

# Analyse zur Angemessenheit der Verwaltungskosten der Verwertungsgesellschaften

## **Management Summary**

Dezember 2015

Johannes Fark  
Beatrice Meyer  
Daniel Zöbeli

# Die Studienergebnisse in Kürze, Management Summary

## Hintergrund und Vorgehen

Im Zeitraum vom Februar bis Dezember 2015 untersuchte die Projektgruppe im Auftrag des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum (IGE) die Verwaltungskosten der fünf schweizerischen Verwertungsgesellschaften ProLitteris, Société Suisse des Auteurs (SSA), SUISA, SUISSIMAGE sowie SWISSPERFORM. Hintergrund der Analyse war ein Prüfbericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) vom April 2014 zur Aufsicht über die Verwertungsgesellschaften. Der Zweck der vorliegenden Studie ist eine Beurteilung, inwiefern die Verwaltungskosten der genannten fünf Gesellschaften angemessen sind. Die Aufwendungen dieser Gesellschaften entstehen beim Einzug und der Verteilung von Entschädigungen aus der Nutzung von Urheberrechten sowie bei der dazu notwendigen Dokumentation der Werke und ihrer Rechteinhaber. Diese Tätigkeiten beruhen auf dem Urheberrechtsgesetz (URG) und teilweise auf einer Bewilligung des IGE. Darüber hinaus haben wir uns ein Bild vom Kostenmanagement gemacht, d.h. von den auf die Wirtschaftlichkeit der Kosten gerichteten Anstrengungen in der Führung und Aufsicht.

Als Grundlage der Studie dienten Informationen aus den Geschäfts- und Jahresberichten der Gesellschaften, detaillierte Finanz- und Betriebsdaten, wie sie nach unseren Vorgaben und gezielten Befragungen von den Gesellschaften selbst deklariert wurden. Die so erhobenen Daten haben wir plausibilisiert und so harmonisiert, dass sie für Vergleiche zwischen den Gesellschaften verwendet werden können. Das Zahlenmaterial betrifft die Jahre 2014, 2012 und 2008. Dank der Kooperationsbereitschaft der untersuchten Gesellschaften konnten die benötigten umfangreichen Daten innerhalb der vorgesehenen Zeit erhoben werden.

Die Verwaltungskosten der Gesellschaften wurden über die drei untersuchten Jahre innerhalb der Schweizer Verwertungsgesellschaften mit ausländischen Verwertungsgesellschaften und mit anderen Branchen verglichen. Als wichtigste Messgrösse für die Verwaltungskosten wird im Folgenden der sogenannte Brutto-Verwaltungskostensatz oder kurz Brutto-Kostensatz verwendet. Dieser misst das Verhältnis der gesamten Kosten einer Verwertungsgesellschaft in Relation zum Ertrag aus der Verwertung der von dieser Gesellschaft betreuten Rechte. Je tiefer der Brutto-Kostensatz ausfällt, desto tiefer ist der Anteil der Verwaltungskosten am Gesamtertrag der jeweiligen Verwertungsgesellschaft.

Der hier berechnete Verwaltungskostensatz ist nicht zu verwechseln mit dem Verwaltungskostenabzug. Von den Verwertungsgesellschaften wird regelmässig ein Verwaltungskostenabzug für den Verteilprozess berechnet und im Jahresbericht kommuniziert. Die Berechnungsart der einzelnen Gesellschaften unterscheidet sich jedoch teilweise.

Die Kernprozesse Einzug und Verteilung sowie Dokumentation wurden detailliert analysiert. Dabei wurden kostentreibende Umstände identifiziert und deren Ausprägung ins Verhältnis zur Höhe des Brutto-Kostensatzes gesetzt. Aufgrund dieser Gegenüberstellung wurde beurteilt, wie wirkungsvoll die Verwertungsgesellschaften mit der unterschiedlichen Betroffenheit von kostentreibenden Faktoren umgehen.

Die Analyse der Lohnstruktur basiert auf einer Erhebung der Jahre 2014 und 2012 bei den Gesellschaften. Erhoben wurden die bedeutsamen, im Personalbereich geltenden Regelungen (z.B. Sozialversicherungen, Ferien, Arbeitszeit), die Bruttolöhne von 2014 und 2012 sowie ausgewählte

Merkmale der Angestellten (z.B. Alter, Geschlecht, Führungsfunktion, Stellenprozent). Es fand eine Aufrechnung der Bruttolöhne statt, indem Lohnbestandteile wie überobligatorische BVG-Versicherungslösungen sowie zusätzliche Ferientage berücksichtigt wurden. Zudem wurden die Bruttolöhne von Teilzeitangestellten auf ein 100%-Pensum hochgerechnet, damit ist die Vergleichbarkeit mit der schweizerischen Lohnstrukturerhebung gegeben. Die Lohnstruktur 2014 jeder Gesellschaft wurde mit der Lohnstrukturerhebung 2012 verglichen, zudem wurde die Lohnstruktur mittels Regressionsanalyse analysiert.

### **Schlussfolgerungen der Analyse**

Die Verwaltungskosten der Verwertungsgesellschaften sind insgesamt betrachtet angemessen. Der Brutto-Verwaltungskostensatz variiert zwischen rund 5% und rund 30%. Die Unterschiede lassen sich weitgehend durch die unterschiedliche Betroffenheit von kostentreibenden Faktoren begründen. Die Geschäftsführung wird aus dieser Sicht als angemessen und wirtschaftlich beurteilt. Gestützt auf die Untersuchungen besteht kein Anlass zur Annahme, dass im Kostenmanagement der Verwertungsgesellschaften wesentliche Defizite vorliegen.

Bei den Untersuchungen sind zum Teil grosse Unterschiede festzustellen – zum einen bei konkret berechneten Vergleichsgrössen und zum anderen auch im generellen Abschneiden der fünf Gesellschaften. Diese Unterschiede erklären sich im Wesentlichen aus der Verschiedenartigkeit der Geschäftstätigkeit und des gesetzlichen Auftrags, gestützt auf das verwertete Werkrepertoire, die Bewilligung und die Tarifgrundlagen. Mögliches Sparpotenzial besteht in der Optimierung der Ausgestaltung neu verhandelter Tarife, damit verbundener möglicher Automation der Abläufe sowie der Suche von potenziellen Synergien einer engeren Zusammenarbeit.

Die Brutto-Verwaltungskostensätze der Verwertungsgesellschaften sind im Vergleich mit anderen Branchen angemessen. Als Vergleichsbranchen wurden nicht gewinnorientierte Organisationen und Versicherungen eingesetzt. Diese Organisationen streben ebenfalls an, ihre Mittel möglichst umfassend der Zweckbestimmung (Risikodeckung respektive gemeinnütziger Zweck) zukommen zu lassen. Sie haben deshalb auch das Ziel, möglichst tiefe Verwaltungskosten zu generieren.

Der Vergleich mit ausländischen Verwertungsgesellschaften kann nur unter Vorbehalt herbeigezogen werden. Andere gesetzliche Vorgaben, anders aufgeteilte Verwertungsaufträge und andere Betriebsgrössen sind nur die offensichtlichsten Gründe dafür. Die Untersuchungen ergaben für die Schweizer Gesellschaften grundsätzlich Resultate im Streubereich der Vergleichsunternehmen. Nur bei den Verwertungsbereichen Reprografie und Bildrechte durch ProLitteris weisen die ausländischen Verwertungsgesellschaften wesentlich tiefere Brutto-Kostensätze auf, was vornehmlich von der anderen rechtlichen Ausgestaltung dieser Aufträge beeinflusst ist.

Die Analyse der Personalkosten stützt sich auf die Prüfung der Lohnstruktur. Die Löhne aus dem zuletzt abgeschlossenen Geschäftsjahr (2014) der Verwertungsgesellschaften werden mit der schweizerischen Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015) und zwischen den Gesellschaften selbst verglichen.

Der Vergleich mit der Lohnstrukturerhebung zeigt, dass die Lohnwerte von drei Verwertungsgesellschaften (SSA, SUISA, SUISSIMAGE) in den für diese Studie wichtigen Werten „hohe Löhne“ (90%-Quantil) und „mittlere Löhne“ (50%-Quantil) mit der Öffentlichen Verwaltung vergleichbar oder sogar tiefer sind.

Die Art der Wahrnehmung der Nutzungsrechte führt bei der SWISSPERFORM dazu, dass ein grosser Teil der Sachbearbeiter-Arbeit extern ausgelagert ist, weshalb die Struktur vergleichsweise mehr Mitarbeiter auf gehobenem Niveau aufweist. Daher ist ein Vergleich mit der Branche Finanzindustrie angebracht. Dieser Vergleich zeigt, dass das Lohnniveau der Verwertungsgesellschaft deutlich tiefer ist als dasjenige der Finanzindustrie.

Die betrachteten Lohnwerte der ProLitteris sind im Quervergleich am höchsten und zudem deutlich höher als die Vergleichswerte der Öffentlichen Verwaltung. Sie liegen jedoch unter denjenigen der Finanzindustrie. Uns sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht keine Unterschiede im Geschäftsmodell aufgefallen, die diese ungünstigen Abweichungen erklären könnten. Die deutlich höheren Lohnwerte dürften einerseits einfach geschichtlich so entstanden sein und sind andererseits teilweise darauf zurückzuführen, dass im Quervergleich die Geschäftsleitung relativ und absolut gesehen am meisten Personen umfasst. Zudem ist für 2014 die Vergütung des Geschäftsleiters dieser Verwertungsgesellschaft im Quervergleich am höchsten.

Dem Jahresbericht 2014 der ProLitteris kann entnommen werden, dass sie schon vor dieser Studie kostenreduzierende Massnahmen an die Hand genommen hat. Unter anderem wurde der höchste Lohn um TCHF 43 gesenkt, der Höchstlohn in dieser Verwertungsgesellschaft wird ab dem Jahr 2015 TCHF 280 betragen. Auf diesem Hintergrund werden sich die Werte und Beurteilungen zur Analyse der Lohnstruktur schon 2015 wesentlich anders darstellen.

Die statistische Analyse mittels Regressionsmethode ergibt, dass der gestaltbare Lohnbestandteil für die oberste Führungsstufe (Führungszuschläge) grundsätzlich ähnlich gehandhabt wird. Nur bei SUISSIMAGE sind diese Zuschläge tiefer. Dies spricht für eine vergleichbare und konsistente Lohnpolitik.

## **Einstufung der einzelnen Gesellschaften**

### Einstufung von ProLitteris

Im Vergleich der fünf Verwertungsgesellschaften schneidet ProLitteris am wenigsten gut ab. Sie ist in ihrem Hauptgeschäft (Reprografie/Netzwerke) von einem aufwändigen Masseninkasso mit stark ausdifferenzierter Massenverteilung herausgefordert. Sie hat ein breites Aufgabengebiet, das nur teilweise automatisierbar ist. Der Umstand, dass bei der Verwertung der Bildrechte das Folgerecht in der Schweiz nicht geltend gemacht werden kann und dass nicht die im Ausland gewählte Geräteabgabe für den Reprografiebereich Anwendung findet, drückt auf die Ertragskraft. Als relativ kleines Unternehmen müssen unterschiedlich einsetzbare und damit etwas höher qualifizierte Mitarbeitende eingestellt werden. Obwohl diese erschwerenden Umstände kostentreibend wirken und einen vergleichsweise höheren Brutto-Kostensatz rechtfertigen, macht die Verwaltungskostenanalyse den Handlungsbedarf bei ProLitteris offensichtlich. Die neue Geschäftsleitung hat bereits vor dieser Verwaltungskostenanalyse Massnahmen ergriffen, welche sich in den nachfolgenden Geschäftsjahren niederschlagen sollten (ab 2015). Wesentliche Einsparungen betreffen den Personalaufwand, auch die Geschäftsleitung, und weitere systematisch hinterfragte betriebliche Aufwendungen.

## Einstufung von SSA

Die Arbeit der SSA ist im besonderen Masse von der vertraglichen, nicht obligatorischen Verwertung von Urheberrechten in einem breiten Aufgabengebiet geprägt. Die entsprechenden Abläufe können wenig standardisiert werden, weil jeder Kontrakt stark durch individuelle Umstände geprägt ist. SSA hat eine vergleichsweise junge Mitarbeiterschaft, was ein tieferes Lohnniveau zur Folge hat. Als kleine und einzige Gesellschaft mit Sitz in der französischen Schweiz wirkt sich die Mehrsprachigkeit intensiver aus. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Umstände erscheint der Kostenanteil der SSA gesamthaft gesehen als gerechtfertigt. Es müsste untersucht werden, inwiefern eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Verwertungsgesellschaften möglicherweise Effizienzeffekte bringen könnte (zum Beispiel in den Bereichen IT-Support, Übersetzungen, Rechtsfragen).

## Einstufung von SUIISA

Die mit Abstand grösste Verwertungsgesellschaft (über 200 Mitarbeitende und rund CHF 140 Millionen Verwertungsertrag) ist mit Fragestellungen konfrontiert, welche sich bei den Schwestergesellschaften weniger stellen. So konnte die SUIISA durch einen weitergehenden Ausbau der IT-Abteilung und des Rechtsdienstes externe Kosten reduzieren, welche sich jedoch in Form von einem grösseren Personalaufwand niederschlagen. In Bezug auf den Personalaufwand dämpfend wirkt sich aus, dass die Mitarbeitenden gezielter auf abgrenzbare Aufgabenfelder eingesetzt werden können, während die Schwestergesellschaften auf polyvalent einsetzbare und damit höher qualifizierte Mitarbeitende angewiesen sind. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Gesellschaft eine eigene Betriebsliegenschaft nutzen kann. Die SUIISA hat – gesetzlich vorgeschrieben – das breiteste Feld der verwerteten Rechte, was sich auf die Arbeit kostentreibend auswirkt.

Die entstehenden Verwertungskosten erscheinen vertretbar, doch könnte in der Vereinfachung der Tarifstruktur und deren Ausgestaltung Potenzial zu zusätzlicher Automatisierung und damit zu Kosteneinsparungen liegen. Die Ausgestaltung der Tarife ist zu einem wichtigen Teil Ergebnis der Verhandlungen mit den Nutzergruppen und kann deshalb nicht einseitig angepasst werden. In Richtung vermehrte Automation gehen aktuelle Projekte zu einem Onlineportal für Mitglieder und Nutzer.

## Einstufung von SUISSIMAGE

SUISSIMAGE weist fast durchgehend die kosteneffizienteste Geschäftsführung aus. Diese primäre Aussage ist im Zusammenhang mit verschiedenen begünstigenden Faktoren zu betrachten. Damit soll aber die im Grundsatz bestehende hohe Kosteneffizienz nicht relativiert werden. Durch ihren Auftrag ist SUISSIMAGE von allen Verwertungsgesellschaften am wenigsten den als kostentreibend eingestuften Faktoren ausgesetzt. Sie hat ein übersichtliches Feld von Nutzern, was einen hohen Automatisationsgrad zulässt und zu tieferen Personalkosten führt. SUISSIMAGE hat trotz bzw. gerade wegen dieser Umstände Beispielcharakter. Sie beweist, dass ein einfach definierter Verwertungsauftrag eine höhere Automation ermöglicht und tiefere Kosten verursacht. Das Anknüpfen der Nutzungsverrechnung bei finanzkräftigen Kunden (Nutzern) erleichtert zudem die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse. Bei den gegenwärtigen Verwertungsaufträgen mit einer möglichst vollständigen Verwertung haben die anderen Verwertungsgesellschaften allerdings kaum Spielraum, ihre Abläufe in dieser Art kostengünstiger zu gestalten.

## Einstufung von SWISSPERFORM

Der Vergleich von SWISSPERFORM mit den anderen Verwertungsgesellschaften ist besonders. Schon die Rechtsform als Verein (alle anderen sind Genossenschaften) und die Aufteilung in fünf verschiedene Einheiten (Zusammenfassen der verwandten Schutzrechte gemäss Art. 42 Abs. 2 URG) macht den Vergleich schwer. Hinzu kommt, dass weniger als 15% der Verteilsumme von SWISSPERFORM von der Organisation selbst eingezogen wird. Die Kosten für die operative Nutzungsverrechnung der durch sie vertretenen Rechte fallen in Form von Inkasso-Kommissionen für die anderen Schwestergesellschaften an. Die Personalstruktur der SWISSPERFORM kann deshalb nicht mit den anderen Gesellschaften verglichen werden, was die vergleichsweise höheren Lohnkosten begründet. Für SWISSPERFORM gilt Ähnliches wie für SUISSIMAGE: Die gesamthaft günstigeren Kostenverhältnisse basieren weitgehend auf dem Umstand, dass externe Organisationen – hier die Schwestergesellschaften – die Arbeit der Nutzungsverrechnung vereinfachen und auf diesem Weg Kosten gespart werden. Wir stufen die Ergebnisse für SWISSPERFORM als vergleichsweise kostengünstig ein. Aufgrund der erwähnten fundamentalen Unterschiede zu den anderen Verwertungsgesellschaften kann allerdings der direkte Vergleich nur bedingt die Grundlage für ein Urteil bilden.