waren damit nicht verbunden, wohl aber teilweise Mehrkosten.

Der RH empfahl, alle Produktionsaktivitäten mit der Technik abzustimmen und zur Ressourcenoptimierung eine genaue Produktionsvorplanung vorzunehmen. Damit könnten das technische Produktionspersonal effizienter eingesetzt und Mehraufwendungen für Auftragsproduktionen vermieden werden.

**60.3** *Der ORF gab dazu keine Stellungnahme ab.*

**60.4** Der RH wiederholte seine Empfehlung, eine genaue Produktionsvorbereitung vorzunehmen, um dadurch das technische Produktionspersonal effizienter einsetzen zu können.

Einsatz von  
Übertragungswagen

**61.1** (1) Der ORF verfügte 2007 für Außenübertragungen über vier Übertragungswagen im ORF-Zentrum sowie zwei weitere in den Landesstudios.

Laut einer Ressourcenübersicht waren im Bereich des ORF-Zentrums die großen Übertragungswagen (Ü 21 und Ü 22) und die Komponenten-Übertragungswagen (KÜW 1/Ü 31 und KÜW 2/Ü 32) wie folgt im Einsatz:

**Tabelle 8: Einsätze der Übertragungswagen**

| Übertragungswagen  | Einsatztage |      | Produktionen |      |
|--|-------------|------|--------------|------|
|  | 2006        | 2007 | 2006         | 2007 |
|  |             |      | Anzahl       |      |
| Übertragungswagen 21                                     | 196         | 176  | 30           | 38   |
| Übertragungswagen 22                                     | 200         | 183  | 38           | 34   |
| Komponenten-Übertragungswagen 1/<br>Übertragungswagen 31 | 67          | 155  | 31           | 80   |
| Komponenten-Übertragungswagen 2/<br>Übertragungswagen 32 | 89          | 129  | 38           | 57   |

Darüber hinaus mietete der ORF im Jahresdurchschnitt für 29 Produktionen Übertragungswagen (bzw. Teile der Übertragungstechnik) an.

Die großen Übertragungswagen (Ü 21 und Ü 22) waren für eine Produktion durchschnittlich 5,4 Tage im Einsatz; bei den Komponenten-Übertragungswagen (Ü 31 und Ü 32) betrug der durchschnittliche Einsatz je Produktion 2,1 Tage.

(2) Die Übertragungswagen des ORF waren 2007 für Produktionen in High-Definition (HD)-Technik nicht geeignet. Obwohl der technische Produktionsbetrieb Fernsehen beim Bau des Ü 22 im Jahr 2004 massiv den Einbau der HD-Technik forderte, nahm die damalige Technische Direktion von einer diesbezüglichen Investition Abstand. Da Großveranstaltungen – insbesondere im kulturellen und sportlichen Bereich – zunehmend nur noch in HD produziert wurden, musste der ORF in den Jahren 2006 und 2007 bei 14 Produktionen insgesamt rd. 1,1 Mill. EUR für die Anmietung von Übertragungswagen mit HD-Technik aufwenden.

2008 wurden die beiden Komponenten-Übertragungswagen mit HD-Technik ausgerüstet. Diese konnten jedoch aufgrund der geringeren Kamerakapazität bei Großveranstaltungen nur eingeschränkt eingesetzt werden.

(3) In einigen Fällen mussten Übertragungswagen angemietet werden, weil an ORF-eigenen Übertragungswagen zeitgleich Wartungs- bzw. Reparaturarbeiten durchgeführt wurden.

- 61.2** Der RH wies kritisch darauf hin, dass die vier Übertragungswagen im ORF-Zentrum jährlich nur für durchschnittlich 43 Produktionen eingesetzt wurden.

Der RH empfahl, bei den Übertragungswagen die Wartungs- und Reparaturarbeiten mit den langfristig geplanten Produktionseinsätzen abzustimmen. Weiters sollten die erforderlichen technischen Nachrüstungen auf Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt werden. Mit diesen Maßnahmen sollten die Auslastung der eigenen Übertragungswagen erhöht und Anmietkosten für fremde Übertragungstechnik möglichst vermieden werden.

- 61.3** *Laut ORF wäre ein abgestimmtes Vorgehen zwischen den unterschiedlichen Gewerken mit der Priorität des optimalen Produktionseinsatzes der Betriebsmittel oberstes Ziel und hätte immer stattgefunden.*

*Die Anzahl der Produktionen je Übertragungswagen hätte keine verwertbare Aussagekraft, weil eine Produktion zwischen einem Tag und mehreren Wochen dauern könne.*

- 61.4** Der RH anerkannte die Bemühungen des ORF, die Wartungs- und Reparaturarbeiten der Übertragungswagen mit den Produktionseinsätzen bestmöglich abzustimmen, verwies jedoch auf seine Prüfungsfeststellungen.



Zur Kritik der mangelnden Aussagekraft des Produktionseinsatzes von Übertragungswagen hielt der RH fest, dass er deshalb auch die absoluten Einsatztage und die durchschnittlichen Einsatztage je Produktion bezogen auf die zwei Kategorien von Übertragungswagen darstellte.

Auslastung der technischen Produktionsbetriebe

- 62.1** Die Gesamtkapazität der Technischen Direktion betrug laut der Arbeitszeitstatistik im Jahr 2004 rd. 1.452.100 Stunden und stieg im Jahr 2007 aufgrund des um knapp 10 % höheren Personalstandes auf rd. 1.548.200 Stunden. Davon entfielen rd. 77 % auf die technischen Produktionsbetriebe Fernsehen, Hörfunk und Ausstattung.

Der Anteil der von den technischen Produktionsbetrieben intern weiterverrechneten Stunden an den geleisteten Stunden (Normalstunden und Überstunden) lag 2007 in der Bandbreite zwischen 56 % und 72 % und konnte gegenüber 2004 um bis zu fünf Prozentpunkte gesteigert werden. Rund 26 % bis 41 % der geleisteten Stunden im Jahr 2007 entfielen im Wesentlichen auf allgemeine Arbeiten – wie Planungsarbeiten, Wartungen, Instandhaltungen – und auf so genannte Wartezeiten. Die Wartezeiten in den technischen Produktionsbetrieben gingen im Zeitraum 2004 bis 2007 um 44 % auf 50.999 Stunden zurück. Der Anteil der Wartezeiten an den geleisteten Stunden betrug im technischen Produktionsbetrieb Fernsehen 2007 7,1 % und im Hörfunk 4,6 %. In dem für die Herstellung von Fernsehproduktionen zuständigen Bereich – mit rd. 180 VZÄ die größte Einheit – betrug der Anteil der Wartezeiten rd. 11,6 % der geleisteten Normalstunden. Insgesamt entsprachen die ausgewiesenen Wartezeiten rd. 30 VZÄ.

- 62.2** Der RH wies kritisch auf den relativ hohen Anteil der allgemeinen Wartezeiten in den technischen Produktionsbetrieben sowie insbesondere auf die hohen Wartezeiten im Bereich der Herstellung von Fernsehproduktionen hin.

Der RH empfahl, durch eine engere Kooperation zwischen den technischen Produktionsbetrieben und den Programmdienststellen das Ausmaß an Wartezeiten weiter zu verringern.

- 62.3** *Der ORF führte dazu aus, dass die als Wartezeiten ausgewiesenen Personalkapazitäten durch terminlich fixierte und fernsehtechnisch wahrzunehmende Gesellschaftereignisse entstünden, die mit den regelmäßig stattfindenden Programmvorhaben und dem Programmschema nicht abgestimmt werden könnten. Eine Umrechnung dieser Wartezeiten in Einsparungspotenziale sei nicht sinnvoll, weil es sich in der Praxis um nicht stapelbare Personalkapazität handle.*

**62.4** Der RH erwiderte, dass alleine bei Fernsehproduktionen 79 % der Wartezeiten anfallen. Daher wären gerade in diesem Bereich Optimierungsmaßnahmen zu setzen.

**63.1** Die Technische Direktion gliederte sich Ende Dezember 2007 in eine Stabsstelle, fünf Hauptabteilungen und acht Dienststellen; zudem verfügte sie über fünf Stabsfunktionen. Der Aufgabenbereich der Hauptabteilung Sendetechnik wurde seit 2005 von der ORS wahrgenommen; die der Hauptabteilung zugeordneten Arbeitnehmer (85,4 VZÄ) wurden dieser Gesellschaft zur Dienstleistung überlassen.

Neben den technischen Produktionsbetrieben war auch die Hauptabteilung Anlagentechnik mit vier Dienststellen der Informationstechnik in der Technischen Direktion eingegliedert. Die Aufgaben der Informationstechnik betrafen u.a. die Planung, Projektierung und Instandhaltung von Softwareanwendungen sowie von Client- und Server-Systemen; sie umfasste Ende 2007 38,1 VZÄ.

**63.2** Der RH hielt eine Strukturänderung, Produktivitätssteigerungen und Kostenreduktionen im Bereich der Technischen Direktion zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit des ORF für unbedingt erforderlich. Sollten diese Maßnahmen nicht bzw. nur unzureichend umgesetzt werden, empfahl der RH, Ausgliederungen in den Produktionsbetrieben Hörfunk und Fernsehen in Angriff zu nehmen.

Unabhängig davon empfahl der RH, den technischen Produktionsbetrieb Ausstattung und Teile der Informationstechnik (Client- und Server-Systeme) jedenfalls auszugliedern, zumal diese Dienstleistungen marktorientierte Leistungen darstellten. Die langjährige Erfahrung des ORF im Produktionsbereich sollte für Dienstleistungen am freien Markt vermehrt genutzt und damit das Potenzial für Erlös generierende Maßnahmen ausgeschöpft werden.

Nach Ansicht des RH böten Ausgliederungen die Chance, durch die Nichtanwendung des ORF-KV Personalkosten zu reduzieren, die ablauftechnische Effizienz in den Prozessen zu verbessern und damit insgesamt die Wirtschaftlichkeit der Technischen Direktion zu steigern.

**63.3** *Der ORF gab bekannt, dass aufgrund des Ergebnisses der Analyse der Dienststellen der Informationstechnik durch einen Unternehmensberater gegebenenfalls Maßnahmen gesetzt werden würden. Darüber hinaus würden für den Bereich der Hörfunkproduktionstechnik im Funkhaus Wien für 2009 Strukturüberlegungen angestellt werden.*

## Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

64 Der RH hob die nachfolgenden Empfehlungen hervor:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Strategie und<br>Steuerung | (1) Eine vom Stiftungsrat zu genehmigende Gesamtstrategie sollte die Grundlage für eine Strukturreform im ORF bilden und die Rahmenbedingungen für die langfristigen Planungen schaffen. (TZ 12)   |
| Stiftungsrat               | (2) Die Struktur des Stiftungsrates sollte überdacht werden. Ziel sollte die Schaffung eines arbeitsfähigen, mit Beschlusskompetenz ausgestatteten Aufsichtsratsgremiums sein. (TZ 43)   |
| Finanzvorschauen           | (3) Die Finanzvorschauen sollten zumindest fünf Planjahre umfassen. (TZ 31)<br><br>(4) Bei der Erstellung der Finanzvorschau sollte die Planungstechnik des Zero Base Budgeting in Verbindung mit einem Review der redaktionellen Zielsetzungen aller Sendungen angewendet werden. (TZ 31)<br><br>(5) Bei den jährlich rollierenden Finanzvorschauen sollte ausdrücklich auf die damit verbundenen Auswirkungen auf den Deckungsgrad der Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrags hingewiesen werden. (TZ 32)<br><br>(6) Die Finanzplanung sollte transparenter durchgeführt werden. (TZ 33)<br><br>(7) Die in Finanzvorschauen vorgesehenen Einsparungsmaßnahmen sollten künftig konkret definiert und nachvollziehbare Grundlagen sowie Konzepte für die inhaltliche und zeitliche Umsetzung der Einsparungsmaßnahmen vorgelegt werden. (TZ 34) |
| Organisation               | (8) Die Organisation des ORF sollte tiefgreifend reformiert werden und eine deutlich gestraffte Organisation mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und klaren Verantwortungen geschaffen werden. (TZ 24)<br><br>(9) Ein strategisches Marketingkonzept sollte erarbeitet und der Marketingbereich neu organisiert werden. (TZ 14)   |

(10) Die operative Umsetzung der Marketingaktivitäten sowie der Verkauf der Werbezeiten für alle Medienbereiche des ORF sollten von einem Tochterunternehmen des ORF wahrgenommen werden. (TZ 14)

(11) Alle Personalaufgaben sollten in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. (TZ 15)

(12) Zur Straffung der Organisation des ORF sollte die Direktion für Online und Neue Medien aufgelöst werden. (TZ 16)

(13) Die Redaktionsstrukturen und -konzepte sollten überarbeitet und die generelle redaktionelle Trennung von Fernsehen, Radio, Online und Teletext überdacht werden. (TZ 17)

(14) Die Organisationsanweisung des ORF, die Wetterberichterstattung zu koordinieren, sollte umgesetzt werden. (TZ 17)

(15) Die Controllingtätigkeiten der programmwirtschaftlichen Leiter sollten von den Programmdienststellen herausgelöst und in die Kaufmännische Direktion integriert werden. (TZ 18)

(16) Das Rechtemanagement sollte von einer Organisationseinheit wahrgenommen und ein standardisierter Workflow festgelegt werden. (TZ 19)

(17) Bei der Schaffung neuer Organisationseinheiten sollte künftig das Kosten-/Nutzenverhältnis beachtet werden. (TZ 20)

(18) Eine Ausgliederung des Facility-Managements sollte geprüft werden. (TZ 21)

(19) Die Empfehlungen eines Beratungsunternehmens zur wirtschaftlicheren Führung des Radio Symphonieorchesters Wien sollten umgesetzt werden. (TZ 22)

(20) Der Auftrag des Radio Symphonieorchesters Wien sollte eindeutig definiert werden. (TZ 22)

(21) Der Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern sollte eingestellt werden. (TZ 23)

(22) Mit einer tiefgreifenden Reform der Organisation sollten

- die Anzahl der Direktionen reduziert,
- die Anzahl der Hauptabteilungen und sonstiger Organisationseinheiten verringert,
- die einzelnen Leistungsbereiche qualitativ verbessert,
- Synergien stärker genutzt sowie
- die Redaktionen und Ressorts bereichsübergreifend vernetzt werden. (TZ 24)

(23) Ein gesamthaftes Beteiligungskonzept sollte erstellt werden und darin die mit der Ausgliederung verbundenen strategischen Ziele sowie auch jene Geschäftsbereiche festgelegt werden, die für ein Outsourcing mittel- bis langfristig in Frage kommen. (TZ 26)

(24) Den Anträgen an den Stiftungsrat über den Erwerb von Beteiligungen sollte eine fundierte Unternehmensprognose beigelegt werden, die insbesondere darüber Aufschluss gibt, ob und inwieweit die Leistungen durch die Tochterunternehmen wirtschaftlicher erbracht werden können als durch den ORF. (TZ 27)

(25) Vor jedem Beteiligungserwerb sollte eine Unternehmensbewertung durchgeführt werden. (TZ 27)

(26) Den Tochterunternehmen sollten strategische Ziele hinsichtlich Marktpositionierung und Aufgabenerfüllung vorgegeben werden. (TZ 29)

(27) Zielvereinbarungen sollten mit den Geschäftsführern aller Tochterunternehmen abgeschlossen werden. Bonifikationen sollten erst nach Erreichung der vereinbarten Ziele gezahlt werden. (TZ 29)

(28) Die Personalkostenentwicklung bei den Tochterunternehmen sollte besonders beachtet werden. (TZ 30)

## Schlussbemerkungen/ Schlussempfehlungen

### Einsparungs- maßnahmen

(29) Die Reduzierung von Einsparungspotenzial sollte künftig kritisch hinterfragt und formell beschlossen sowie die dafür maßgeblichen Gründe sollten dokumentiert werden. (TZ 36)

(30) Beschlossene Einsparungspotenziale sollten künftig realisiert werden. (TZ 37)

(31) Die Geschäftsführung sollte den Stiftungsrat über die Umsetzung beschlossener Einsparungspotenziale umfassend informieren. Der Stiftungsrat sollte die Überwachung der Geschäftsführung in ausreichendem Maße wahrnehmen. (TZ 38)

(32) Der bisherige Umfang der Sendung von Sportveranstaltungen im ORF sollte evaluiert und in einem Konzept die Kriterien für die Sendeauswahl insbesondere von Randsportarten nachvollziehbar definiert werden. (TZ 39)

(33) Bei der Programmplanung sollten auch die Kosten in Relation zu Sendezeit sowie die Reichweite berücksichtigt und eine Bandbreite der Kosten pro Fernseh-Hauptabteilung festgelegt werden. (TZ 8)

### Finanzmanagement

(34) Die Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere sollten unter Einbeziehung von Marktpreisrisikomodellen und der Entwicklung an den Finanzmärkten veräußert werden. Mit dem Erlös sollten insbesondere strukturelle Einsparungsmaßnahmen finanziert werden. (TZ 40)

### Veranlagungs- management

(35) Der Wechsel von Asset Managern für die Wertpapierveranlagung sollte geregelt werden. (TZ 41)

(36) Die Performance des Jahres 2007 sollte analysiert und die Erkenntnisse bei der nächsten Festlegung der Asset Allocation entsprechend berücksichtigt werden. (TZ 41)

### Risikomanagement

(37) Die Erkenntnisse des Risikomanagements sollten systematisch in den Planungsprozess integriert und dadurch die Finanzvorschau qualitativ verbessert werden. (TZ 42)

## Personal

(38) Die Gewährung von Gehaltszulagen sollte grundsätzlich überdacht werden. (TZ 45)

(39) Ein Kollektivvertrag mit den Bestimmungen des allgemeinen Arbeitsrechts sollte erstellt werden, in dem alle Besserstellungen im Vergleich zum allgemeinen Arbeitsrecht beseitigt werden. Weiters sollte eine möglichst umfassende Eingliederung aller Arbeitnehmer in diesen Kollektivvertrag angestrebt werden. (TZ 46)

(40) Für alle Bezieher eines Mehrdienstleistungspauschales sollten Zeitaufzeichnungen eingeführt werden. Weiters sollten die Mehrdienstleistungspauschalen auf deren betriebliche Notwendigkeit überprüft werden. (TZ 47)

(41) Zulagen sollten restriktiver gewährt werden. (TZ 47)

(42) Die Notwendigkeit des Einsatzes sämtlicher Leiharbeitskräfte sollte überprüft werden. (TZ 48)

(43) Verträge mit Überlassungsunternehmen sollten schriftlich abgeschlossen werden. (TZ 48)

(44) Weitere Reformschritte sollten gesetzt werden, um die eigenen pensionsrechtlichen Bestimmungen des ORF an die seit 1998 reformierten ASVG-Pensionsbestimmungen anzugleichen. (TZ 49)

(45) Die mit dem Generaldirektor und den Direktoren vereinbarten Jahresgehälter sollten als Fixbetrag angesehen werden. (TZ 50)

(46) Mit dem Generaldirektor und den Direktoren sollten künftig nur mehr Abfertigungen im gesetzlichen Ausmaß vereinbart werden. (TZ 51)

(47) Bei der Festsetzung der Bonifikationen für den Generaldirektor, die Direktoren und die Landesdirektoren sollten künftig nur mehr überprüfbare Ziele vereinbart werden. (TZ 52)

(48) Bonifikationen sollten nur für Ziele gewährt werden, für deren Einreichung der Begünstigte einen wesentlichen Beitrag leisten kann. (TZ 52, 53)

(49) Zahlungen an Landesdirektoren sollten nur vereinbart werden, wenn diesen eine Gegenleistung gegenübersteht. (TZ 54)

## Schlussbemerkungen/ Schlussempfehlungen

- (50) Die Dienstanweisungen über die nebenberufliche Erwerbstätigkeit und die Unternehmensbeteiligung sollten auf alle Arbeitnehmer angewendet werden. (TZ 55)
- Technische Direktion
- (51) Die Ausnahmeregelungen beim Arbeitszeit-Kollektivvertrag für das technische Personal sollten beseitigt werden. (TZ 57)
- (52) Im Bereich der Technik sollte ein kosteneffizientes Mischverhältnis zwischen Eigenleistungen und Fremdleistungen geprüft und Eigenleistungen einer verstärkten Kostenbetrachtung unterzogen werden. (TZ 58)
- (53) Die Vorplanungen zwischen den Programmdienststellen und der Technik sollten verbessert und die Anforderungen der Programmdienststellen rechtzeitig definiert werden. (TZ 59)
- (54) Die Kooperation zwischen den technischen Produktionsbetrieben und den Programmdienststellen sollte verbessert und das Ausmaß an Wartezeiten weiter verringert werden. (TZ 62)
- (55) Die Produktionsaktivitäten sollten mit der Technik abgestimmt sowie zur Ressourcenoptimierung eine genaue Produktionsvorplanung vorgenommen werden. (TZ 60)
- (56) Bei den Übertragungswagen sollten die Wartungs- und Reparaturarbeiten mit den langfristig geplanten Produktionseinsätzen abgestimmt, die erforderlichen technischen Nachrüstungen auf Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt und die Auslastung verbessert werden. (TZ 61)
- (57) Falls eine Strukturänderung, Produktivitätssteigerungen und Kostenreduktionen im Bereich der Technischen Direktion nicht bzw. nur unzureichend umgesetzt werden, sollten Ausgliederungen in den Produktionsbetrieben Hörfunk und Fernsehen in Angriff genommen werden. Der technische Produktionsbetrieb Ausstattung sowie Teile der Informationstechnologie sollten jedenfalls ausgegliedert werden. (TZ 63)