



SRG SSR

Kommentierte Fassung

Auf der Basis der vom VR SRG SSR
am 16.12.2010 beschlossenen
Strategieziele 2011

2011
Unternehmensstrategie

Vorbemerkungen

Einordnung und Zweck der kommentierten Fassung

Die vorliegende kommentierte Fassung der SRG SSR-Strategie beschreibt die strategischen Ziele, die sich die SRG SSR als Gesamtunternehmen setzt und erläutert, wie sie diese Ziele erreichen will. Die Konkretisierung der Strategie erfolgt im Rahmen des Führungsinstruments Balanced Scorecard (BSC). Darin werden die strategischen Ziele weiter konkretisiert und die Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung, die sogenannten Key Performance Indicators verbindlich festgehalten.

Geltungsbereich der Strategie

Die Strategie 2011 gilt für die gesamte Gruppe SRG SSR. Sie ist verbindliche Grundlage für die nachgelagerten Strategien der Unternehmenseinheiten (Radio- und Fernsehstationen), Tochtergesellschaften und Funktionsbereiche der Generaldirektion.

Lagebeurteilung

Die SRG SSR ist erfolgreich. In allen Märkten sind die ersten SRG-Programme Marktleader. Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und attestierte Unabhängigkeit sind hoch.

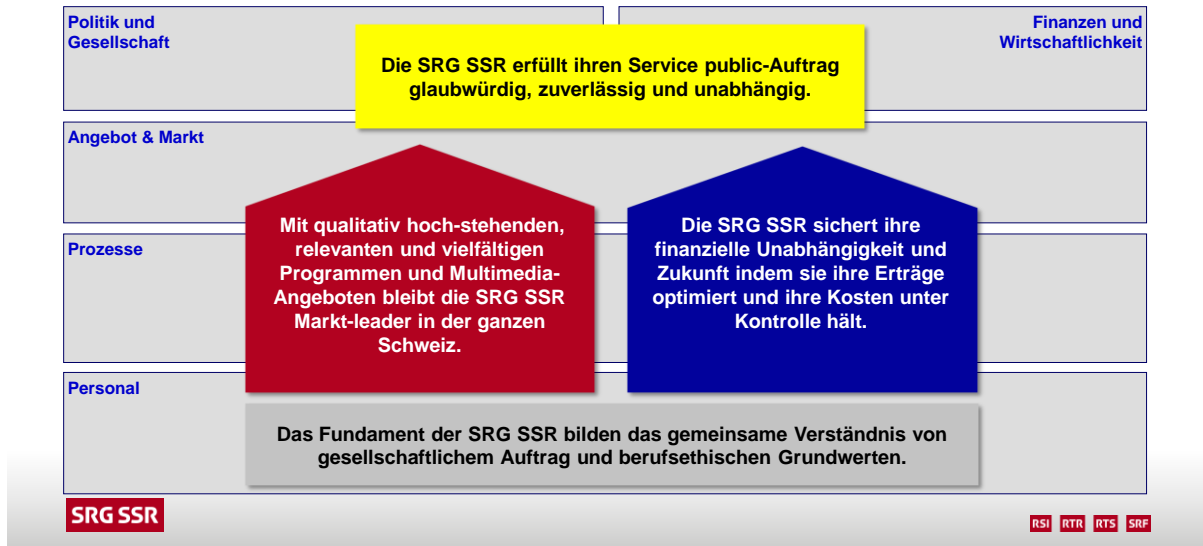
Durch die voranschreitende Digitalisierung wächst der Medienmarkt und Medienkonsum in seiner Gesamtheit, wobei der Radio- und TV-Konsum stagniert oder sinkt, die Internetnutzung wächst. Neue (internationale) Marktteilnehmer aus der Internetbranche konkurrenzieren die Inhalte der SRG SSR. Die inländischen (privaten) Medienkonzerne stehen unter Druck, fokussieren ihre Angebote und richten sich zunehmend multimedial aus.

Die SRG SSR steht in allen fünf strategischen Dimensionen (Politik und Gesellschaft, Finanzen und Wirtschaftlichkeit, Markt und Angebot, Prozesse, Personal) grossen Herausforderungen gegenüber. Die Stichworte: neue inhaltliche Anforderungen, technologischer Wandel, Finanzdruck auf Grund von stagnierenden Einnahmen bei steigenden Kosten. Aufgabe der Strategie ist es, auf diese Herausforderungen zu antworten.

Strategische Stossrichtungen 2011

Im Umfeld von starker Konkurrenz und knappen Finanzmitteln will die SRG SSR mit ihren vielfältigen Programmen für diverse Anspruchsgruppen ihren Service-public-Auftrag erfolgreich erfüllen.

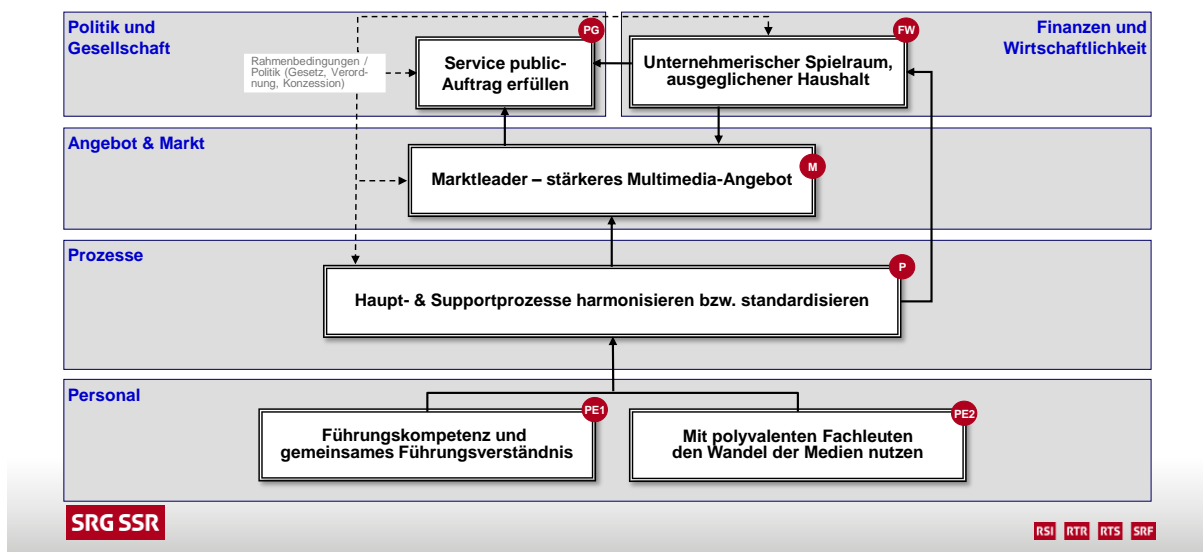
Strategische Stossrichtungen SRG SSR – 2011



Strategiemodell 2011

Die SRG SSR hat in den fünf Perspektiven insgesamt 6 verbindliche Ziele für das Gesamtunternehmen definiert und auf der Strategymap übersichtlich dargestellt.

Strategiemodell SRG SSR – 2011



Ziel 1

Service public-Auftrag erfüllen

Medienpolitisches Fundament

Die SRG SSR orientiert sich in ihrem Handeln nicht an einem finanziellen Oberziel, sondern am Service-public-Leistungsauftrag, der in der Verfassung verankert und im Radio- und Fernsehgesetz (RTVG) sowie in der Konzession konkretisiert wird. Die Leistungen der SRG SSR sind für das Funktionieren von Gesellschaft und Demokratie existenziell und können allein über den Markt und seine Mechanismen nicht gesteuert werden.

Die SRG SSR erfüllt ihren Auftrag glaubwürdig, zuverlässig und unabhängig. Sie setzt auf Vielfalt, Relevanz und Qualität in ihren Programmen und Multimedia-Angeboten für ein breites Publikum. Die Service public-Haltung gründet auf der Vernunft, den Werten der Aufklärung und auf dem in der Programmcharta umrissenen Berufsethos.

Die SRG SSR ist der Qualität der demokratischen Debatte, dem Pluralismus und der Fairness verpflichtet, um zu einer qualifizierten, freien Meinungsbildung beizutragen.

Die SRG SSR ermöglicht gemeinsame Erlebnisse und verbindende Erfahrungen, etwa indem sie der ganzen Schweizer Bevölkerung Grossereignisse zugänglich macht. RSI, RTR, RTS und SRF berichten intensiv über die anderen Landesteile und fördern so die Kohäsion.

Die SRG SSR bleibt als „early follower“ auf der Höhe des technischen Fortschritts und richtet sich am Nutzungsverhalten der Bürgerinnen und Bürger aus.

Service public bedeutet, das Schweizer Leben auf internationaler, nationaler und (sprach-)regionaler Ebene in allen für die Gesellschaft wichtigen Bereichen – namentlich Politik und Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft, Sport und Gesellschaft, Unterhaltung und Bildung – abzubilden, indem die SRG SSR:

- unverwechselbare Programme und Multimedia-Leistungen anbietet,
- kraft überzeugender Leistung und dank der Trägerschaft fest in der Gesellschaft verankert bleibt,
- Minderheiten ernst nimmt und per SRG SSR-Finanzausgleich ein gleichwertiges Angebot auf Deutsch, Französisch und Italienisch ermöglicht und zudem ein Radioprogramm und Fernsehsendungen auf Rätoromanisch sowie ein mehrsprachiges Internetangebot für das Ausland (Auslandauftrag) anbietet,
- über Kultur nicht nur berichtet, sondern darüber hinaus Kultur in ihren Programmen fördert,
- dafür sorgt, dass das Angebot allen zugänglich ist.

Ziel 2

Unternehmerischer Spielraum, ausgeglichener Haushalt

Situation

Die Finanzierung der SRG SSR durch Gebühren und kommerzielle Erträge ist massgeblich mit den Marktzielen verknüpft. Die Aufwendungen leiten sich in erster Linie aus den Ansprüchen der Publika und des Gesetzgebers sowie aus der Qualität, Relevanz und Vielfalt des Angebotes ab. Ungleichgewichte zwischen Ansprüchen und finanziellen Möglichkeiten müssen über Einsparungen in den Prozessen aufgefangen werden.

Die SRG SSR verfolgt eine Finanzpolitik, die ihre Unabhängigkeit und Zukunft sichert und ihren unternehmerischen Spielraum tendenziell erweitert.

Im Durchschnitt der Finanzplan-Jahre erreicht sie als Minimalziel einen ausgeglichenen Haushalt: Konsequenter befolgt sie die Vorgaben aus der Finanzstrategie (ausreichende Eigenmittel, Obergrenze Verschuldung, nachhaltiger Cashflow, etc.). Falls sich die Konjunktur und die Lage auf den Finanzmärkten nicht erheblich verschlechtern, schreibt die SRG SSR 2011 schwarze Zahlen.

Sie sichert die Gebührenerträge und optimiert die kommerziellen Einnahmen langfristig, indem sie ihren Auftrag überzeugend (vgl. Ziel 1) und erfolgreich (vgl. Ziel 3) erfüllt und den Betriebs- und Finanzaufwand unter Kontrolle hält.

Ziel 3

Marktleader – stärkeres Multimedia-Angebot

Situation

Die SRG SSR wird beim Radio hauptsächlich durch kommerzielle Anbieter, beim Fernsehen vor allem durch ausländische kommerzielle und im Service-public-Bereich tätige Veranstalter mit einer steigenden Flut von Angeboten konkurrenziert. Zusätzlich treten neue (internationale) Marktteilnehmer aus der Internetbranche auf. Akzelerierung und Heterogenisierung kennzeichnen die Gesellschaft, was veränderte Nutzungsbedürfnisse zur Folge hat. Primäre Legitimationsvoraussetzung wird zunehmend die Unterscheidbarkeit gegenüber kommerziellen Veranstaltern und die Wahrnehmung der SRG SSR als zuverlässiger, glaubwürdiger und unabhängiger Leuchtturm, der Orientierung vermittelt.

Die SRG SSR behauptet sich in den vier Sprachregionen als Marktleader: mit einem unverwechselbaren Gesamtangebot, das auf Qualität, Relevanz, Glaubwürdigkeit und Vielfalt setzt (vgl. Ziel 1).

Sie bietet ihre Leistungen sowohl über die Vektoren Radio und Fernsehen als auch Online – stationär und mobil, auf Abruf oder linear – an. Damit macht sie mögliche Einbussen bei der herkömmlichen Radio- und Fernsehnutzung wett.

Mit einer Verstärkung ihres Multimedia-Angebots trägt die SRG SSR dem veränderten Nutzungsverhalten jüngerer Bürgerinnen und Bürger und eines wachsenden Teils der Gebührenzahlenden Rechnung.

Auch für Multimedia-Angebote gelten die Grundsätze des Service public und die publizistischen Leitlinien.

Ziel 4

Haupt- & Supportprozesse harmonisieren bzw. standardisieren

Situation

Der schnelle technologische Wandel sowie die wachsende Konkurrenz durch in- und ausländische Anbieter erfordern Führungs-, Haupt- und Supportprozesse und -strukturen mit einer konsequenteren Ausrichtung auf das Angebot sowie ein Mehr an Flexibilität und Produktivität.

Die SRG SSR betreibt die Haupt- & Supportprozesse effizient, bedürfnisgerecht und stets mit äusserst wirtschaftlichen Einsatz der Mittel (vgl. Ziel 2).

Technische Systeme und Prozesse werden – wenn dies insgesamt für die SRG SSR wirtschaftlich ist – harmonisiert bzw. standardisiert (Ausnahmen erfordern einen schriftlichen GL-Entscheid). Schlüssel zum Erfolg ist Teamarbeit der Verantwortlichen für Betriebswirtschaft, Technik und Programme oder Multimedia-Angebote.

Die SRG SSR plant und koordiniert Investitionen, die Prozesse unterstützen, mit dem nationalen Investitions-Masterplan.

Ziel 5

Führungskompetenz und gemeinsames Führungsverständnis

Situation

Die Ansprüche an die Führungskompetenz und das gemeinsame Führungsverständnis nehmen zu, nicht zuletzt infolge des Wertewandels hin zu mehr Autonomie und Selbstverwirklichung und des durch SRG SSR als Ganzes zu verantwortenden Leistungsauftrags. Die Führungsarbeit wird wesentlich anspruchsvoller: Neben der Sachkompetenz erhält die Sozialkompetenz und deren motivationalen Aspekte immer mehr Bedeutung, und sie wird zeitintensiver. Hinzu kommen Fragen des Generationenwechsels.

Die SRG SSR ist ein Schweizer Unternehmen mit einer Vision, einem Auftrag und mit Grundwerten, die alle in allen Sprachregionen teilen. Auf dieser gemeinsamen Grundlage unterstützt die SRG SSR ihre Führungskräfte, die wachsenden Anforderungen innovativ zu meistern.

Ziel 6**Mit polyvalenten Fachleuten den Wandel der Medien nutzen****Situation**

Infolge der technischen Konvergenz verändern sich die klassischen Berufsbilder drastisch; die mit der Digitalisierung verbundenen Produktivitätsgewinne lassen sich nur mit Investitionen in die Weiterbildung realisieren.

Im Wandel der Medienwelt entwickelt die SRG SSR die Berufsbilder weiter. Sie fördert die multimediale Polyvalenz vieler Mitarbeitenden und ihre Mobilität von Vektor zu Vektor, damit sie gute Zukunftschancen haben, sich in neuer Umgebung weiter entfalten und die Qualität der Programme und Multimedia-Angebote steigern.

Sie unterstützt die Mitarbeitenden in Phasen des raschen Wandels, indem sie umfassend kommuniziert, Veränderungen in den grösseren Zusammenhang stellt, die neuen Rollen klärt, Ziele klar benennt und die Mitarbeitenden kompetent begleitet.