

# Analyse zur Angemessenheit der Verwaltungskosten der Verwertungsgesellschaften

Bericht Service Auftrag  
Verwaltungskostenanalyse

Dezember 2015

Johannes Fark  
Beatrice Meyer  
Daniel Zöbeli



## Inhaltsverzeichnis

Die Studienergebnisse in Kürze, Management Summary	III
<b>Verzeichnisse</b>	
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
Glossar	XIII
<b>1. Einleitung, Auftrag der Verwertungsgesellschaften</b>	<b>1</b>
<b>2. Auftrag und Entwicklung der Vorgehensweise und Methodik</b>	<b>3</b>
2.1 Auftrag	3
2.2 Methodenentwicklung	3
2.3 Tabellarischer Überblick zu den angewendeten Methoden	5
<b>3. Analyse und Beurteilung der Verwaltungskosten an Vergleichswerten</b>	<b>7</b>
3.1 Verwaltungskostensatz (kurz: Kostensatz)	7
3.2 Vergleich mit anderen Branchen	10
3.3 Vergleich mit ausländischen Verwertungsgesellschaften	12
3.4 Ausgewählte Kennzahlen, Vergleich der Schweizer Verwertungsgesellschaften	17
<b>4. Analyse und Beurteilung der Kostenintensität der Kernprozesse</b>	<b>21</b>
4.1 Vorgehensweise	21
4.2 Beurteilung im Überblick	25
4.3 Analyse im Detail	29
4.3.1 Einleitung	29
4.3.2 Erläuterungen zum Aufbau der Diagramme	29
4.3.3 Zusammenfassende Darstellung	30
4.3.4 Diagramme zum Kernprozess „Einzug und Verteilung“	32
4.3.5 Diagramme zum Kernprozess „Dokumentation“	50
<b>5. Analyse der Personalkosten, Beurteilung der Lohnstruktur</b>	<b>61</b>
5.1 Vorgehensweise	61
5.2 Merkmale der Personalstruktur	62
5.3 Analyse und Beurteilung der Lohnstruktur anhand der Lohnstrukturerhebung	66
5.4 Analyse und Beurteilung der Lohnstruktur nach Führungsstufen	68
5.4.1 Analyse und Beurteilung von Einflussparametern auf die Lohnstruktur der Führungsstufe 1	68
5.4.2 Analyse und Beurteilung der höchsten Löhne	70

5.4.3	Veröffentlichte Angaben in den Jahresberichten	72
<b>6.</b>	<b>Stellungnahmen der Verwertungsgesellschaften</b>	<b>73</b>
6.1	Stellungnahme ProLitteris	73
6.2	Stellungnahme der Société Suisse des Auteurs (SSA) zur Verwaltungskostenanalyse	74
6.3	Stellungnahme der SUIISA zur Verwaltungskostenanalyse	75
6.4	Stellungnahme von SUISSIMAGE zur Verwaltungskostenanalyse	76
6.5	Stellungnahme von SWISSPERFORM zur Verwaltungskostenanalyse	77
<b>7.</b>	<b>Anhang Verwaltungskostensätze – Berechnung</b>	<b>81</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang Beurteilung Lohnstruktur</b>	<b>83</b>
<b>9.</b>	<b>Anhang Regressionsanalyse</b>	<b>85</b>
9.1	Modellbildung	85
9.2	Regressionskoeffizienten	87
9.3	Regression ausgewählter Wechselwirkungen	89
9.4	Detail Analyse der Lohnbestandteile Führungsstufe 1	91
9.4.1	Vorgehensweise	91
9.4.2	Schätzung Lohnbestandteile FS 1 aufgrund steuerbarer Parameter	91
9.4.3	Schätzung Lohnbestandteile FS 1 aufgrund nicht steuerbarer Parameter	92
9.4.4	Schätzung Gesamtlohn	93
9.5	Regression Modellgüte (Residuenanalyse)	94

## 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. So-

zialversicherungen, 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, SUIISA, 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 Ge-

schäftsjahren 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 SUI SA

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 SUI SA 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 SUI SA 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.



## Tabellenverzeichnis

	Beschrieb	Seite
Tab. 01	Übersicht über die eingesetzten Methoden zur Analyse und Beurteilung der Angemessenheit der Verwaltungskosten an Vergleichswerten	5
Tab. 02	Übersicht über die eingesetzten Methoden zur Beurteilung der Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes und der Lohnstruktur mittels Detailanalysen	6
Tab. 03	Berechnung des Verwaltungskostensatzes und Vergleich zur Berechnung des Verwaltungskostenabzugs der Verwertungsgesellschaften	9
Tab. 04	Vergleich Verwaltungskostenanteil bei nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO)	10
Tab. 05	Vergleich Verwaltungskostenanteil bei Versicherungen	11
Tab. 06	Beispiel Berücksichtigung Unterschiede in den Lohnniveaus	13
Tab. 07	Definition der Kostentreiber des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“	22
Tab. 08	Definition der Kostentreiber des Kernprozesses „Dokumentation“	24
Tab. 09	Erhebung Kostenintensität und Rangvergabe für die Kostentreiber des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“, Jahr 2014	25
Tab. 10	Erhebung Kostenintensität und Rangvergabe für die Kostentreiber des Kernprozesses „Dokumentation“, Jahr 2014	26
Tab. 11	Matrix zur Wertung der Angemessenheit des Kostensatzes	26
Tab. 12	Beurteilung Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes aufgrund des Vergleiches der Kostenintensität (Rangreihenfolge) des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“ mit dem Verwaltungskostensatz	27
Tab. 13	Beurteilung Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes aufgrund des Vergleiches der Kostenintensität (Rangreihenfolge) des Kernprozesses „Dokumentation“ mit dem Verwaltungskostensatz	28
Tab. 14	Beobachtungsanzahl sowie Arbeitsregion, Jahr 2014	63
Tab. 15	Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung) und 0 (keine Führung), Jahr 2014	63
Tab. 16	Lebens- und Dienstalder, Jahr 2014	64
Tab. 17	Frauenanteil und Stellenprozente Median, Jahr 2014	65
Tab. 18	Anteil Frauen und Männer nach Führungsstufen (FS), Jahr 2014	65
Tab. 19	Analyse und Beurteilung Lohnstruktur 2014 anhand Schweizerischer Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015), Vergleich mit Branche öffentliche Verwaltung	66
Tab. 20	Analyse und Beurteilung Lohnstruktur 2014 anhand Schweizerischer Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015), Vergleich mit Branche Finanzindustrie	67

Tab. 21	Mittelwerte (Durchschnitt) Lohn FS 1, Jahr 2014	68
Tab. 22	Unterscheidung in steuerbare und nicht oder kaum steuerbare Parameter	68
Tab. 23	Analyse Lohnbestandteil der FS 1 aufgrund steuerbaren Parametern (Lohnpolitik), Berechnungsdetail in Kapitel 9.4.2, Jahr 2014	69
Tab. 24	Analyse Lohnbestandteil der FS 1 aufgrund kaum oder nicht steuerbaren Parametern, Berechnungsdetail in Kapitel 9.4.3, Jahr 2014	70
Tab. 25	Analyse und Beurteilung höchster Lohn (Geschäftsleiter), Anteil FS 1 an gesamter Lohnsumme, Anteil FS 1 an gesamten Stellenprozenten, Jahr 2014	71
Tab. 26	Angaben zur Lohnstruktur im Jahresbericht 2014	72

## Abkürzungsverzeichnis

EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
ESchK	Eidgenössische Schiedskommission für die Verwertung von Urheberrechten und verwandten Schutzrechten
FFHS	Fernfachhochschule Schweiz
FS	Führungsstufe (FS 1 = oberste Führungsstufe, Geschäftsleitung)
GT	Gemeinsamer Tarif (siehe Glossar)
IGE	Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum
IT	Informationstechnologie
NPO	Nicht gewinnorientierte Organisation
PL	ProLitteris (Abkürzung in Diagrammen)
SSA/SS	Société Suisse des Auteurs (SS, Abkürzung in Diagrammen)
SA	SUISA (Abkürzung in Diagrammen)
SI	SUISSIMAGE (Abkürzung in Diagrammen)
SP	SWISSPERFORM (Abkürzung in Diagrammen)
URG	Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte
VIF	Variance Inflation Factor
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



## Glossar

Berechtigte/Rechteinhaber	Berechtigte oder Rechteinhaber sind all jene Beteiligten an geschützten Werken und Darbietungen, die bei ihrer Verwertungsgesellschaft Anteile am Verwertungserlös geltend machen können.
Einzug/Inkasso	Gleich verwendet wie Verwertung und Inkasso. Geltend machen von Rechten gegenüber dem Nutzer durch das Erheben einer Nutzungsgebühr.
Einzugsprovision/ Verbandsrabatte	Sind Vergünstigungen, welche gewährt werden, wenn ein Verband oder eine andere Nutzer-Dachorganisation durch ihre Unterstützung ermöglicht, die Urheberrechte kostengünstiger gegenüber den Nutzern durchzusetzen. Im Unterschied dazu ist die Inkasso-Kommission das Entgelt, welches eine Verwertungsgesellschaft der anderen bezahlen muss, um deren Mehrkosten auszugleichen, welche im Zusammenhang mit stellvertretendem Drittkasso angefallen sind.
Gemeinsame Tarife (GT)	Sind mehrere Verwertungsgesellschaften im gleichen Nutzungsbereich tätig, so sind sie gesetzlich verpflichtet, für die gleiche Verwendung von Werken oder Darbietungen einen gemeinsamen Tarif aufzustellen und eine gemeinsame Zahlstelle zu bezeichnen (Art. 47 URG). Die Inkasso führende Gesellschaft verteilt die Einnahmen nach einem „Grobverteilungsschlüssel“ auf die am Tarif beteiligten Gesellschaften und behält als Beitrag an ihre Kosten eine Inkasso-Kommission ein (in dieser Studie wird dieser Prozess „Zuweisung“ genannt).
Inkasso	Siehe Einzug.
Inkasso-Kommission	Der einbehaltene Anteil am Verwertungsertrag im Zusammenhang mit der Zuweisung von Gemeinsamen Tarifen.
Kernprozesse	Prozesse, die bei einer Verwertungsgesellschaft für die Verwertung von Rechten zentral sind, wie etwa Inkasso, Dokumentation, Verteilung etc.
Kollektivverwertung	Im Unterschied zur individuellen Verwertung von Rechten werden bei der Kollektivverwertung gewisse Rechte von einer Vielzahl von Berechtigten kollektiv durch eine Verwertungsgesellschaft verwertet. Kollektive Verwertung kann entweder gesetzlich vorgegeben sein (obligatorische Kollektivverwertung) oder durch die Berechtigten selbst gewählt werden (freiwillige Kollektivverwertung).
Kollektivverwertung obligatorisch/gesetzlich	Die obligatorische (auch zwingende) Kollektivverwertung betrifft Nutzungen, bei denen es den Berechtigten praktisch nicht mehr möglich und/oder gesetzlich verwehrt ist, ihre Rechte individuell wahrzunehmen. Verwertungsgesellschaften bündeln diese Rechte und nehmen sie kollektiv wahr.
Kollektivverwertung freiwillig/vertraglich	Die Berechtigten ziehen es freiwillig vor, gewisse Rechte kollektiv statt individuell wahrnehmen zu lassen.

Kostensatz/Verwaltungskostensatz/Brutto-Kostensatz	Der (Verwaltungs-) Kostensatz bezeichnet den Anteil der Verwaltungskosten am Verwertungsertrag und zwar unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Vom Brutto- zum Netto-Kostensatz werden zusätzlich periodenfremde und nicht betriebliche Einflüsse berücksichtigt. Die Verwertungsgesellschaften berechnen dagegen einen Verwaltungs-kostenabzug unter verteiltechnischen Aspekten, also den Prozentsatz, welcher den Destinatären der Verteilung belastet wird, zur Deckung der entstandenen Verwaltungskosten. Deshalb weicht der in dieser Studie berechnete und als Messgrösse verwendete Brutto-Kostensatz vom Prozentsatz des Verwaltungs-kostenabzugs, welchen die Verwertungsgesellschaften im Rahmen ihres Verteilprozesses anwenden, ab.
Kostentreiber	Umstände und Faktoren, welche geeignet sind, die Kosten von Prozessen zu erhöhen.
Kunden	In dieser Arbeit sind darunter Nutzer von geschützten Werken und Darbietungen zu verstehen.
Lizenzierung	Ein Lizenzgeber (z.B. Verwertungsgesellschaft) räumt einem Lizenznehmer (Nutzer) unter bestimmten Bedingungen (z.B. zeitlich oder territorial begrenzt) die Erlaubnis zu einer Nutzung von geschützten Werken oder Darbietungen ein, in der Regel gegen Vergütung.
Median	Der Median ist das Quantil mit dem Schwellenwert 50%. Das heisst, 50% der untersuchten Anzahl liegt oberhalb und ebenso 50% unterhalb dieses Wertes.
Mitglieder	Mitglieder sind Inhaber von Urheber- und verwandten Schutzrechten (Komponisten, Schriftsteller, bildende Künstler, Filmschaffende, Theaterautoren, Musiker, Schauspieler, Verleger, Produzenten etc.). Sie bilden jeweils die obersten Organe der Verwertungsgesellschaften (Generalversammlung). Sie sind die Bezugsberechtigten der Vergütungen, welche die Verwertungsgesellschaften bei den Nutzern einziehen.
Nutzer	Siehe Kunden.
Nutzung	Nutzung bedeutet, dass eine natürliche oder juristische Person die Rechte an einem Werk oder einer Darbietung nutzt, also die Verwendung eines Werkes oder einer Darbietung zur Vorführung, Sendung, Weitersendung, Eigengebrauch, Vermietung etc.
Nutzungsentgelt	Entschädigung oder Vergütung für eine Rechtenutzung.
Quantil	Ein Quantil ist ein Schwellenwert für einen Anteil, zum Beispiel 10%. Dieser Schwellenwert gibt an, welcher Anteil, hier 10% kleiner ist. Der Rest ist grösser.

Schwestergesellschaft	Bezeichnung anderer Verwertungsgesellschaften mit einem anderen Repertoire oder in einem anderen Land, die ebenfalls kollektiv Rechte wahrnehmen. Der Begriff Schwestergesellschaft wird verwendet obwohl keine konzernrechtliche Beziehung zwischen den Verwertungsgesellschaften besteht.
Tarif	Allgemein verbindliches Regelwerk zur Verwertung der geschützten Rechte in Bezug auf eine bestimmte Nutzungsform. Vorgabe für die Berechnung des Nutzungsentgelts.
Tarifverhandlung	Die Verwertungsgesellschaften stellen für die von ihnen geforderten Vergütungen Tarife auf; sie haben diese mit den massgebenden Nutzerverbänden zu verhandeln und durch die Eidgenössische Schiedskommission genehmigen zu lassen (Art. 46 URG).
Verwandte Schutzrechte	Als verwandte Schutzrechte gelten gewisse Rechte, die eine enge Beziehung oder Ähnlichkeit zu den Urheberrechten aufweisen. Sie knüpfen nicht direkt am Werk als persönliche geistige Schöpfung an, sondern an Leistungen anderer Art, welche der schöpferischen Leistung des Urhebers ähnlich sind oder in Zusammenhang mit den Werken der Urheber erbracht werden.
Verteilreglement	Das Verteilreglement regelt, wie eine Verwertungsgesellschaft die Einnahmen aus der kollektiven Verwertung an die Berechtigten verteilt. Es muss von der Aufsichtsbehörde genehmigt werden (Art. 49 URG).
Verwertung	Geltend machen geschützter Rechte gegenüber den Nutzern (siehe auch Einzug).
Verwertungsbereich / Verwertungsrecht	Umfang der Rechte, die eine Verwertungsgesellschaft im Rahmen der kollektiven Verwertung wahrnimmt.
Zuweisung	Die Aufteilung der Einnahmen aus einem Gemeinsamen Tarif (GT) auf die Schweizer Verwertungsgesellschaften. Dieser Begriff wird in der vorliegenden Studie so verwendet. Bei den Verwertungsgesellschaften wird auch von „Grobverteilung“ oder „Vorverteilung“ gesprochen.



## 1. Einleitung, Auftrag der Verwertungsgesellschaften

Die Verwertungsgesellschaften sind von Gesetzes wegen mit der Aufgabe betraut, die Ansprüche von Trägern eines Urheberrechtes gegenüber den Nutzern geltend zu machen. Sie tun dies grundsätzlich als Genossenschaften, welchen sich die Urheberrechtsinhaber als Mitglieder anschliessen (einzig SWISSPERFORM ist als Verein organisiert). Da es auch Rechte von Urhebern gibt, welche vom Gesetzesauftrag nicht erfasst sind, können diese Urheber auf vertraglicher Basis die Verwertung ihrer Rechte an die Verwertungsgesellschaft übertragen. So unterscheidet sich die obligatorische oder gesetzliche Verwertung von der freiwilligen oder vertraglichen Verwertung.

Jede Gesellschaft hat eine spezifische Nutzungs- respektive eine spezifische Werkgattung zugewiesen bekommen. Sachinhaltlich besteht also grundsätzlich keine Konkurrenz. Dennoch können Nutzungen verschiedene solcher Gattungen gleichzeitig betreffen (private Aufzeichnungen von Fernsehprogrammen zum Beispiel umfassen musikalische, literarische, theatralische, choreographische und audiovisuelle Werke). Für solche Nutzungen wird die gemeinsame Verwertung in Form eines Gemeinsamen Tarifs (GT) durch eine Gesellschaft geltend gemacht (Einzug) und nach einem definierten Schlüssel zwischen den Gesellschaften aufgeteilt (Zuweisung).<sup>1</sup>

Die Tarife zur Lizenzierung werden aufgrund von Marktbeobachtungen durch die Verwertungsgesellschaften mit den Nutzern oder deren Vertretern ausgehandelt. Sie sind die Grundlage für den Einzug (Inkasso). Die einkassierten Gelder verteilen die Verwertungsgesellschaften an die Berechtigten als Rechteinhaber (Verteilung). Dies geschieht aufgrund von Verteilungsreglementen, die eine nachvollziehbare Verteilung sicherstellen und vom Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum (IGE) genehmigt worden sind.

Die Verwertungsgesellschaften sind keine gewinnorientierten Organisationen. Alle Einnahmen werden nach Abzug der entstandenen Kosten vollständig an die Rechteinhaber weitergeleitet. Entweder können die Einnahmen direkt einem Rechteinhaber zugeordnet werden, was zu einer direkten Verteilung des Verwertungsertrages führt, oder sie können einer Gruppe von Rechteinhabern zugeordnet werden, was zu einer Verteilung nach einem nutzungskorrelierten Schlüssel führt. Wenn Einnahmen aufgrund unvollständiger Dokumentation nicht sofort zugewiesen bzw. verteilt werden können, werden diese Beträge so lange als Verpflichtung gegenüber den Rechteinhabern ausgewiesen, bis sie „nachverteilt“ werden können.<sup>2</sup> In Ausnahmefällen bleibt die Auszahlung bis zur Verjährung unmöglich. Diese verjährten Verpflichtungen werden entweder der kollektiven Verwertungssubstanz zugeschlagen, oder sie kommen als Reduktion der Verwaltungskosten allen Rechteinhabern zugute.

---

<sup>1</sup> Vgl. Art. 47 Abs. 1 URG: „Sind mehrere Verwertungsgesellschaften im gleichen Nutzungsbereich tätig, so stellen sie für die gleiche Verwendung von Werken oder Darbietungen einen gemeinsamen Tarif nach einheitlichen Grundsätzen auf und bezeichnen eine unter ihnen als gemeinsame Zahlstelle.“

<sup>2</sup> Bei der SWISSPERFORM ist im Verteilungsreglement vorgeschrieben, dass ein gewisser Anteil der Einnahmen nicht sofort verteilt werden darf, zumal die Anmeldung von Ansprüchen verzögert sein kann.

Da der Markt<sup>3</sup> grundsätzlich fix umschrieben ist, ist die Ertragsseite nur sehr bedingt beeinflussbar. Durch grundlegendere Veränderungen in folgenden Bereichen kann allerdings dieser definierte Markt effektiver sowie effizienter erfasst und bearbeitet werden.

- Technische oder ablaufbezogene Optimierungen der Erfassung von Nutzungen, zum Beispiel der Einsatz der sogenannten Hitboxen,<sup>4</sup>
- Optimierung in der Formulierung der Einzugsprozesse und Erfassungs- respektive Meldeabläufen, zum Beispiel mittels Bündelung von Nutzungsformen, elektronischer Selbstdeklaration der Nutzung oder Pauschalisierung der Nutzungsentgelte,
- Rechtliche Ausgestaltung des Verwertungsauftrages. Zusammenlegung von Verwertungsbereichen und Auftrag mit weniger Fokus auf die Vollständigkeit und stärkerer Ausrichtung auf pragmatische Pauschalisierungen,
- Delegation des Einzugs an externe Organisationen, Nutzerverbände und Dachorganisationen (Billag/SUISSEDIGITAL),
- Verbesserung der Akzeptanz durch Öffentlichkeitsarbeit, Schulung und Kommunikation.

Ohne diese grundlegenden und technischen Veränderungen der bestehenden Strukturen kann der Ertrag nur durch zusätzliche Energie für die Erfassung nicht deklarerter Nutzungen gesteigert werden. Dies ist zwingend mit Mehrkosten verbunden und führt somit zu ungünstigeren Kosten-Nutzen-Verhältnissen.

Die Verwertungsgesellschaften haben einen gesetzlichen Auftrag, die Nutzung im Bereich des ihnen übertragenen Rechtsgebiets (möglichst) vollständig zu erfassen, was auch den Kulturschaffenden von weniger intensiv genutzten Bereichen zugutekommt. Somit steht die Verwertungsgesellschaft stets im Dilemma, wie viel Aufwand im Grundsatz betrieben werden soll, um weniger erträgliche Nutzungen zu bewirtschaften und damit einhergehend den Anteil der Verwaltungskosten am Einzug zu erhöhen.

---

<sup>3</sup> Mit dem Begriff Markt sind hier das gesamte Geschäftsfeld und die dazugehörigen Strukturen gemeint: rechtliche Grundlagen, Leistungsempfänger und Nutzer sowie Zahlungsprozesse für Einnahmen und Ausgaben.

<sup>4</sup> Hitboxen sind Einrichtungen, welche in Clubs aufgestellt werden können und per elektronischem Abgleich die gespielten Musikstücke erkennen und deren Nutzung registrieren.

## **2. Auftrag und Entwicklung der Vorgehensweise und Methodik**

### **2.1 Auftrag**

Da wenig Spielraum zur Steigerung der Erträge gegeben ist, sind die Verwaltungskosten die zentrale Grösse zur Messung der Wirksamkeit der Geschäftstätigkeit, auch weil sie im Unterschied zum Einzug stärker durch Managemententscheide beeinflussbar ist. Die Verwaltungskosten stehen deshalb im Fokus der Aufmerksamkeit, wie verschiedene parlamentarische Vorstösse und Anfragen in der Vergangenheit zeigten. Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat in ihrem Bericht vom 7. April 2014 dem Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum als Aufsichtsbehörde über die Verwertungsgesellschaften empfohlen, die Verwaltungskosten der Verwertungsgesellschaften hinsichtlich ihrer Angemessenheit genauer zu analysieren.

Zur Durchführung dieser Analyse war die Sicht von unabhängigen Experten gefragt. Daher wurde ein externes Projektteam gebildet, in welchem folgende Personen und Institutionen vertreten sind: Johannes Fark von der Beratungsfirma SERVUS GmbH (Vertragspartei) sowie Professor Dr. Daniel Zöbeli von der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Beatrice Meyer von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

### **2.2 Methodenentwicklung**

Im Rahmen einer Vorstudie hat sich das Projektteam im ersten Schritt einen Überblick über die Geschäftsmodelle der fünf Schweizer Verwertungsgesellschaften und die vorhandenen Grundlagen (Dokumente, Prozesse, Reglemente etc.) verschafft.

In einem zweiten Schritt wurden die Themenfelder definiert, welche für die Verwaltungskostenanalyse die grösste Bedeutung in Bezug auf Kosten und betriebswirtschaftliche Effizienz haben. Es sind dies primär die in der Jahresrechnung ausgewiesenen Verwaltungskostenanteile und ihre Zusammensetzung, welche nachfolgend im Einzelnen analysiert werden. Dazu gehören in erster Linie die Personalkosten, aber auch Kosten für die Datenverarbeitung, Raummiete und den Bereich der Kommunikation: Organe und Kommissionen, Öffentlichkeitsarbeit, Engagement und Mitgliedschaft in nationalen und internationalen Gremien.

Auf der Grundlage dieser Vorstudie reichte die SERVUS GmbH Mitte Juni eine Offerte für das Projekt „Verwaltungskostenanalyse Verwertungsgesellschaften“ ein. Die Offerte beinhaltet nebst einer Zeit- und Kostenschätzung auch ein Prüfkonzept. Dieses Prüfkonzept verfolgte den Ansatz, die Angemessenheit der Verwaltungskosten in einem ersten Schritt durch ein Benchmarking (Verwertungsgesellschaften untereinander, Verwertungsgesellschaften mit ausländischen Verwertungsgesellschaften) zu beurteilen und in einem zweiten Schritt die in verschiedenen Bereichen anfallenden Kosten zu beurteilen. Folgende Bereiche wurden definiert: allgemeine Verwaltungskosten, Personalkosten, IT-Kosten und Produktivität. Das Projektteam teilt die Einschätzung der EFK, dass die Geschäftsmodelle der Verwertungsgesellschaften sowohl im Inland wie auch im Ausland sehr unterschiedlich sind. Diese Unterschiede führen zu unterschiedlichen Kostenstrukturen. Ein direkter Vergleich der Verwaltungskosten zwischen den Verwertungsgesellschaften erscheint somit nicht sinnvoll.

In der vorgängigen Besprechung mit den Verwertungsgesellschaften und dem IGE (08.06.15) wurde vereinbart, dass die Offerte der EFK zur Stellungnahme zu unterbreiten sei. Die Stellungnahme der EFK (03.07.15) beinhaltet insbesondere Anregungen zur Methodik. Das Projektteam begrüßte die methodischen Hinweise, es machte darauf aufmerksam, dass ein direkter Vergleich der Verwertungsgesellschaften mit anderen Branchen oder mit Verwertungsgesellschaften im Ausland nicht möglich ist, da die Umstände und Geschäftsmodelle in wesentlichen Teilen voneinander abweichen, wie dies auch die EFK in ihrem Bericht vom 7. April 2014 festhält.

In der ersten Arbeitsphase fand die Datenerhebung statt. Für die benötigten Daten wurden Masken entwickelt, welche dazu dienen, die Daten von den Verwertungsgesellschaften in einheitlicher Struktur auf dem Weg der Selbstdeklaration zu sammeln (Juli 2015). Es wurde festgestellt, dass die Verwertungsgesellschaften mit kostentreibenden Umständen konfrontiert sind, die inhaltlich für alle gelten, deren Ausprägung und Einfluss auf die Prozesse sich jedoch teilweise stark unterscheiden. Als Kostentreiber werden hier die Einflussgrößen bezeichnet, welche geeignet sind, die Kosten der betrachteten Prozesse massgeblich zu beeinflussen. Die Prozesskosten wiederum beeinflussen den Verwaltungskostensatz (Kostenanteil in Prozent des Verwertungsertrags, vgl. Kapitel 3.1). Die erhobenen Daten wurden anhand der Geschäftsberichte, mittels Nachfragen und Ergänzungen validiert und möglichst weitgehend vergleichbar gemacht (August und September). Die Geschäftsleitungen und Mitarbeitenden der Verwertungsgesellschaften unterstützten die Arbeiten in dieser Zeit sehr engagiert und wirkungsvoll. Dennoch stellte es sich heraus, dass gewisse Inhalte aufgrund unterschiedlicher Abläufe oder Aufgabenstellungen nur schwer in vergleichbaren Werten abgebildet werden können.<sup>5</sup>

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde folgende Vorgehensweise festgelegt: Identifikation der Kernprozesse, Identifikation der Kostentreiber pro Hauptprozess, Operationalisierung des Kostentreibers und Messung der Ausprägung des Kostentreibers für jede Verwertungsgesellschaft für die Geschäftsperioden 2014, 2012 und 2008. Der Grundgedanke ist, dass eine Ursache-Wirkungsbeziehung besteht: eine ungünstige Ausprägung des Kostentreibers (Ursache) zieht einen hohen Ressourceneinsatz (Wirkung direkt) nach sich und rechtfertigt somit einen hohen Verwaltungskostensatz (Wirkung indirekt). Für jeden Kostentreiber wird geprüft, ob die vermutete Ursache-Wirkungsbeziehung vorliegt. Dazu werden pro Verwertungsgesellschaft und Jahr die ermittelten Ausprägungen des Kostentreibers dem Verwaltungskostensatz gegenüber gestellt. Die so angepasste Methodik verfeinert das in der Offerte enthaltene Prüfkonzept.

Die Grundzüge dieser angepassten Methodik wurden der EFK (10.08.15) durch Johannes Fark und Beatrice Meyer in einer Sitzung präsentiert. Diese hat das Vorgehen als geeignet empfunden

---

<sup>5</sup> Ein Beispiel: Einzugsprovisionen werden im Gegensatz zu Inkasso-Kommissionen als ertragsmindernd und nicht in Brutto-Betrachtung als Kostenanteil eingestuft, weil die Einzugsprovisionen meist nicht isoliert nachgewiesen werden können und weil sie inhaltlich eher den Charakter von Einigungskomponenten der konkreten Ausgestaltung eines einzelnen Tarifs haben als beispielsweise die Inkasso-Kommissionen im Zusammenhang mit den Gemeinsamen Tarifen (GT). Die Bedeutung zeigt sich im Einzelfall des von SUISSIMAGE einkassierten GT1: Der Verbandsrabatt, welcher den Verbänden der Kabelbetreiber von der SUISSIMAGE gewährt wird, beträgt im Jahr 2014 CHF 4.6 Millionen allein im GT1. In keiner anderen Gesellschaft könnte ein vergleichbarer Wert vorliegen, weil dort nur kleine Tarife von Einzugsprovisionen betroffen sind. Würde für SUISSIMAGE die Berechnung brutto erfolgen, ergäbe sich ein Brutto-Kostensatz für 2014 von 10.95%.

und zudem die Hoffnung geäußert, dass die Studie auch ein mögliches Verbesserungspotential – im Zentrum stehen Kosten und Ressourcen – aufzeigen kann.

In diesem Sinne steht für die Auftraggeber die Beurteilung der Angemessenheit der Verwaltungskosten im Vordergrund. Das Projektteam bemühte sich, ein allfälliges Verbesserungspotential geeignet zu dokumentieren, wobei den Verwertungsgesellschaften die Gelegenheit geboten wurde, zu den Ergebnissen in angemessener Weise Stellung zu nehmen.

Die oben beschriebene angepasste Methodik führte dazu, dass die Gewichtung der geplanten Prüfkonzepte angepasst wurde.

### 2.3 Tabellarischer Überblick zu den angewendeten Methoden

<b>Analyse und Beurteilung der Angemessenheit der Verwaltungskosten an Vergleichswerten</b>		
Art	Beschreibung	Verweis
Berechnung eines für Vergleichszwecke geeigneten Verwaltungskostensatzes	Analyse und Vergleich der von den Verwertungsgesellschaften für den Verteilprozess angewendeten Berechnungsarten des Verwaltungskostensatzes und kritische Würdigung  Definition der Parameter und Berechnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	Kapitel 3.1  Anhang 7
Vergleich des Kostensatzes mit ausländischen Verwertungsgesellschaften mit ähnlichem Verwertungsauftrag	Identifikation der ausländischen Verwertungsgesellschaften mit ähnlichem Verwertungsauftrag sowie Sammeln der Eckdaten zur Berechnung des Kostensatzes durch die Schweizer Verwertungsgesellschaften.  Validieren der Angaben  Anpassen der Eckdaten der ausländischen Verwertungsgesellschaften an die Kaufkraftverhältnisse in der Schweiz  Vergleich der Kostensätze	Kapitel 3.3
Vergleich Kostensatz mit anderen Branchen	Auswahl von Branchen mit vergleichbarer Rolle der Verwaltungskosten  Auswahl von typischen Branchenrepräsentanten  Berechnung und Vergleich der Verwaltungskostensätze	Kapitel 3.2

Tab. 01 Übersicht über die eingesetzten Methoden zur Analyse und Beurteilung der Angemessenheit der Verwaltungskosten an Vergleichswerten

<b>Beurteilung der Angemessenheit der Verwaltungskosten Detailanalysen der Kernprozesse und des Personalaufwandes</b>		
Art	Beschreibung	Verweis
Vergleich des Verwaltungskostensatzes mit der Kostenintensität der Kostentreiber eines Kernprozesses	Definition der Kernprozesse Identifikation der Kostentreiber pro Kernprozess Messung Kostenintensität pro Kostentreiber, Aggregation Kostenintensität und Vergleich mit Verwaltungskostensatz	Kapitel 4.1
Auswertung und Visualisierung der Vergleiche nach Kernprozessen und Kostentreibern <b>mittels Rangreihen</b>	Gliederung der erhobenen Vergleichswerte mittels Rangvergabe für kostentreibende Faktoren und Bewertung mit Rangpunkten Einstufung der Ergebnisse pro Kernprozess als „hoch“, „mittel“ oder „tief“ Beurteilung der Angemessenheit des Kostensatzes im Vergleich zu dieser Einstufung	Kapitel 4.2
Auswertung und Visualisierung der Vergleiche nach Kernprozessen und Kostentreibern <b>mittels Diagrammen</b>	Bestimmung der Messgröße für die Kostenintensität Darstellen der Messwerte in einem Balkendiagramm Darstellen des Zusammenhangs von Kostenintensität und Verwaltungskosten in einem x-y-Diagramm Interpretation der Ergebnisse je kostentreibenden Faktor	Kapitel 4.3
Vergleich Bruttolöhne mit Lohnstrukturerhebung	Erhebung der Bruttolöhne des aktuell abgeschlossenen Jahres (2014), Aufrechnungen weiterer Lohnbestandteile Prüfung Repräsentativität Lohnstruktur 2014 mit 2012 Vergleich Lohnstruktur 2014 der Verwertungsgesellschaften mit Lohnstrukturerhebung 2012	Kapitel 5.1 Kapitel 5.2 Kapitel 5.3
Berechnung Einfluss der Gesellschaft auf die Lohnstruktur	Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren der Bruttolöhne 2014 Erstellung Regression über alle Bruttolöhne 2014, Modellanpassung, nach Führungsstufe differenzierte Besprechung des Einflusses der Gesellschaft auf die Bruttolöhne	Kapitel 5.4

Tab. 02 Übersicht über die eingesetzten Methoden zur Beurteilung der Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes und der Lohnstruktur mittels Detailanalysen

### 3. Analyse und Beurteilung der Verwaltungskosten an Vergleichswerten

#### 3.1 Verwaltungskostensatz (kurz: Kostensatz)

##### Definition und Berechnung

Die Wahrnehmung der Nutzungsrechte und die Verteilung der Einnahmen verursachen Kosten. Eine zentrale Kennzahl stellt das Verhältnis die Verwaltungskosten in Prozent der Einnahmen dar (Tabelle 03). Die Verwertungsgesellschaften berechnen einen „Verwaltungskostenabzug“ im Rahmen der Verteilung der Einnahmen (Verwertung). Dieser wird bei der Abrechnung an die Berechtigten vom Verwertungsertrag in Abzug gebracht. Die Verwaltungskosten werden somit durch die Berechtigten selbst getragen. Es ist anzumerken, dass die Verwaltungskosten umfassend definiert sind und alle anfallenden Betriebsaufwände umfassen.

Im Verlauf der Analyse wurde festgestellt, dass jede der fünf Gesellschaften bei der Berechnung ihres Verwaltungskostenabzuges anders vorgeht. Diese unterschiedliche Vorgehensweise hat unter anderem mit dem angewandten Prozess der Verteilung zu tun, ist aber auch teilweise historisch gewachsen. Die unterschiedlichen Berechnungsmethoden des Verwaltungskostenabzuges führen zu teilweise stark abweichenden Ergebnissen. Ursächlich für diese Abweichungen sind primär zwei Faktoren. Zum einen ist dies die unterschiedliche Behandlung der Inkassokommissionen, zum andern diejenige der verjährten Verpflichtungen aus Abrechnungen.

Der jährlich von den Verwertungsgesellschaften berechnete Verwaltungskostenabzug bezieht sich primär auf den Verteilprozess. Für die Analyse der Angemessenheit der Kosten liegt demgegenüber eine anders gelagerte Zielsetzung vor. Diese orientiert sich primär am betriebswirtschaftlichen Aspekt des gesamten unternehmerischen Handelns. Während die Verwertungsgesellschaften einen Prozentsatz berechnen, welcher für die Abrechnung mit den Destinatären der Verteilung relevant ist, wird in der vorliegenden Studie eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise fokussiert und wird zur Unterscheidung vom Verwaltungskostenabzug hier „Verwaltungskostensatz“ oder kurz „Kostensatz“ genannt.

Aufgrund der anderen Primärzielsetzung unterscheidet sich die Berechnung des Verwaltungskostensatzes von jener des Verwaltungskostenabzuges.<sup>6</sup> Der unter Berücksichtigung dieser Überlegungen von uns neu einheitlich berechnete Kostensatz stellt eine zentrale Vergleichsgrösse für die Untersuchung der Angemessenheit der Verwaltungskosten dar (vgl. Kapitel 4.).

Bei der Berechnungsmethode, welche für die weiteren Analysen Verwendung findet, wird von folgenden Einschätzungen ausgegangen: Einbehaltene Inkasso-Kommissionen sind Aufwandsminderungen, während andere Nebeneinnahmen wie Zinsen, Mieterträge etc. zum Ertrag gehören. Belastete Inkasso-Kommissionen sind Aufwand. Verjährte Verpflichtungen fliessen in das zur Verteilung stehende Substrat ein, nicht aber in den Brutto-Kostensatz.

In der nachfolgenden Darstellung (Tabelle 03) ist die Berechnung des Kostensatzes dargestellt. Dabei werden die fünf Verwertungsgesellschaften für das Geschäftsjahr 2014 miteinander verglichen. Die erste Berechnung ist die Methode, deren Ergebnisse dieser Analyse durchgehend zu-

---

<sup>6</sup> Das betrifft insbesondere die Bruttodarstellung von Inkasso-Kommissionen und die Berücksichtigung kalkulatorischer Eigenmiete.

grunde liegen. In den weiteren Berechnungen sind zu Vergleichszwecken die Methode der SUIISA und die Methode von ProLitteris aufgeführt. Im Anhang 7 befindet sich eine entsprechende Übersicht der berechneten Kostensätze, welche alle drei, dieser Studie zugrunde gelegten Geschäftsjahre umfasst.

Beim Netto-Kostensatz werden die Nebeneinnahmen als Aufwandsminderungen mit den Gesamtkosten verrechnet und verjährte Verpflichtungen aus Abrechnungen werden als Zugang zum Substrat der Verteilung hinzugerechnet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind zum einen die Verrechnung der Nebeneinnahmen und zum anderen die periodenfremden Erträge aus der Verjährung verfälschend. Aus diesem Grunde stützen sich die weiteren Analysen nur auf den Brutto-Kostensatz.

Die berechneten Brutto-Kostensätze reichen von ca. 5% (SUISSIMAGE) bis 30% (ProLitteris). Isoliert aufgrund dieser Ergebnisse kann keine direkte Aussage zur Angemessenheit der Verwaltungskosten gemacht werden, da jede Gesellschaft durch die zur Verwertung zugewiesenen Nutzungsformen in unterschiedlicher Weise und Intensität von kostenrelevanten Umständen bestimmt wird. Diesen Faktoren der Unvergleichbarkeit wird im vierten Kapitel Rechnung getragen. In der Auswertung mittels Rangreihen wird die Ausprägung der kostentreibenden Faktoren als „hoch“, „mittel“ oder „tief“ eingestuft und mit der Höhe des Kostensatzes in Beziehung gesetzt. Die Detailanalyse der kostentreibenden Faktoren stellt deren Messwerte den Verwaltungskosten gegenüber, welche in der Regel mittels Brutto-Kostensatz bemessen sind.

Durch die Darstellung einer Relation anstelle absoluter Zahlen wird die Vergleichbarkeit trotz der unterschiedlichen Betriebsgrößen ermöglicht. Dieser Vergleich zeigt auf, wie stark sich der Einfluss des dargestellten kostentreibenden Umstandes auf die effektiv angefallenen Kosten respektive den Kostensatz auswirkt.

Verwaltungskostensatz	2014				
	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
<b>Einnahmen aus der Verwertung nach Abzug der Inkasso-Kommissionen der Schwestergesellschaften als Ertragsminderungen</b>	30'937'211	21'333'431	141'319'730	62'899'922	48'890'665
Auflösung verrechnete Inkassokommissionen (Aufwand)	1'196'074	140'143	1'822'000	502'000	2'060'315
Kalkulatorische Miete, hier als Nebeneinnahmen **			1'283'000		
Nebeneinnahmen excl. Inkassokommissions-Erträge *	1'146'007	322'680	8'956'536	465'179	-4'387
<b>Gesamtertrag</b>	<b>33'279'292</b>	<b>21'796'254</b>	<b>153'381'266</b>	<b>63'867'101</b>	<b>50'946'593</b>
Kalkulatorische Miete, hier Mietaufwand **			1'283'000		
Aufwand inkl. Inkasso-Kommissionen (+Aufwand-Ertrag)	10'195'567	3'511'750	28'578'202	3'480'901	5'960'483
<b>Brutto-Verwaltungskostensatz (gemessen am Gesamtertrag) ***</b>	<b>30.64%</b>	<b>16.11%</b>	<b>19.47%</b>	<b>5.45%</b>	<b>11.70%</b>
Gesamtertrag	33'279'292	21'796'254	153'381'266	63'867'101	50'946'593
Auflösung verjährte Posten (ao. Ertrag)	3'234'173	305'497	418'457	355'000	233'153
Brutto Substrat für die Verteilung	36'513'465	22'101'751	153'799'723	64'222'101	51'179'746
Gesamtkosten	10'195'567	3'511'750	29'861'202	3'480'901	5'960'483
abzüglich Nebeneinnahmen und kalkulatorischem Mietertrag **	-1'146'007	-322'680	-10'239'536	-465'179	4'387
Kosten netto	9'049'559	3'189'070	19'621'666	3'015'722	5'964'870
<b>Netto-Verwaltungskostensatz gemessen an Brutto Substrat für die Verteilung (ohne Inkassokommissions-Abzug)</b>	<b>24.78%</b>	<b>14.43%</b>	<b>12.76%</b>	<b>4.70%</b>	<b>11.65%</b>

\* Bei SWISSPERFORM enthalten die Nebeneinnahmen auch Veränderungen in der Position "Aktivierung zuteilbarer Kosten". Deshalb resultiert ein negativer Wert

\*\* Die ausgewiesenen Zahlen der SUISA werden ergänzt um den kalkulatorischen Mietaufwand, der auf der anderen Seite einen Kapitalertrag darstellt. Er entsteht aus der betriebliche Nutzung der eigenen Liegenschaft.

\*\*\* Einzugsprovisionen werden im Gegensatz zu Inkasso-Kommissionen als ertragsmindernd und nicht in Bruttobetrachtung als Kostenanteil eingestuft, weil sie meist nicht isoliert nachgewiesen werden können. Dies würde insbesondere bei SUISSIMAGE einen starken Einfluss haben.

Verwaltungskostenabzug SUISA und ProLitteris im Vergleich	2014				
	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
<b>Einnahmen aus der Verwertung nach Abzug der Inkasso-Kommissionen der Schwestergesellschaften als Ertragsminderungen</b>	30'937'211	21'333'431	141'319'730	62'899'922	48'890'665
Nebeneinnahmen inkl. Inkasso-Erträge *	1'261'377	322'680	10'297'651	1'694'187	-4'387
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>32'198'588</b>	<b>21'656'111</b>	<b>151'617'382</b>	<b>64'594'109</b>	<b>48'886'278</b>
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
<b>Brutto-Verwaltungskostenabzug</b>	<b>28.31%</b>	<b>15.57%</b>	<b>18.53%</b>	<b>6.51%</b>	<b>7.98%</b>
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
abzüglich Auflösung verjährter Posten **	-3'234'173	-305'497	-418'457	-355'000	-233'153
abzüglich Nebeneinnahmen *	-1'261'377	-322'680	-10'297'651	-1'694'187	4'387
Kosten netto	4'619'312	2'743'430	17'381'209	2'158'722	3'671'402
<b>Netto-Verwaltungskostenabzug Variante A, SUISA</b>	<b>14.93%</b>	<b>12.86%</b>	<b>12.30%</b>	<b>3.43%</b>	<b>7.51%</b>
Einnahmen aus Verwertung	30'937'211	21'333'431	141'319'730	62'899'922	48'890'665
zuzüglich Auflösung verjährter Posten	3'234'173	305'497	418'457	355'000	233'153
<b>Brutto Ertrag ohne übrige betriebliche Erträge</b>	<b>34'171'384</b>	<b>21'638'928</b>	<b>141'738'187</b>	<b>63'254'922</b>	<b>49'123'818</b>
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
abzüglich Nebeneinnahmen ohne Inkasso-Erträge *	-1'146'007	-322'680	-8'956'536	-465'179	4'387
Kosten netto	7'968'855	3'048'927	19'140'782	3'742'730	3'904'555
<b>Netto-Verwaltungskostenabzug Variante B, ProLitteris</b>	<b>23.32%</b>	<b>14.09%</b>	<b>13.50%</b>	<b>5.92%</b>	<b>7.95%</b>

\* Bei SWISSPERFORM enthalten die Nebeneinnahmen auch Veränderungen in der Position "Aktivierung zuteilbarer Kosten". Deshalb resultiert ein negativer Wert

\*\* SSA, SUISSIMAGE und SWISSPERFORM berechnen den Verwaltungskostenabzug ausschliesslich auf den Geldflüssen des Geschäftsjahres.

Tab. 03 Berechnung des Verwaltungskostensatzes und Vergleich zur Berechnung des Verwaltungskostenabzugs der Verwertungsgesellschaften

### 3.2 Vergleich mit anderen Branchen

Versicherungen, Notforprofit Organisationen und Verbände (NPO) haben mit den Verwertungsgesellschaften eine strukturelle Ähnlichkeit, wenn die Betrachtung auf grundlegende Zusammenhänge reduziert wird. Alle haben einen Administrativkostenblock, welcher möglichst gering gehalten werden soll, damit die Wertzuflüsse zu einem möglichst grossen Teil der finalen Zweckbestimmung, d.h. der Verwendung für die Destinatäre, zukommen.

Was in den Verwertungsgesellschaften an die Mitglieder ausbezahlt wird (Verteilung), stellt die Schadendeckung und Bildung von Deckungskapital bei den Versicherungen dar. Bei den Nonprofit Organisationen sind es die Projektkosten (direkt produktive Kosten) und bei den Verbänden die Ausgaben für die Erfüllung des Verbandzweckes.

Unterschiede im grundlegenden Geschäftsmodell betreffen die Enge der Beziehung zwischen den Finanzierenden und der Gesellschaft und der damit unterschiedliche Aufwand für das Generieren der Einnahmen. So haben Verbände eine abschliessende Anzahl Branchenzugehörige, während Nonprofit Organisationen die Einnahmen grundsätzlich bei einer offenen Gruppe von Finanzierenden generieren. Die Enge der Beziehung bei den Versicherungen ist teilweise gesetzlich, immer aber vertraglich definiert. Das Geschäft der Verwertungsgesellschaften hat je nach Verwertungsbereich stärkere Ähnlichkeit mit der einen oder der anderen Branche.

Werte in Millionen CHF Geschäftsbericht 2014 *	nicht gewinnorientierte Organisationen (NPO)						
	Verbände			Nonprofit			
	SFV Fussball	SBV Blinden	VSG Grundbuch-	WWF CH	Brot f. Alle	Krebsliga	Caritas CH
<b>Total Einnahmen</b>	<b>31.85</b>	<b>19.50</b>	<b>21.75</b>	<b>49.29</b>	<b>18.68</b>	<b>22.15</b>	<b>89.97</b>
Beiträge/Zuwendungen/verdiente Prämien	28.52	16.53	21.75	44.49	18.18	22.15	53.39
übriger Ertrag	3.33	2.97		4.80	0.50		36.58
<b>Leistungen / NPO: Projektaufwand</b>	<b>-25.74</b>	<b>-15.31</b>	<b>-17.43</b>	<b>-34.49</b>	<b>-15.56</b>	<b>-15.12</b>	<b>-77.69</b>
<b>Total Verwaltungskosten</b>	<b>-9.18</b>	<b>-7.67</b>	<b>-5.76</b>	<b>-13.40</b>	<b>-2.82</b>	<b>-6.70</b>	<b>-8.11</b>
allgemeiner Verwaltungsaufwand	-9.18	-7.67	-4.10	-13.40	-2.82	-6.70	-8.11
übriger betrieblicher Aufwand **			-1.66				
Risikoausgleich zw. Versicherern							
Finanzergebnis	0.20	1.33	0.30	1.08	-0.04	2.34	2.58
Ausserordentliches Ergebnis	0.10			-0.24		0.13	0.03
<b>Jahresergebnis (Gewinn/-Verlust)</b>	<b>-2.77</b>	<b>-2.15</b>	<b>-1.14</b>	<b>2.24</b>	<b>0.26</b>	<b>2.80</b>	<b>6.78</b>
<b>Brutto-Kostensatz ***</b>	<b>28.82%</b>	<b>39.33%</b>	<b>26.48%</b>	<b>27.19%</b>	<b>15.10%</b>	<b>30.25%</b>	<b>9.01%</b>
	25 bis 40 Prozent			10 bis 30 Prozent			

\* Die Angaben sind den im Internet publizierten Jahresrechnungen für das Geschäftsjahr 2014 entnommen.

\*\* Diese Position ist nur dort erwähnt wo sie in der publizierten Jahresrechnung gesondert ausgewiesen ist.

\*\*\* Der Brutto-Kostensatz drückt den Anteil des Wertes "Total Verwaltungskosten" in Prozent des Wertes "Total Einnahmen" aus.

Tab. 04 Vergleich Verwaltungskostenanteil bei nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO)

Werte in Millionen CHF Geschäftsbericht 2014 *	Versicherungen									
	Gebäude	Krankenkassen					(Lebens-) N-Lebens Versicherungen			
	GVBS	CSS	Helsana	Sanitas	Swica	Mobililiar Leben	Mobililiar N-Leben	Bäloise	Helvetia	
<b>Total Einnahmen</b>	<b>39.64</b>	<b>2'717</b>	<b>2'270</b>	<b>2'482</b>	<b>3'676</b>	<b>813</b>	<b>2'492</b>	<b>7'272</b>	<b>7'514</b>	
Beiträge/Zuwendungen/verdiente Prämien	39.64	2'717	2'262	2'480	3'593	813	2'492	7'045	7'441	
übriger Ertrag		0	8	2	83			227	73	
<b>Leistungen / NPO: Projektaufwand</b>	<b>-37.37</b>	<b>-2'929</b>	<b>-2'850</b>	<b>-2'488</b>	<b>-3'134</b>	<b>-538</b>	<b>-1578</b>	<b>-6724</b>	<b>-6121</b>	
<b>Total Verwaltungskosten</b>	<b>-4.40</b>	<b>-130</b>	<b>-154</b>	<b>-197</b>	<b>-346</b>	<b>-129</b>	<b>-695</b>	<b>-1'378</b>	<b>-1'325</b>	
allgemeiner Verwaltungsaufwand	-4.40	-130	-148	-196	-240	-129	-678	-897	-1325	
übriger betrieblicher Aufwand **		0	-6	-1	-106		-17	-481		
Risikoausgleich zw. Versicherern		225	644	217	-195	-343	-17	-500	-823	
Finanzergebnis	27.03	56	104	115	63	244	242	1938	1439	
Ausserordentliches Ergebnis	0.02	59	-19	-28	-62	-6	111	-153	-290	
<b>Jahresergebnis (Gewinn/-Verlust)</b>	<b>24.92</b>	<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>101</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>555</b>	<b>455</b>	<b>394</b>	
<b>Brutto-Kostensatz ***</b>	<b>11.10%</b>	<b>4.80%</b>	<b>6.78%</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.41%</b>	<b>15.87%</b>	<b>27.89%</b>	<b>18.95%</b>	<b>17.63%</b>	
	10%	5 bis 10 Prozent					15 bis 30 Prozent			

\* Die Angaben sind den im Internet publizierten Jahresrechnungen für das Geschäftsjahr 2014 entnommen.

\*\* Diese Position ist nur dort erwähnt wo sie in der publizierten Jahresrechnung gesondert ausgewiesen ist.

\*\*\* Der Brutto-Kostensatz drückt den Anteil des Wertes "Total Verwaltungskosten" in Prozent des Wertes "Total Einnahmen" aus.

Tab. 05 Vergleich Verwaltungskostenanteil bei Versicherungen

Der als Anteil der Verwaltungskosten an den Einnahmen berechnete Brutto-Kostensatz kann grundsätzlich mit dem Brutto-Kostensatz der Verwertungsgesellschaften verglichen werden. Bei beiden Berechnungen wird das Verhältnis des gesamten Kostenblocks, welcher durch die Geschäftsführung entsteht zum Total der Einnahmen in Prozent ausgedrückt. Die Varianz der Brutto-Kostensätze der Verwertungsgesellschaften liegt bei 5 bis 30%.

Krankenkassen und Gebäudeversicherungen haben ein stark gesetzlich reguliertes Geschäft mit hoher Vertragsstandardisierung, was die eher tieferen Kostensätze begründet. Bei den Lebens- und Nichtlebensversicherungen basiert das Geschäft auf individuellen Verträgen, welche allerdings ebenfalls weitgehenden standardisierten Mustern folgen. Diese Situation ist näher bei der Situation der Verwertungsgesellschaften. Der offene Kreis der Finanzierenden, welcher die Arbeit einer NPO prägt, ist vergleichbar mit dem Einzug weniger standardisierter Tarife, wie sie zum Geschäft von SUISA und ProLitteris gehören.

Abschliessend kann gesagt werden, dass der Vergleich der Brutto-Kostensätze der Verwertungsgesellschaften mit dem anderer Branchen darauf hindeutet, dass sich die Verwaltungskosten in einem Rahmen bewegen, der dem Geschäft angemessen ist.

### 3.3 Vergleich mit ausländischen Verwertungsgesellschaften

Die Gegenüberstellung der Schweizer Verwertungsgesellschaften und jener Gesellschaften im Ausland, welche dort zur Verwertung der Urheberrechte eingesetzt sind, ermöglicht einen Blick auf deren Verhältnisse, der jedoch nur unter Vorbehalt zur Beurteilung genutzt werden kann. Für einen aussagekräftigen Vergleich muss eine grosse Zahl von Einflussfaktoren berücksichtigt werden und mittels Korrekturen der Rechnung zum Tragen kommen. Am offensichtlichsten sind unterschiedliche Lohnniveaus, unterschiedliche Kaufkraft sowie unterschiedliche Betriebsgrössen. Kostentreibend für die Schweizer Verwertungsgesellschaften kommt die nationale Mehrsprachigkeit hinzu. Fundamental ausschlaggebend für Unterschiede ist die konkrete Ausgestaltung und Strukturierung der Verwertungsbereiche. Eine Fragestellung kann zum Beispiel die Bündelung der Rechte sein. So decken SWISSPERFORM, SSA und ProLitteris unterschiedliche Verwertungsbereiche ab, welche andernorts auf verschiedene Verwertungsgesellschaften aufgeteilt sind. Ein Beispiel für die unterschiedliche rechtliche Ausgestaltung ist das in der Schweiz fehlende Folgerecht im Bereich der Bildrechte. Auch die je nach Land unterschiedlich zugestandene Autonomie ist von grosser Bedeutung. Beispielsweise können in einem Land privatrechtlich organisierte Unternehmen mit wirtschaftlicher Eigenverantwortung flexibler, schneller und damit marktgerechter handeln, während sich in einem anderen Land die Gesellschaften aufgrund engerer staatlicher Anbindung weniger mit Finanzierungsfragen beschäftigen müssen, dafür tendenziell schwerfälliger sind. Diese Unterschiedlichkeiten können wesentliche Auswirkungen auf die Kostenstruktur haben.

In den nachfolgenden Vergleichen sind ausländische Verwertungsgesellschaften dargestellt, welche von den Schweizer Verwertungsgesellschaften aufgrund der Vorgaben des Projektteams vorgeschlagen wurden und deshalb in diesen Darstellungen als Vergleichsgrössen dienen. Die eingesetzten Werte wurden nicht mit demselben Detaillierungsgrad erhoben und validiert wie die Vergleichszahlen der Schweizer Verwertungsgesellschaften. Dies betrifft insbesondere die Angaben zum Drittkasso und den Inkasso-Kommissionen.<sup>7</sup> Wo entsprechende Zahlen vorlagen, wurden diese analog den Schweizer Gesellschaften berücksichtigt. Bei den übrigen Gesellschaften fliesen diese Werte ebenfalls brutto in die Berechnung des Kostensatzes ein.<sup>8</sup> Insofern kann die Unklarheit über die Behandlung des Drittkassos nur im Umfang allfälliger falsch berechneter Kommissionssätze einen Einfluss auf die Berechnung des Kostensatzes haben.

Die Werte in den hier dargestellten Diagrammen kommen aufgrund folgender Berechnungen zustande:

- Die veröffentlichten Zahlen der Jahresrechnungen für die Jahre 2014, 2012 und 2008 werden zum Jahresendkurs in Schweizerfranken umgerechnet.
- Die Berechnung des jeweiligen Jahres-Brutto-Kostensatzes folgt den Parametern wie sie in der tabellarischen Übersicht (Tabelle 03) verwendet werden.

---

<sup>7</sup> Drittkasso liegt vor, wenn eine Gesellschaft für andere mitfakturiert. Sie zieht bei der Weiterleitung die Inkassokommission als Entgelt für die erbrachte Leistung ab.

<sup>8</sup> Wenn das Drittkasso voll im Ertrag steht, verbleiben auch alle Kosten im entsprechenden Ausweis. Ist hingegen das Inkasso, welches für Dritte durchgeführt wurde, bereits an diese zugewiesen, dann wurde auch der entsprechende Inkassokommissionsabzug im Ausweis erfasst.

- Aus den so berechneten drei Brutto-Kostensätzen (2014, 2012, 2008) wird der Durchschnitt errechnet, was den „ausgewiesenen Wert“ des Kostensatzes ergibt (in rot).
- Im zweiten Vergleichswert wird mittels Vergleichsraten, welche an Zürich indexiert sind, der Einfluss des Lohnniveau- und des Kaufkraft-Unterschieds<sup>9</sup> reduziert.
- Der gesamte Kostenblock, mit dem Vergleichswert des Lohnniveaus umgerechnet, ergibt die kaufkraftbereinigten Verwaltungskosten.
- Um den Verwertungsertrag annäherungsweise bezüglich Kaufkraft zu bereinigen, wird der Vergleichswert eines Warenkorbs herbeigezogen, welcher unter anderem Ausgaben für Dienstleistungen, insbesondere Eintritte zu kulturellen Veranstaltungen, TV-Gebühren und Internet beinhaltet.
- Aus den so bereinigten Verwaltungskosten und Verwertungserträgen berechnen sich die „kaufkraftbereinigten“ Brutto-Kostensätze, von denen wiederum der Durchschnitt aus den drei Jahren der Betrachtung in die Darstellung einfließt (schwarze Prozentzahlen). Da sich die Vergleichsraten (Preisniveaurelationen) auf die Verhältnisse von Zürich beziehen, erscheint für die Schweizer Verwertungsgesellschaft jeweils nur ein einziger Prozentwert.
- Die preisbereinigten Differenzen zwischen dem schweizerischen und den ausländischen Lohnniveaus hängen u.a. stark von den unterschiedlich ausfallenden Preisindizes ab, so z.B. in Bezug des massgeblichen Warenkorbs. Deshalb verschieben sich die Kostensätze. Praktisch bedeutet das zum Beispiel für Frankreich: das nominelle Lohnniveau liegt bei 54.4% desjenigen in Zürich, während der Preis der Dienstleistungen für Theater, Internet, TV etc. bei 65.45% liegt. Vereinfacht gesagt, in Frankreich sind diese Dienstleistungen gemessen am Lohnniveau teurer als in der Schweiz. Die Umrechnung wird in folgender Tabelle erklärt.

	Frankreich	Preisniveau-Relation	Formel	äquivalenter Wert in der Schweiz
Einnahmen	CHF 654.50	65.45%	$654.50\text{CHF}/65.45\% =$	CHF 1'000.00
Verwaltungskosten	CHF 54.40	54.40%	$54.40\text{CHF}/54.4\% =$	CHF 100.00
<b>Kostensatz</b>		<b>8.31%</b>		<b>10.00%</b>

Tab. 06 Beispiel Berücksichtigung Unterschiede in den Lohnniveaus

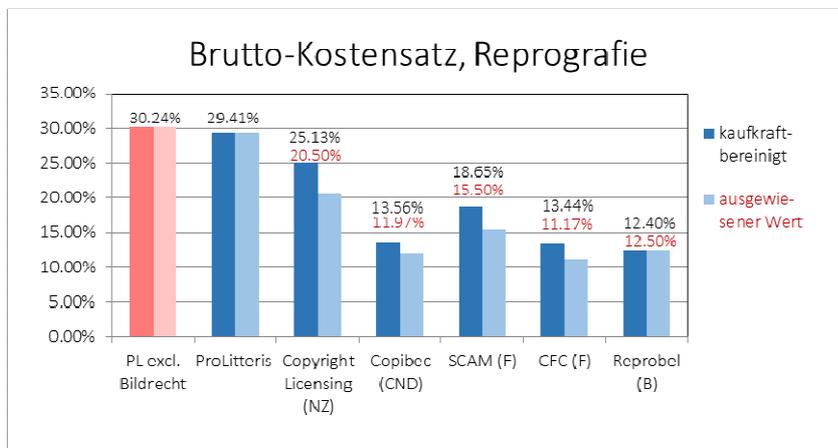
<sup>9</sup> Die Angaben für Lohnniveaus und Kaufkraftunterschiede sind einer Studie der UBS, „Preise und Löhne“, von 2012 entnommen.

Wenn man für eine Arbeit in der Schweiz CHF 100 bezahlt, dann bräuchte man in Frankreich umgerechnet nur CHF 54.40 Franken zu bezahlen. Da die Löhne den grössten Posten der Verwaltungskosten ausmachen, werden die gesamten Kosten mit der Lohnniveau-Relation umgerechnet. Also entsprechen Verwaltungskosten von CHF 54.40 in Frankreich einem Betrag von CHF 100 in der Schweiz.

Die Einnahmen bemessen sich am Warenkorb von Dienstleistungen, welche in der Regel als Berechnungsbasis für die Nutzungsentgelte verwendet werden: Eintritte, Internet, TV etc. Die Umrechnung geschieht analog der Umrechnung der Verwaltungskosten. Das Beispiel zeigt, wie der Kostensatz durch das Auseinanderfallen der Preisniveaurelationen beeinflusst wird.

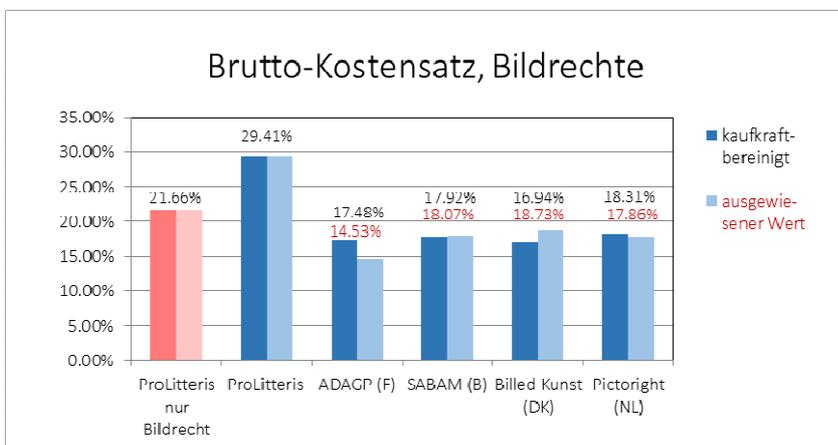
In den nachfolgenden Abbildungen wird der Brutto-Kostensatz für jede Verwertungsgesellschaft mit ausgewählten ausländischen Verwertungsgesellschaften verglichen. Ausgewählt wurden diejenigen Verwertungsgesellschaften, die das ihrem Geschäft ähnlichste Geschäftsmodell haben.

Bei der Auswertung für ProLitteris ist hier der Verwertungsbereich der Bildrechte vom Rest gesondert ausgewiesen, um den Vergleich mit den ausländischen Gesellschaften richtig darzustellen. Dem durchschnittlichen Kostensatz für die gesamte ProLitteris von 29.41% wird hier in den roten Balken der aufgeteilte Kostensatz zur Seite gestellt.



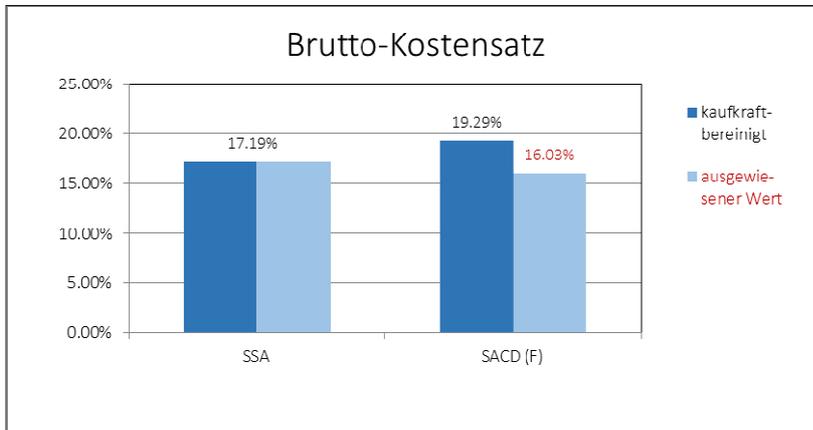
### ProLitteris, Reprografie

Obwohl die kaufkraftbereinigten Vergleichswerte näher an den Kostensatz der ProLitteris herankommen, sticht deren hoher Kostensatz hervor. Das Einzugsystem im Ausland insbesondere mit Geräteabgaben weicht grundsätzlich vom aufwändigen schweizerischen Masseninkasso ab.



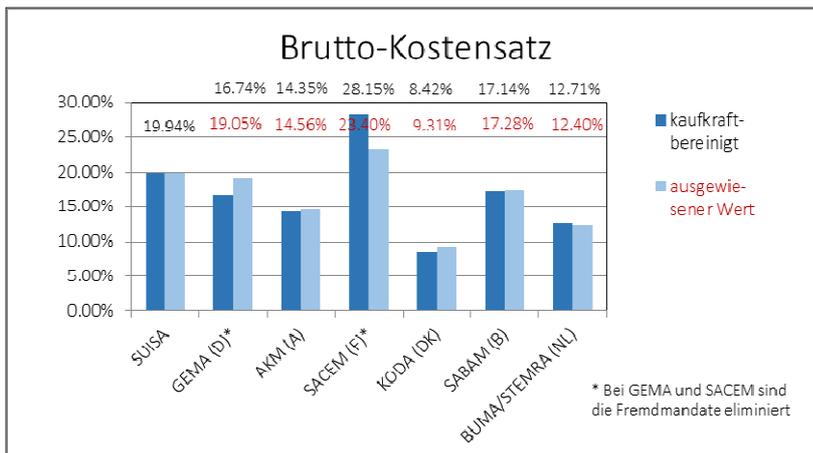
### ProLitteris, Bildrechte

Auch im Bildrecht liegt der Kostensatz von ProLitteris über den Vergleichswerten. Das lässt sich hier zum Teil mit dem in der Schweiz fehlenden Folge-recht begründen.



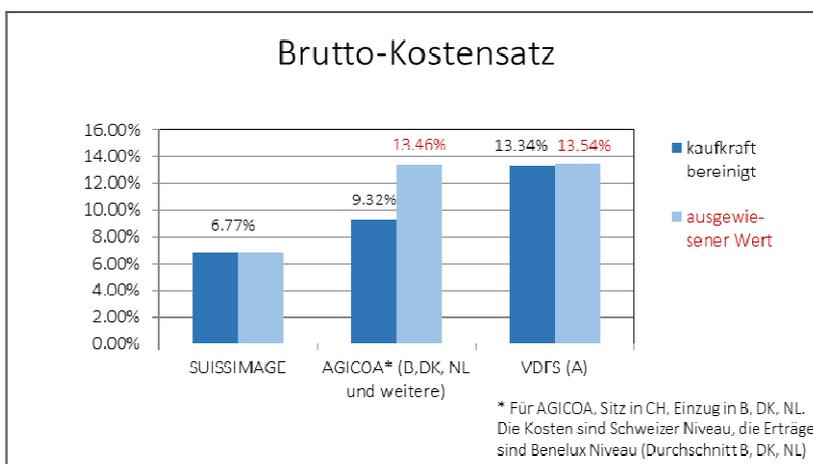
### SSA

Obwohl die französische Gesellschaft etwa um den Faktor 10 grösser ist und deshalb Skalenerträge zu erwarten wären, kann die SSA dem Vergleich tandhalten.



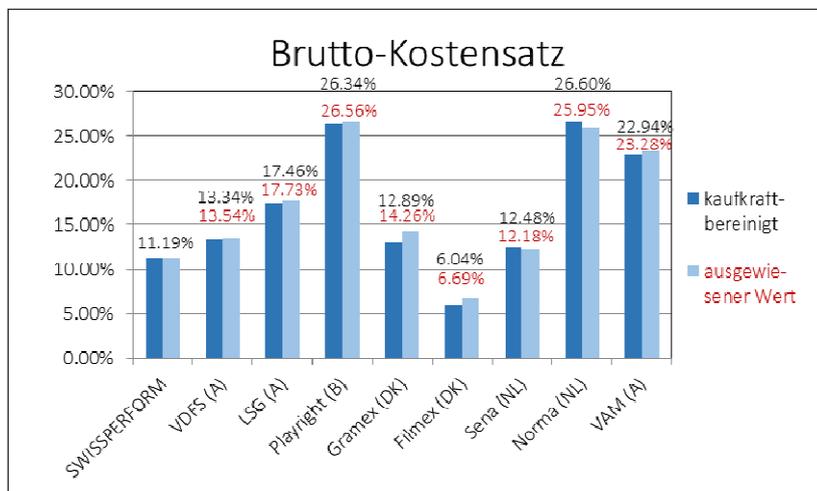
### SUIISA

Die wesentlich grössere SACEM fällt mit besonders hohen Verwaltungskosten auf, während die dänische KODA besonders kostengünstig arbeitet. Das liegt auch daran, dass sie keine Vervielfältigungsrechte wahrnimmt. SUIISA liegt mit ihrem Kostensatz im oberen Mittelfeld. Die Verwaltungskosten erscheinen diesem Aspekt nach als angemessen.



### SUISSIMAGE

Auch im internationalen Vergleich stellt sich die SUISSIMAGE sehr kosteneffizient dar. Möglicherweise liegt das an den bereits beschriebenen, vorteilhaften Umständen beim Einzug des GT1.



### SWISSPERFORM

Im internationalen Vergleich ist SWISSPERFORM fast die kostengünstigste Verwertungsgesellschaft in ihrem Wahrnehmungsbereich. Nur die dänische FILMEX erreicht einen tieferen Kostensatz. Der schweizerische Weg, eine anstatt mehrere Gesellschaften im Bereich der Verwandten Schutzrechte einzusetzen, erscheint vergleichsweise kosteneffizient.<sup>10</sup>

Abschliessend zum internationalen Vergleich der Verwertungsgesellschaften kann festgestellt werden, dass SUISSIMAGE und SWISSPERFORM eine vergleichsweise hohe Kosteneffizienz beweisen. ProLitteris hingegen als besonders kostenintensiv hervorsteht. SUISSA und SSA positionieren sich im Mittelfeld des direkten Vergleichs.

<sup>10</sup> Vgl. Art. 42 Abs. 2 URG.

### 3.4 Ausgewählte Kennzahlen, Vergleich der Schweizer Verwertungsgesellschaften

#### Bindung des Verwertungsertrages

Das Gesamtkapital stellt grundsätzlich die Summe aller Ansprüche der Träger der geschützten Rechte dar, zumal die Verwertungsgesellschaften keine gewinnorientierten Organisationen sind. Das Gesamtkapital im Verhältnis zum Verwertungsumsatz macht eine Aussage darüber, wie stark Verwertungseinnahmen vor der Verteilung gebunden sind. Diese Bindung kann unter anderem mit schwer zu verteilenden Einnahmen aufgrund mangelnder Informationen zusammenhängen. Die kleinste Bindung liegt bei SSA vor. Dass das Gesamtkapital der SSA nur etwa 80% eines Jahres-Verwertungsumsatzes beträgt, bedeutet, dass die Verteilung im Schnitt weniger als ein Jahr dauert. Bei den anderen Gesellschaften braucht es über die langjährige Betrachtung etwas länger als ein Jahr, bis der gesamte Umsatz verteilt ist.

$$\frac{\text{Gesamtkapital} \times 100}{\text{Verwertungsumsatz}}$$

	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	107.84%	82.94%	148.35%	105.90%	163.31%
2012	136.89%	78.62%	148.30%	108.96%	154.01%

#### Rentabilität des Finanzvermögens

Das Gesamtkapital, welches wie in der letzten Kennzahl berechnet über die langjährige Betrachtung grob ein bis eineinhalb Jahre für die Verteilung bereit liegt, sollte in dieser Zeit im Sinne der Destinatäre eine gewisse Rendite erreichen. So werden diese Mittel nicht nur im Umlaufvermögen, sondern auch in Finanzanlagen, wie Wertschriften investiert. In den vergangenen Jahren lässt sich mit Finanzanlagen keine attraktive Rentabilität erwirtschaften. Dennoch konnten SUISA und ProLitteris durch längerfristige attraktive Investitionen eine recht gute Rendite erreichen.

$$\frac{(\text{Finanzertrag} - \text{Finanzaufwand}) \times 100}{\text{Finanzvermögen}}$$

	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	1.62%	0.03%	2.50%	0.50%	0.19%
2012	2.76%	0.42%	2.28%	1.00%	0.19%

## Mietaufwand pro Mitarbeitenden

Der Mietaufwand ist eine wesentliche Position im Rahmen der Verwaltungskosten. Ein Vergleich des Mietaufwandes pro Arbeitsplatz, wenn die Anzahl Arbeitsplätze und Mitarbeitende gleich hoch sind, zeigt die Kostenintensität der Büroräumlichkeiten. ProLitteris weist besonders hohe Mietkosten pro Mitarbeitenden aus. Die Liegenschaft gehört der Vorsorgestiftung, was dazu führt, dass der Mietwert nicht aus dem gesamten Anspruchsbereich der Mitglieder abfließt. Zumal die Betriebsliegenschaft der SUIISA selbst gehört, ist der hier eingesetzte kalkulatorische Mietzins kein Mittelabfluss.

Mietaufwand + Unterhalt und Reparatur  
Anzahl Mitarbeitende

	ProLitteris	SSA	SUIISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	20'321.65	9'976.14	11'396.89	6'855.76	7'613.50
2012	21'219.82	11'533.00	10'295.10	6'689.77	8'837.52

## Vermögensbindung

Wie oben in der Kennzahl „Bindung des Verwertungsertrages“ aufgezeigt, können die Verwertungserträge nur mit einer gewissen Verzögerung verteilt werden. Ein angemessener Anteil des Vermögens kann deshalb auch ertragsbringend investiert werden. Dies reduziert zwar die hypothetische Möglichkeit einer sofortigen Auszahlung aller Verwertungserträge, was aber aus operativen Gründen des Verteilprozesses ohnehin nicht realistisch ist. Die Gesellschaften machen davon sehr unterschiedlich Gebrauch. Der aktuelle Finanzmarkt macht Neuanlagen schwer. Die hohen Werte für SUIISA und ProLitteris begründen auch die bessere Rendite gemäss der oben dargestellten Kennzahl „Rentabilität des Finanzvermögens“.

(Anlagevermögen + kurzfristige Finanzanlagen) x 100  
Gesamtvermögen

	ProLitteris	SSA	SUIISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	75.05%	29.46%	68.01%	24.96%	30.04%
2012	57.25%	33.19%	57.68%	44.97%	13.24%

## Personalkostenanteil

Der grösste Anteil an den Verwaltungskosten ist der Personalaufwand. Der Beurteilung der Angemessenheit dieser Position widmet sich das Kapitel 5 dieser Studie. Bemerkenswert ist, dass der Personalkostenanteil der ProLitteris tiefer ist als bei den anderen Verwertungsgesellschaften, sie aber bei der Analyse und Beurteilung der Lohnstruktur in Vergleich schlechter abschneidet.

$$\frac{\text{Total Personalaufwand} \times 100}{\text{Total Verwaltungskosten}}$$

	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	51.53%	64.51%	67.00%	71.94%	57.47%
2012	57.86%	61.92%	72.57%	67.46%	56.20%

## IT-Kostenanteil

Neben dem Personalaufwand und dem Mietaufwand haben die Kosten der IT den wichtigsten Anteil an den Verwaltungskosten. Es ist darauf hinzuweisen, dass ProLitteris namentlich im Jahr 2014 einen Wechsel im IT-System hatte. SUISA ist die einzige Verwertungsgesellschaft, die ihren IT-Bedarf praktisch vollständig intern abdeckt. Auch die anderen Gesellschaften haben Mitarbeitende, welche für den Bereich IT angestellt sind. Der Aufgabenbereich erstreckt sich von Support-Arbeiten bis hin zu Programmierarbeiten. SUISA programmierte im Betrachtungszeitraum grosse Teile ihres IT-Systems neu.

$$\frac{(\text{IT-Aufwand} + \text{IT-Abschreibungen}) \times 100}{\text{Total Verwaltungskosten}}$$

	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
2014	20.43%	7.17%	11.85%	5.61%	2.58%
2012	8.99%	7.40%	10.09%	6.95%	3.95%



## 4. Analyse und Beurteilung der Kostenintensität der Kernprozesse

### 4.1 Vorgehensweise

In den vorhergehenden Kapiteln wurde beschrieben, dass die Höhe des Verwaltungskostensatzes wesentlich durch die unterschiedlichen, teilweise vom Gesetzgeber oder den Umständen vorgegebenen Geschäftsmodelle determiniert wird. Ein isolierter Vergleich der Verwaltungskostensätze der einzelnen Verwertungsgesellschaften ist somit hinsichtlich der Beurteilung ihrer Kosteneffizienz nur unter Einbezug dieser Umstände repräsentativ.

Anstelle eines direkten Vergleiches der Verwaltungskosten ist ein indirekter Vergleich anzustreben. Die Kernprozesse sind zu definieren und die kostentreibenden Umstände, welche auf diese Kernprozesse wirken, sind zu identifizieren und zu messen. Pro Gesellschaft und analysiertem Jahr ist der jeweilige Messwert eines Kostentreibers dem Verwaltungskostensatz gegenüber zu stellen. Eine hohe Kostenintensität rechtfertigt auch einen höheren Kostensatz.

Der **Einzug** oder die Verwertung, das Geltendmachen der Urheberrechte bei den Nutzern (hier auch Kunden genannt), ist ein Kernprozess der Verwertungsgesellschaften. Es handelt sich dabei in beschränktem Mass um die direkte Verrechnung für einzelne Nutzungen wie Konzerte, aber meist findet die Nutzung in einem Umfang statt, der eine spezifische Verrechnung pro konkret genutztes Werk/Darbietung impraktikabel macht. Die Prozesse werden dann in den Tarifen so geregelt, dass die Nutzungsabgeltung mittels vereinfachter oder pauschaler Abrechnungen stattfindet.

Direkt mit dem Kernprozess des Einzugs ist die **Verteilung** verbunden. Aufgrund der Quellen des Verwertungsertrages und der spezifischen Vorgaben des von der Aufsichtsbehörde bewilligten Verteilreglementes werden die gesamten Einnahmen nach Abzug des Verwaltungskostenabzuges an die Berechtigten verteilt. Das erfolgt in seltenen Fällen direkt. Das heisst, der Ertrag aus einer konkreten Nutzung kann dem Rechteinhaber individuell zugewiesen werden. Das ist zum Beispiel bei Konzerten teilweise der Fall. In der Regel sind die Verwertungserträge allerdings nur der Nutzungsart und damit einer Gruppe von Werken und/oder Rechteinhabern zuzuordnen. In diesen Fällen werden Punktwerte für die Nutzung gesammelt, welche dann den Schlüssel für die Aufteilung des Verwertungsertrages darstellen.

Es ist einleuchtend, dass grosse Datenmengen erfasst und verarbeitet werden müssen. Das ist nur mit umfassenden Datenbanken und möglichst weitgehend automatisierten Abläufen zu bewältigen. Da setzt ein weiterer Kernprozess der Verwertungsgesellschaften an, die **Dokumentation**. Grundsätzlich wird mit diesem Begriff die Pflege der Datenbanken umschrieben. Es müssen Werke erfasst und dokumentiert werden, was auch die Anteile der Berechtigten beinhaltet. Zudem müssen die Datensätze der Mitglieder (Rechteinhaber) erfasst respektive angepasst werden. Dabei kommen die Informationen teilweise aus nationalen Quellen, es werden aber auch umfassende Sammlungen von Datensätzen vom Ausland integriert. Diese Integration sollte nach Möglichkeit automatisch, durch elektronischen Abgleich (matching) erfolgen. Häufig funktioniert das aber nur teilweise und ein grosser Anteil der eingelesenen Daten muss validiert und aufgrund umfassender Abklärungen ergänzt oder korrigiert werden.

In den folgenden Untersuchungen wird den kostentreibenden Faktoren dieser Prozesse nachgegangen, deren Zusammenhang analysiert und zwischen den Gesellschaften über den Betrachtungszeitraum verglichen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden im Kapitel 4.2 „Beurtei-

lung im Überblick“ erläutert und mit Bezug auf die Werte für das Jahr 2014 zusammengefasst. Im Kapitel 4.3 „Analyse im Detail“ wird die Auswertung einzelner Relationen zwischen kostentreibenden Umständen und den effektiv eingetretenen Kosten in Diagrammen visualisiert. Dabei werden die Werte für alle drei untersuchten Geschäftsjahre (2014, 2012 und 2008) berücksichtigt, was auch Aussagen zur Entwicklung über den untersuchten Zeitraum zulässt.

Die Grunddaten wurden von den Verwertungsgesellschaften selbst deklariert und vom Projektteam validiert. Einzelne Angaben, wie zum Beispiel Transaktionsmengen, mussten von den involvierten Spezialisten abgeschätzt werden und unterliegen deshalb einer gewissen Unschärfe.

Für den ersten Kernprozess „Einzug und Verteilung“ konnten neun Kostentreiber identifiziert werden, diese werden in nachfolgender Tabelle dargestellt. Die massgeblichsten davon werden im Kapitel 4.2 „Beurteilung im Überblick“ ausgewertet. Im Kapitel 4.3 „Analyse im Detail“ sind die übrigen Auswertungen mit enthalten.

<b>Kostentreiber Einzug und Verteilung</b>				
Kostentreiber	Messgrösse Beschreibung	Messgrösse Art	Hypothese Ursache-Wirkungsbeziehung	Anmerkung
Automationsgrad des Einzugs	Verwertungseinnahmen mit tiefem Automationsgrad im Verhältnis zum gesamten, Verwertungsertrag	Prozentsatz	Je höher der Anteil der nicht automatisierten Einnahmen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Auch die Automation kann zusätzliche Kosten verursachen, die Einsparung von Kosten gegenüber der manuellen Bearbeitung überwiegt jedoch.
Nutzerstruktur (Kundenstruktur) Einzug	Verwertungseinnahmen ohne die grössten 10 Kunden im Verhältnis zu den gesamten Verwertungseinnahmen	Prozentsatz	Je höher der Anteil kleiner gestückelter Einnahmen an den Gesamteinnahmen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	SWISSPERFORM hat nur 13 selbst fakturierte Kunden. Sie wird aus dieser Betrachtung ausgenommen.
Ertragskraft verwerteter Werke	Verwertungseinnahmen geteilt durch die Anzahl verwerteter Werke	Frankenbetrag pro Werk	Je kleiner der Betrag pro Werk, desto höher der Ressourceneinsatz verglichen zum Ertrag	Die Nutzerstruktur der Verwertungsbereiche unterscheidet sich stark. Deshalb ist dieser Vergleich besonders aussagekräftig.
Ausland-einnahmen	Verwertungseinnahmen Ausland im Verhältnis zu den gesamten Verwertungseinnahmen	Prozentsatz	Je höher der Anteil der Einnahmen aus dem Ausland an den Gesamteinnahmen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Die Nutzungs- und Lizenzierungsinformationen für die Einnahmen aus dem Ausland sind teilweise unvollständig oder widersprüchlich, was wesentliche Mehrarbeit zur Folge haben kann.

Tarifverhandlungen	Tarifertrag im Verhältnis der Kosten neuverhandelter Tarife	Prozentsatz	Bei hohem Tarifertrag werden intensivere, teurere Verhandlungen geführt	Verwertungsgesellschaften, welche mehr Tarife bewirtschaften, müssen mehr Tarife neu verhandeln und Verhandlungen für umfangreiche Nutzermärkte werden aufwändiger geführt.
Inkasso-Anteil	Netto-Inkassoeinnahmen im Verhältnis zum Tarifertrag	Prozentsatz	Sollte keine ressourcenrelevanten Effekte haben, wenn die Inkassokommissionen richtig eingesetzt sind	Es entstehen keine ressourcenrelevanten Effekte. Deshalb in der Bewertung ausgeklammert. Netto bedeutet erhaltene Einnahmen abzüglich weitergeleitete Einnahmen.
Mahnungen	Anzahl Mahnungen im Verhältnis zur Fakturrenzahl	Prozentsatz	Je höher die Mahnquote, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Nebst der Mahnquote wird die Anzahl Mahnungen (Erst- und Folgemahnungen) berücksichtigt.
Mitgliedschaften, internationale Kommissionen, Öffentlichkeitsarbeit	Tarifertrag im Verhältnis zu den Kosten des Engagements in internationale Kommissionen und Öffentlichkeitsarbeit	Prozentsatz	Bei hohen Tariferträgen bedarf es eines grösseren Engagements in nationalen und internationalen Organen und Kommissionen	Als Messgrösse der Kosten kann hier die spezifische Kostenposition anstelle des Kostensatzes herbeigezogen werden.
Auszahlungen	Anzahl der Auszahlungen (selbst verteilt)	Stück	Je höher die Anzahl Auszahlungen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Zusätzlich wird in der Diagrammdarstellung der Preis pro Auszahlung in CHF und im Verhältnis zum Kostensatz dargestellt.

Tab. 07 Definition der Kostentreiber des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“

Der zweite Kernprozess stellt die Dokumentation dar. Es wurden fünf Kostentreiber identifiziert.

<b>Kostentreiber Dokumentation</b>				
Kostentreiber	Messgrösse Beschreibung	Messgrösse Art	Hypothese Ursache-Wirkungsbeziehung	Anmerkung
Neuerfassung Werke	Anteil der jährlich neu erfassten Werke im Verhältnis zur Anzahl der verwerteten Werke	Prozentsatz	Je höher der Anteil der neu zu erfassenden Werke, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Die Arbeit der Neuerfassung in der eigenen Datenbank ist ressourcenrelevant; das elektronische Einlesen wird hier nicht mit einbezogen.
Selbst gepflegte Werke	Anzahl Werke in der selbst gepflegten Datenbank	Stück	Je höher die Anzahl der selbst gepflegten Werke, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Die Verwertungsgesellschaften können auch auf Datenbanken zugreifen, welche nicht von ihnen selbst gepflegt werden.
Genutzte Werke	Anteil genutzte Werke im Verhältnis zur Anzahl Werke in der selbst gepflegten Datenbank	Prozentsatz	Je kleiner der Anteil der genutzten Werke, desto höher ist der relative Ressourceneinsatz	Nur genutzte Werke führen zu Einnahmen. Die Datenbanken umfassen aber alle potenziell genutzten Werke.
Mutationen	Anteil genutzte Werke im Verhältnis zu der Anzahl Werke in der selbst gepflegten Datenbank	Prozentsatz	Je höher der Anteil der Mutationen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Es werden Anstrengungen unternommen, dass die Mitglieder Mutationen auch online selbst durchführen können, was eine Kosteneinsparung mit sich bringen kann.
Transaktionsvolumen	Anzahl aller Transaktionen (Mutationen, Fakturen, Auszahlungen, Neuerfassungen)	Stück	Je höher die Anzahl der Transaktionen, desto höher ist der Ressourceneinsatz	Bei der einen Gesellschaft sind die Mutationen, bei einer anderen die Fakturen oder die Auszahlungen kostenintensiv. In der Gesamtbetrachtung werden diese Unterschiede nivelliert.

Tab. 08 Definition der Kostentreiber des Kernprozesses „Dokumentation“

In einem nächsten Schritt wurden für jede Verwertungsgesellschaft die in diesem Kapitel beschriebenen Kostentreiber für drei Jahre analysiert (Kapitel 4.3). Es werden mehrere Jahre berücksichtigt, um die Entwicklung und die Konsistenz der Kostentreiber beurteilen zu können. Im folgenden Kapitel (4.2) werden die Ergebnisse für das Jahr 2014 ausgewertet und beurteilt.

## 4.2 Beurteilung im Überblick

Nachfolgend sind die für das Jahr 2014 erhobenen Werte der Kostentreiber des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“ (Tabelle 9) und „Dokumentation (Tabelle 10) dargestellt. Jedem Wert wird ein Rang zugeordnet. Der Wert, der die höchste Kostenintensität darstellt, erhält den Rang 1, insgesamt gibt es somit fünf Ränge. Falls zwei Werte bezüglich der Kostenintensität ähnlich sind, erhalten beide Werte den gleichen Rang.

<b>Einzug und Verteilung</b> Kostentreiber	Detail siehe	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS- IMAGE	SWISS- PERFORM
Anteil Einnahmen mit geringer Automatisierung	Seite 32/33	55% Rang 1	25% Rang 3	52% Rang 1	2% Rang 5	14% Rang 4
Anteil Einnahmen ohne Grosskunden	Seite 34/35	95% Rang 1	35% Rang 3	67% Rang 2	39% Rang 3	na
Ertragskraft pro verwertetes Werk (CHF / pro Werk)	Seite 36/37	73 Rang 1	285 Rang 3	163 Rang 2	826 Rang 5	259 Rang 3
Anteil Auslandeinnahmen	Seite 38/39	12% Rang 1	7% Rang 2	7% Rang 2	1% Rang 5	3% Rang 4
Mahnquote mit Berücksichtigung Anzahl Fakturen Einzug		16% 78'817 Rang 1	15% 3'477 Rang 3	32% 35'534 Rang 1	6% 960 Rang 4	0% 13
Anzahl Auszahlungen	Seite 46/47	13'329 Rang 3	7'934 Rang 4	43'206 Rang 1	8'238 Rang 4	29'788 Rang 2

Tab. 09 Erhebung Kostenintensität und Rangvergabe für die Kostentreiber des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“, Jahr 2014

<b>Dokumentation</b> Kostentreiber	Detail siehe	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS- IMAGE	SWISS- PERFORM
Anteil neu erfasster Werke	Seite 50/51	1% Rang 5	12% Rang 3	15% Rang 3	35% Rang 1	35% Rang 1
Anzahl selbst gepflegter Werke (in Mio.)	Seite 52/53	2.8 Rang 2	0.5 Rang 5	12.5 Rang1	2.1 Rang 3	0.7 Rang 5
Anteil genutzter Werke	Seite 54/55	15% Rang 3	14% Rang 3	7% Rang 2	4% Rang 1	28% Rang 5
Anteil Mutationen	Seite 56/57	3% Rang 5	42% Rang 2	17% Rang 4	55% Rang 1	35% Rang 3
Anzahl Transaktionen (in Mio.)	Seite 58/59	0.2 Rang 5	0.2 Rang 5	2.4 Rang 1	1.2 Rang 2	0.3 Rang 5

Tab. 10 Erhebung Kostenintensität und Rangvergabe für die Kostentreiber des Kernprozesses „Dokumentation“, Jahr 2014

Die in Tabelle 10 dargestellte Rangvergabe ist die Grundlage für die Vergabe der Rangpunkte in der nachfolgenden Tabelle. Der Rang 1 wird mit 5 Punkten (hohe Kostenintensität) bewertet, der Rang 5 mit einem Punkt. Falls zwei Gesellschaften den gleichen Rang aufweisen, wird die Punktezahl der beiden Ränge auf die beiden aufgeteilt. Ein Beispiel: Zwei Gesellschaften liegen auf Rang 1, die Rangsumme des ersten und zweiten Ranges beträgt 9. Somit erhält jede Gesellschaft 4.5 Punkte.

Die so ermittelte Kostenintensität wird mit einer konkreten Wertung (hoch, mittel, tief) versehen, ebenso wird die Höhe des Verwaltungskostensatzes mit dem gleichen Werteschema bewertet. Eine hohe Kostenintensität rechtfertigt einen hohen Verwaltungskostensatz, eine tiefe muss sich in einem tiefen Verwaltungskostensatz niederschlagen. Je nach Verhältnis, in welchem diese Zusammenhänge gegeben sind, ist die Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes besser oder weniger gut gewährleistet. Die Beurteilungskriterien sind in der folgenden Wertungsmatrix dargestellt.

<b>Wertung</b>	<b>Höhe des Kostensatzes</b>		
	hoch	mittel	tief
Kostenintensität			
hoch	angemessen	gut	sehr gut
mittel	bedingt angemessen	angemessen	gut
tief	nicht angemessen	bedingt angemessen	angemessen

Tab. 11 Matrix zur Wertung der Angemessenheit des Kostensatzes

<b>Einzug und Verteilung</b> Kostentreiber	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS- IMAGE	SWISS- PERFORM
Kostentreiber Automatisierung	4.5	3.0	4.5	1.0	2.0
Kostentreiber Anteil Einnahmen ohne Grosskunden	4.0	1.5	3.0	1.5	na
Kostentreiber Ertragskraft pro verwerte- tes Werk	5.0	2.5	4.0	1.0	2.5
Kostentreiber Anteil Auslandeinnahmen	5.0	3.5	3.5	1.0	2.0
Kostentreiber Mahnquote	3.5	2.0	3.5	1.0	na
Kostentreiber Anzahl Auszahlungen	3.0	1.5	5.0	1.5	4.0
Kostenintensität Rangpunkte	25.0	14.0	23.5	7.0	10.5
Verwaltungskostensatz	31%	16%	19%	5%	12%
Kostenintensität Wertung	hoch	mittel	hoch	tief	mittel
Verwaltungskostensatz Wertung	hoch	mittel	mittel	tief	mittel
Angemessenheit Kostensatz	ange- messen	ange- messen	gut	ange- messen	ange- messen

Tab. 12 Beurteilung Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes aufgrund des Vergleiches der Kostenintensität (Rangreihenfolge) des Kernprozesses „Einzug und Verteilung“ mit dem Verwaltungskostensatz

Die Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes ist bei allen Gesellschaften gemäss der beschriebenen Methodik für den Kernprozess „Einzug und Verteilung“ gegeben, im Falle der SUISA stufen wir die Angemessenheit gemäss Wertungsmatrix mit „gut“ ein.

Die in Tabelle 13 dargestellte Rangvergabe für die Beurteilung der Kostenintensität des Kernprozesses „Dokumentation“ erfolgt nach dem gleichen Prinzip wie für den Kernprozess „Einzug und Verteilung“.

Die Beurteilungskriterien sind in der Wertungsmatrix (Tabelle 11) dargestellt.

<b>Dokumentation</b> Kostentreiber	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS- IMAGE	SWISS- PERFORM
Kostentreiber neu erfasster Werke	1.0	2.5	2.5	4.5	4.5
Kostentreiber selbst gepflegter Werke	4.0	1.5	5.0	3.0	1.5
Kostentreiber genutzte Werke	2.5	2.5	4.0	5.0	1.0
Kostentreiber Mutationen	1.0	4.0	2.0	5.0	3.0
Kostentreiber Transaktionen	2.0	2.0	5.0	4.0	2.0
Kostenintensität Rangpunkte	10.5	12.5	18.5	21.5	12.0
Verwaltungskostensatz	31%	16%	19%	5%	12%
Kostenintensität Wertung	mittel	mittel	hoch	hoch	mittel
Verwaltungskostensatz Wertung	hoch	mittel	hoch	tief	mittel
Angemessenheit Kostensatz	bedingt ange- messen	ange- messen	ange- messen	sehr gut	ange- messen

Tab. 13 Beurteilung Angemessenheit des Verwaltungskostensatzes aufgrund des Vergleiches der Kostenintensität (Rangreihenfolge) des Kernprozesses „Dokumentation“ mit dem Verwaltungskostensatz

Die Analyse der Angemessenheit der Verwaltungskosten aufgrund der Kostenintensität der Kernprozesse weist eine starke Korrelation der Höhe des Kostensatzes zu den festgestellten kostentreibenden Faktoren nach. Die Angemessenheit der Kostensätze ist grundsätzlich gegeben. Im Bereich „Einzug und Verteilung“ kann für SUISA sogar ein mit „gut“ eingestuftes Urteil abgegeben werden. Ebenso zeigt SUISSIMAGE im Kernprozess „Dokumentation“, dass sie trotz der kostentreibenden Faktoren, von welchen ihre Prozesse beeinflusst werden, mit einem tiefen Kostensatz arbeiten kann. Die Angemessenheit kann in diesem Fall sogar mit „sehr gut“ bewertet werden. Für ProLitteris kommen wir für den Kernprozess „Dokumentation“ zum Urteil, dass der Kostensatz nur bedingt angemessen ist. Das bedeutet, dass ProLitteris angesichts der Einstufung der Kostenintensität einen relativ hohen Kostensatz aufweist. Der hierin begründete Handlungsbedarf wurde bereits vor der Verwaltungskostenanalyse von der neuen Geschäftsleitung erkannt und Massnahmen wie Stellenabbau wurden ergriffen.

## 4.3 Analyse im Detail

### 4.3.1 Einleitung

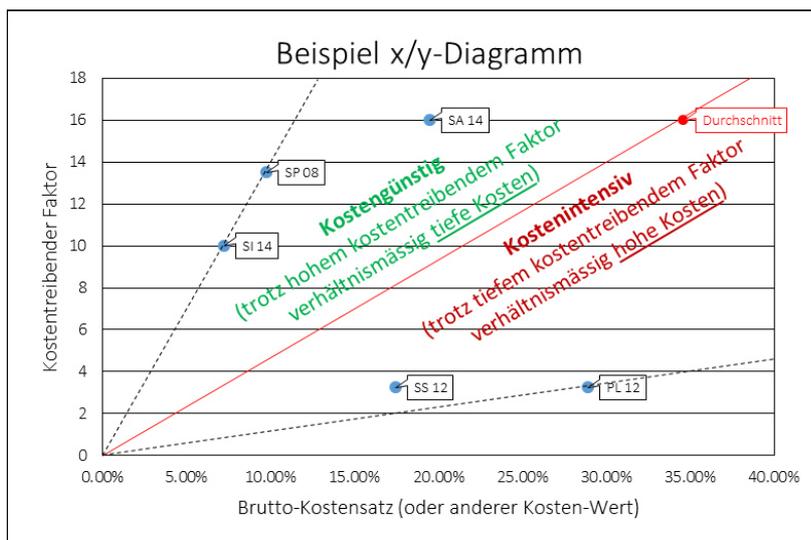
In diesem Kapitel wird die Auswertung einzelner Relationen zwischen kostentreibenden Umständen und den effektiv eingetretenen Kosten in Diagrammen visualisiert. Dabei werden die Werte für alle drei untersuchten Geschäftsperioden (2014, 2012 und 2008) berücksichtigt, was auch Aussagen zur Entwicklung über den untersuchten Zeitraum zulässt.

Die Grunddaten wurden von den Verwertungsgesellschaften selbst deklariert und vom Projektteam validiert. Einzelne Angaben, wie zum Beispiel Transaktionsmengen, mussten von den involvierten Spezialisten abgeschätzt werden und unterliegen deshalb einer gewissen Unschärfe.

### 4.3.2 Erläuterungen zum Aufbau der Diagramme

Die Balkendiagramme stellen Ausgangswerte der verschiedenen Gesellschaften gegenüber, die meist aufgrund von erhobenen Basisdaten direkt berechnet worden sind.

Die x-y-Achsendiagramme stellen einen Wert, der in der Regel im vorangestellten Balkendiagramm vorgestellt wurde, dem Kostensatz oder einer anderen Messgrösse für Kosten gegenüber.



Daraus resultiert eine Relation, welche es ermöglicht, die Ergebnisse der Gesellschaften trotz unterschiedlichen Grössen vergleichbar zu machen. Punkte mit derselben Relation liegen alle auf einer Geraden durch den Nullpunkt.<sup>11</sup> Um dies zu verdeutlichen, ist einerseits als rote Linie die Durchschnittsrelation dargestellt und jeweils mit einer gestrichelten schwarzen Geraden sind die Relationen mit den grössten beobachteten Ausschlägen markiert.<sup>12</sup>

Die x-y-Diagramme sind immer so aufgebaut, dass ein Punkt, welcher eine Relation oberhalb der Durchschnittslinie markiert eine vergleichsweise effiziente, kostensparende Situation beschreibt. Umgekehrt definieren Punkte unterhalb der Durchschnittslinie eine Relation, welche ungünstig oder vergleichsweise teuer ist.<sup>13</sup>

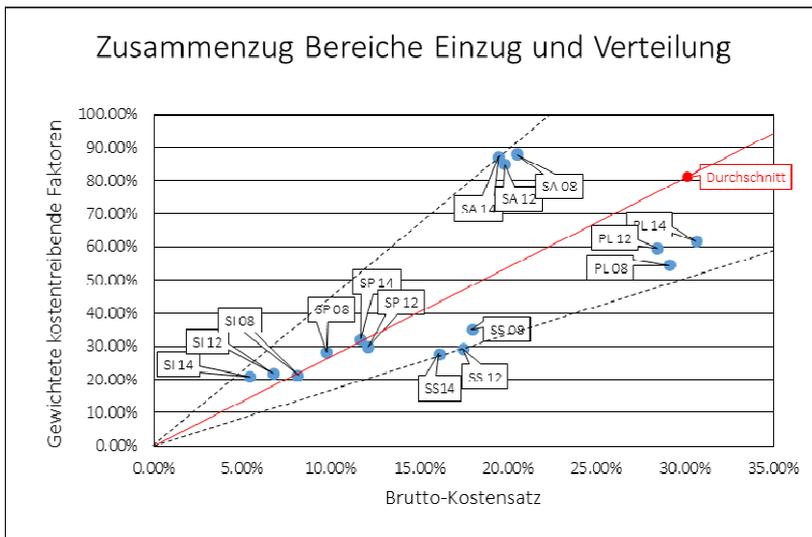
<sup>11</sup> Im Beispieldiagramm haben „SI 14“ und „SP 08“ dieselbe Relation, sind also gleich kostengünstig. „SS 12“ und „PL 12“ sind beide gleich (schwach) vom kostentreibenden Faktor betroffen, „SS 12“ jedoch nutzt diesen Umstand besser als „PL 12“. Beide nutzen ihn schlechter als die anderen Gesellschaften.

<sup>12</sup> „PL 12“ weist die kostenintensivste, „SI 14“ und „SP 08“ gemeinsam die kostengünstigste Relation auf.

<sup>13</sup> „SA 14“ hat zwar einen höheren Kostensatz, ist aber wesentlich kostengünstiger als „SS 12“.

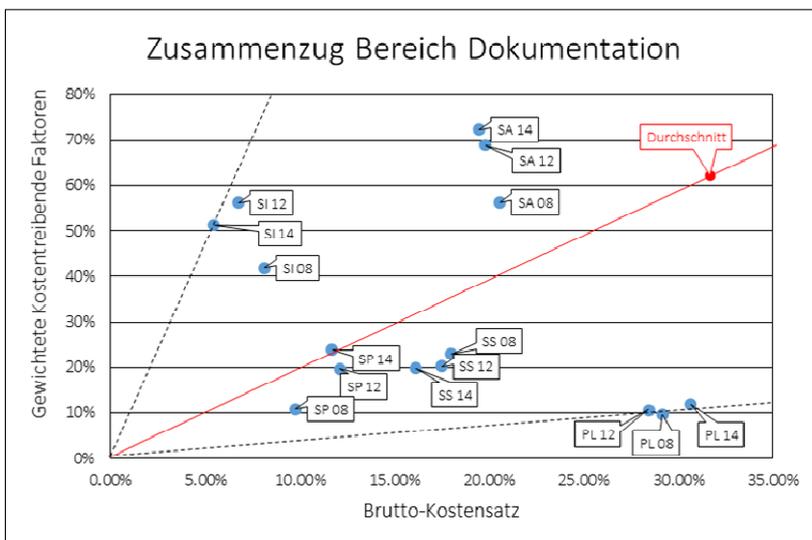
Grundsätzlich fließen die Werte aller Gesellschaften und die drei für die Untersuchung erhobenen Geschäftsjahre (2014, 2012 und 2008) in die Betrachtung ein. Die Beschriftungen der Resultate sind mit Abkürzung und Jahreszahl versehen, somit wird auch die temporale Entwicklung innerhalb einer Gesellschaft sichtbar (PL = ProLitteris, SS = SSA, SA = SUISA, SI = SUISSIMAGE, SP = SWISSPERFORM).

### 4.3.3 Zusammenfassende Darstellung



Die in den folgenden Unterkapiteln dargestellten Analysen der Auswirkung kostenrelevanter Faktoren beziehen sich auf die Kernprozesse „Einzug und Verteilung“ (4.3.4) und „Dokumentation“ (4.3.5). Eine zusammenfassende Betrachtung dieser Detailanalysen wird in den nebenstehenden grafischen Darstellungen aufgezeigt.

#### Vorgehen



Für den Zusammenzug wurde folgendermassen vorgegangen: Der Wert auf der y-Achse beschreibt den Grad der Summe aller kostentreibenden Umstände, welchen eine Verwertungsgesellschaft ausgesetzt ist. Der höchste Wert jedes einzelnen, in diesem Kapitel analysierten kostentreibenden Faktors wird mit 100% bewertet, und die übrigen Werte werden in Prozent davon ausgedrückt. Dieser Prozentsatz beschreibt die relative (im Vergleich zu den übrigen Gesellschaften) Betroffenheit durch den kostentreibenden Faktor.

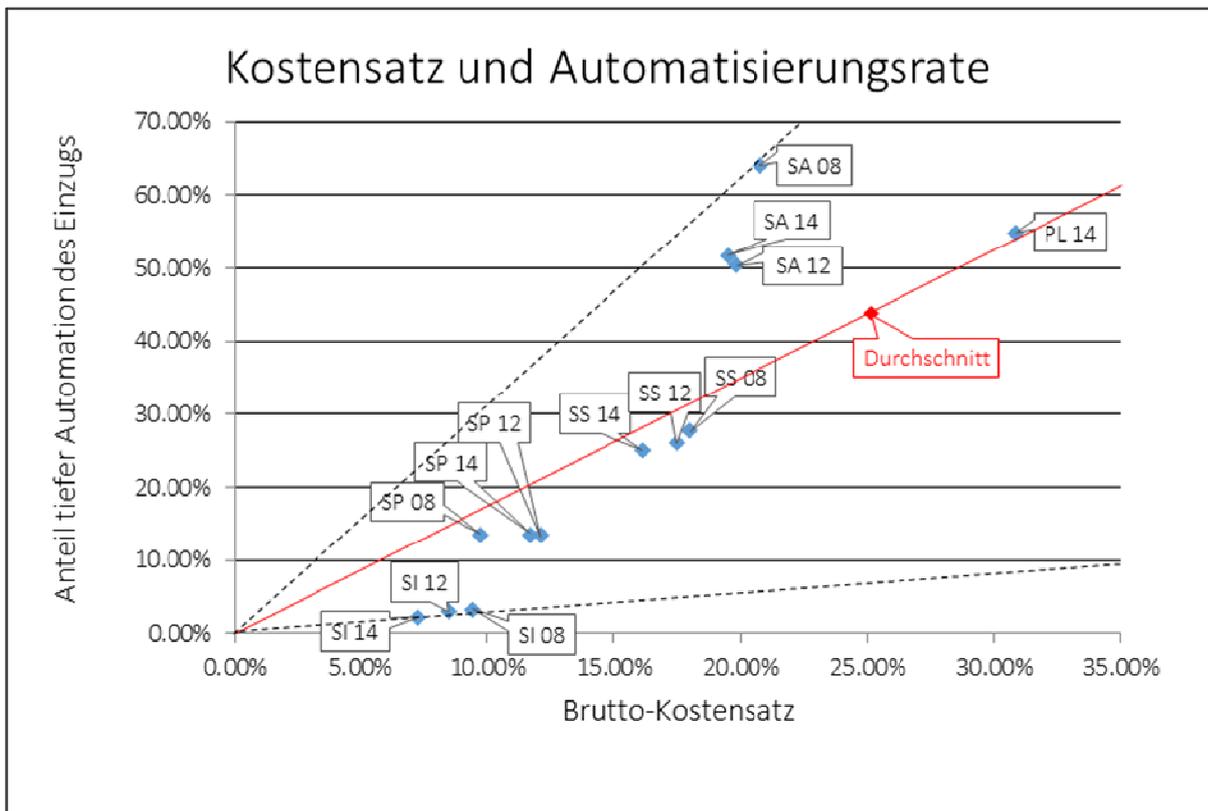
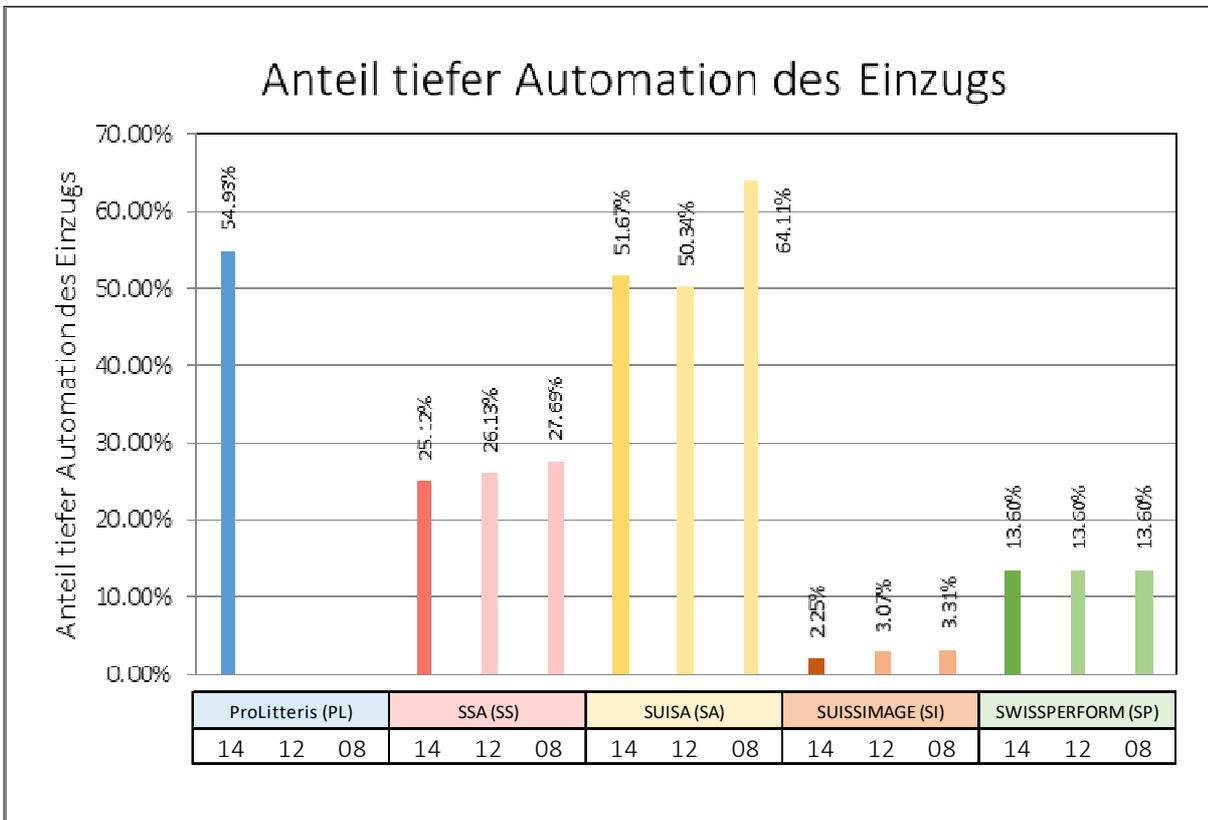
Für die zusammenfassende Darstellung wird der Durchschnitt dieser Prozentwerte pro Gesellschaft und Jahr berechnet. Diese Gesamt-Intensität der kostentreibenden Faktoren (y-Achsenwert) wird in der zusammenfassenden Darstellung dem Kostensatz auf der x-Achse gegenübergestellt.

## Interpretation des Ergebnisses

Der Kernprozess „Einzug und Verteilung“ beinhaltet kostentreibende Faktoren, welche gesamthaft den stärksten Einfluss auf die SUIISA haben. Gemessen an diesen Umständen ist der Brutto-Kostensatz sehr tief. ProLitteris und SSA haben im Verhältnis zur Intensität der bei ihnen anfallenden kostentreibenden Faktoren einen relativ hohen Brutto-Kostensatz. Die Resultate aller Gesellschaften sind nahe am Durchschnitt. Das bedeutet, dass die Verwaltungskosten gemessen an den kostentreibenden Umständen als angemessen oder im Falle der SUIISA sogar mit „gut“ eingestuft werden können.

In Bezug auf den Kernprozess „Dokumentation“ sticht SUISSIMAGE als Gesellschaft hervor, welche mit dem Umstand, recht stark kostentreibenden Faktoren ausgesetzt zu sein, besonders effizient umgehen kann. Hingegen stellt sich ProLitters als besonders teuer dar. Die sehr breite Streuung spricht dafür, dass der Kernprozess „Dokumentation“ und die damit zusammenhängenden kostentreibenden Faktoren weniger klar mit den anfallenden Kosten korrelieren als beim Kernprozess „Einzug und Verteilung“.

#### 4.3.4 Diagramme zum Kernprozess „Einzug und Verteilung“



## Vorgehen

Für die Automationsrate wird berechnet, wie gross der Anteil der Einzugsarbeiten ist, welcher mit wenig Automation respektive mit mehr Handarbeit verbunden ist. In der zweiten Darstellung werden diese Ergebnisse in Bezug zum Brutto-Kostensatz gesetzt. Die Berechnungen basieren auf qualifizierten Schätzungen der Gesellschaften. Die Ergebnisse sind unter diesem Aspekt zu relativieren. Für ProLitteris lagen für die Jahre 2012 und 2008 keine Angaben vor.

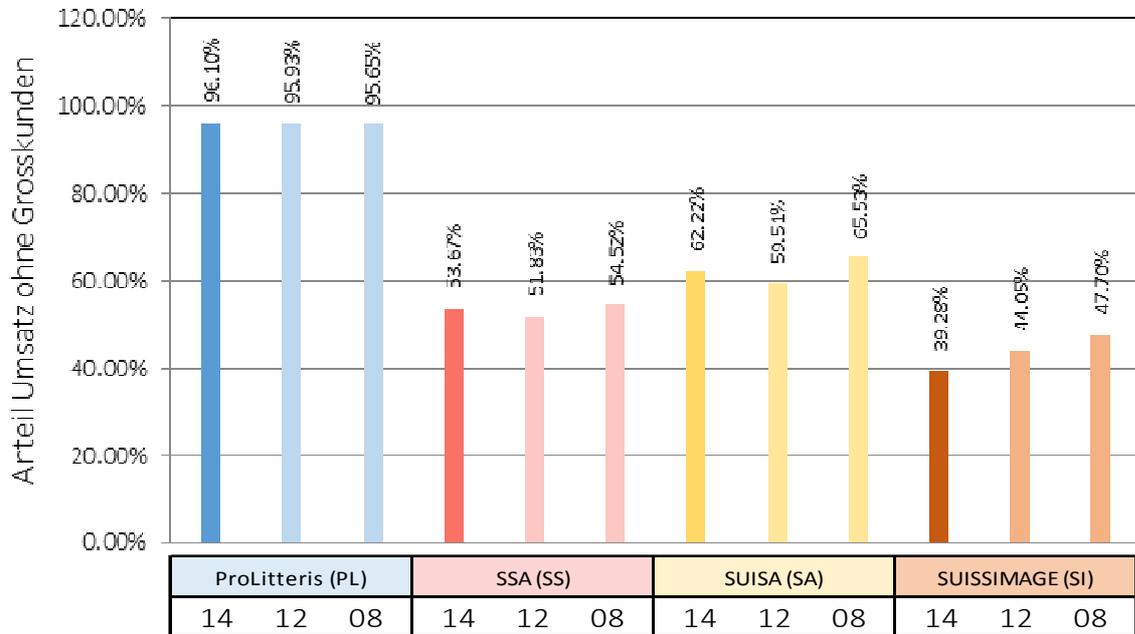
## Interpretation des Ergebnisses

Die Darstellung zeigt den Zusammenhang zwischen tiefer Automation und dem Kostensatz. Oberhalb der Durchschnittslinie sind Bezüge, welche aufzeigen, dass trotz eines grossen Anteils tiefer Automation ein vergleichsweise tiefer Kostensatz entstand. Umgekehrt weisen Punkte unterhalb der Durchschnittslinie darauf hin, dass die Höhe der Automation einen tieferen Kostensatz erwarten liesse. Die gestrichelten Linien zeigen die kosteneffizienteste (SA 08) respektive die kostenintensivste (SI 14) Rate auf. SUISA und ProLitteris haben den grössten Anteil tief automatisierter Einzugsarbeiten. Ihr Kostensatz ist in Bezug auf diesen Umstand vergleichsweise tiefer als dies erwartet werden könnte. SUISSIMAGE hingegen hat den kleinsten Anteil wenig automatisierter Verwertung. Im Quervergleich müsste SUISSIMAGE, obwohl sie eigentlich den kleinsten Brutto-Kostensatz hat, gemessen an der starken Unterstützung ihrer Prozesse durch automatisierte Abläufe einen noch tieferen Kostensatz aufweisen.

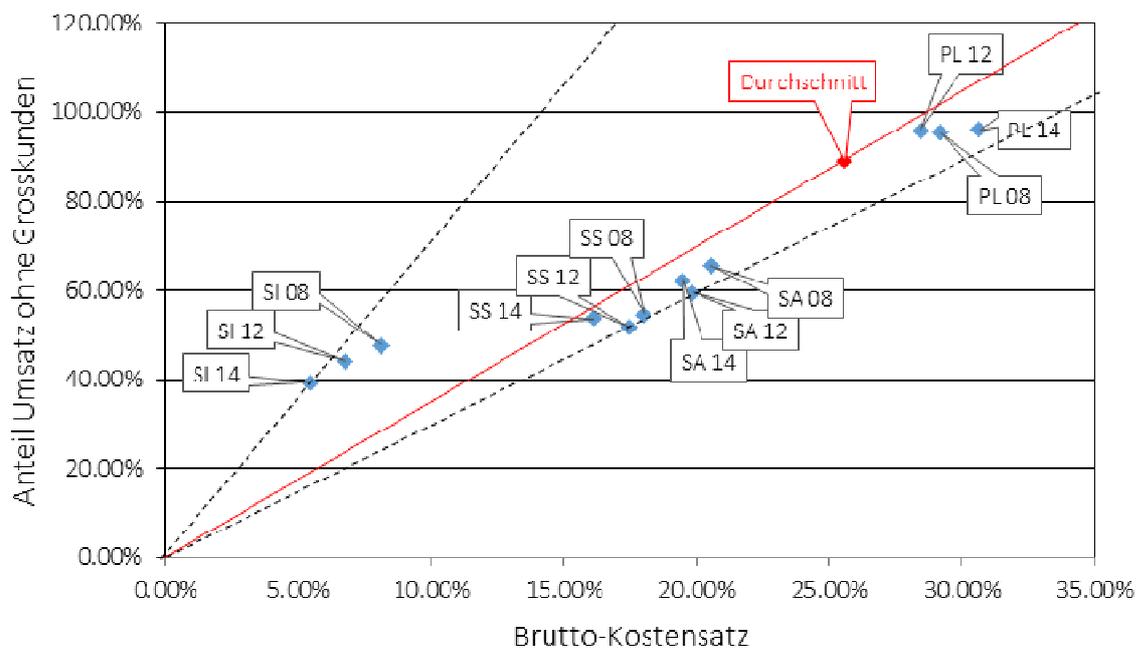
Das zeigt, dass zum einen auch bei höchster Automation ein gewisser Anteil von Verwaltungskosten verbleibt, welcher nicht mehr wegrationalisiert werden kann. Zum anderen zeigt es auf, dass relativ hohe Brutto-Kostensätze auch in der unterschiedlichen Intensität der Aufgabenstellung begründet sein können.

Eine weitere Aussage dieser Analyse ist, dass grundsätzlich eine Veränderung der Automation auch den Kostensatz beeinflusst (am klarsten bei SSA und SUISSIMAGE sichtbar): die Werte liegen praktisch auf einer Linie derselben Steigung. Wenig erstaunt der Umstand, dass bei SWISSPERFORM die Automationsrate kaum Änderung erfährt, ist der Einzug doch weitgehend ausgelagert. Dennoch verändert sich der Kostensatz, was offensichtlich andere Gründe haben muss. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass bei SUISA Veränderungen der Automationsrate relativ wenig Einfluss auf den Kostensatz haben. Das kann damit zusammenhängen, dass die Automation nur durch Mehrkosten in der IT-Abteilung erkaufte werden konnten und dass die durch Automation effizienter gestalteten Prozesse auch die Ansprüche steigen liessen.

## Anteil Umsatz ohne Grosskunden



## Kundenstruktur und Kostensatz



## Vorgehen

Ausgehend von der Annahme, dass eine grosse und eine kleine Faktur jeweils ähnliche Kosten verursacht, müsste eine Kundenstruktur (Kunden sind Nutzer) mit vielen kleinen Kunden kostenintensiver sein, als wenn der Einzug mit wenigen Kunden und entsprechend grösseren Beträgen abgewickelt wird. Um den Einfluss der grössten Rechnungen zu eliminieren, wird der Verwertungsertrag, reduziert um die 10 grössten Kunden und in Prozent des gesamten Verwertungsertrags, berechnet. Das entspricht – vereinfacht gesagt – dem Anteil der „Massekunden“, welche den Verarbeitungsprozess am besten repräsentieren.

Bei diesen Überlegungen ist SWISSPERFORM ausgenommen, da sie nur zwischen 10 und 20 Fakturen stellt.

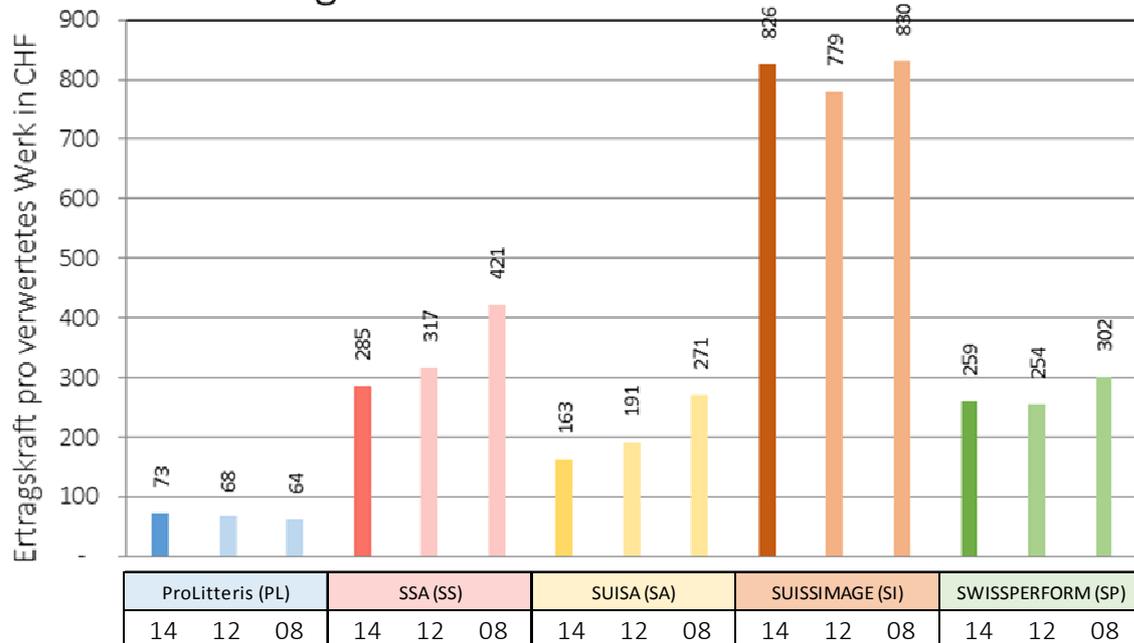
## Interpretation des Ergebnisses

Der Anteil der „Massekunden“ variiert stark zwischen den Gesellschaften. Mit rund 95% hat ProLitteris den grössten Anteil ihrer Verwertung im breiten Massegeschäft.

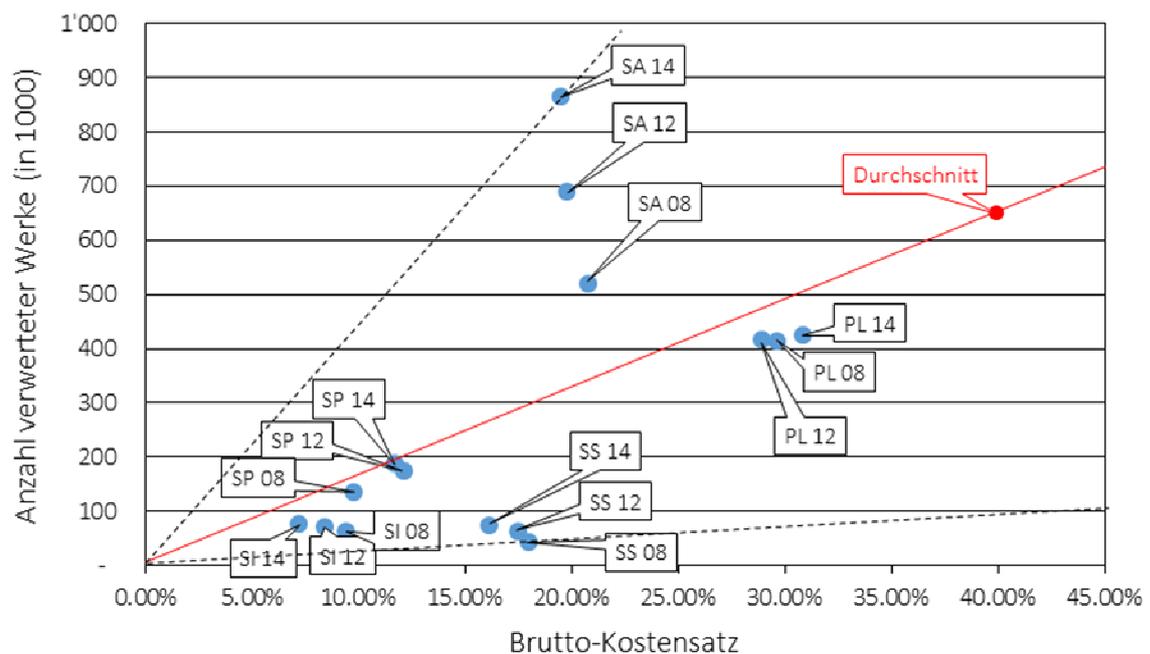
Die Darstellung unterstützt die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Anteil der Massekunden und dem Kostensatz besteht. Insbesondere auch die Veränderung über den Betrachtungszeitraum bei SUISSIMAGE zeigt eine klare Korrelation: weniger Massekunden heisst auch tieferer Kostensatz und dies einem ähnlichen Verhältnis, d.h. auf einer geraden Relationskurve. SUISSIMAGE geht mit dem Vorteil, weniger Massekunden zu haben, aber auch sehr gut um. So ist bei ihr die Kostenintensität gemessen am Durchschnitt deutlich tiefer. Da bei den anderen keine grosse Veränderung festzustellen ist, zeichnet der interne Mehrjahresvergleich kaum ein aussagekräftiges Bild. ProLitteris, SSA und SUISSIMAGE haben eine vergleichbare Kosteneffizienz nahe am Durchschnitt.

Auf diesen Bereich kann Einfluss genommen werden, indem entweder die Aufgaben besser gebündelt (z.B. Pauschalverträge mit Verbänden der Kunden) oder das Massegeschäft stärker automatisiert wird. Ob und wie diese Schritte möglich und in der Praxis zielführend sind, wäre Gegenstand weiterer Abklärungen.

## Ertragskraft der verwerteten Werke



## Kosten im Verhältnis zur Anzahl Werke



## Vorgehen

Ähnliche Überlegungen wie jene zur Kundenstruktur führen zur Annahme, dass sich das Geschäft umso kostenintensiver gestaltet, wenn viele Werke mit kleinen Beträgen verwertet werden. Hingegen müsste die Verwertung von weniger Werken mit grösseren Beträgen kostengünstiger abgewickelt werden können. Wenn der Verwertungsertrag durch die Anzahl verwerteter Werke geteilt wird, ergibt sich der hier mit Ertragskraft der verwerteten Werke bezeichnete Wert, dargestellt im Balkendiagramm.

Im zweiten Diagramm wird die Anzahl der verwerteten Werke dem Brutto-Kostensatz gegenüber gestellt.

## Interpretation des Ergebnisses

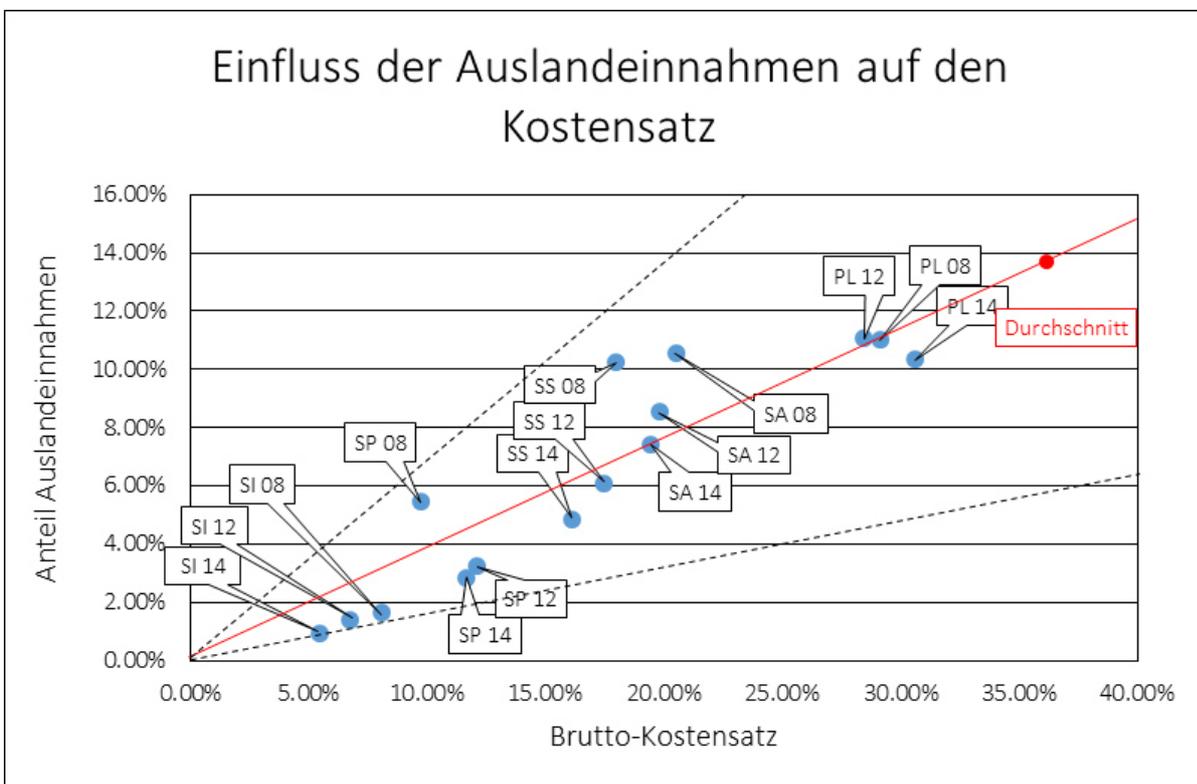
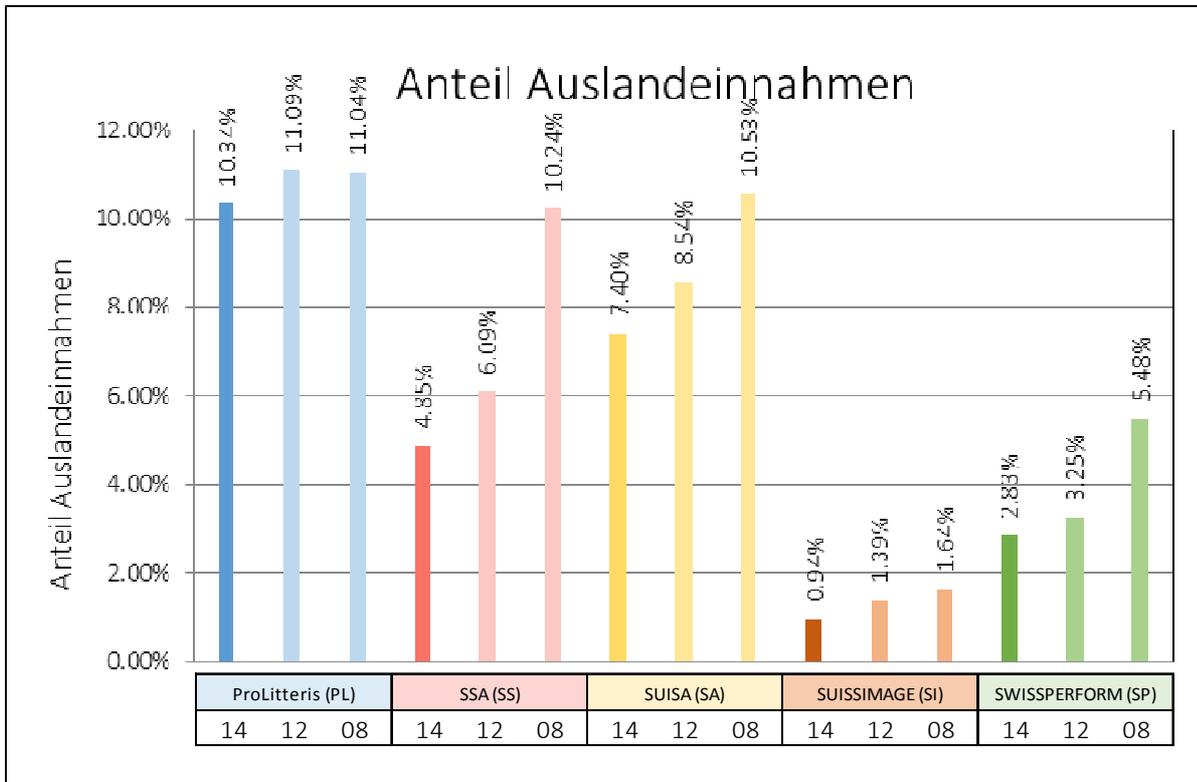
Der Quervergleich der Ertragskraft zwischen den Gesellschaften ist hier weniger aussagekräftig, weil die verschiedenen Werkekategorien respektive Nutzungsarten nicht direkt vergleichbar sind. Hingegen ist die Veränderung der Anzahl Werke über den Betrachtungszeitraum sehr interessant. Bei vielen Gesellschaften hat die Anzahl verwerteter Werke zugenommen. Hingegen der Frankenbetrag, der pro Werk erwirtschaftet werden kann, blieb etwa gleich oder hat abgenommen.

Das lässt darauf schliessen, dass immer schneller immer mehr Werke erstellt und angemeldet werden, während der von den Nutzern geforderte Ertrag gesamthaft nicht in gleicher Relation zunimmt, in gewissen Bereichen sogar abnimmt. Dieser Tendenz kann durch Standardisierung und Automation der Prozesse begegnet werden.

Unter der Annahme, dass die Verwertung einer grösseren Zahl von Werken einen kostentreibenden Faktor darstellt, wäre bei einer Gesellschaft, welche viele Werke verwertet, ein höherer Kostensatz gerechtfertigt. In diesem Sinne weist die SUISA hier das beste Verhältnis aus.

Die Korrelation der Kostenintensität (Brutto-Kostensatz) zur Anzahl der verwerteten Werke lässt vermuten, dass die Unterschiedlichkeit der verwerteten Rechtgruppen der verschiedenen Gesellschaften für die Kosten wesentlicher ist als die Anzahl der verwerteten Werke.

Besonders auffällig ist die Entwicklung der SUISA, welche seit 2008 zwar sprunghaft mehr Werke verwertet, bei tendenziell leicht rückgängigem Kostensatz. Das hängt wahrscheinlich in erster Linie mit der Online-Nutzung, wie z.B. durch iTunes und Amazon, mit gut dokumentierten Detailangaben und elektronischer Verarbeitung sowie der Einführung der Hitboxen zusammen. Dabei wird die Musikknutzung mittels elektronischer Erkennung und Datenabgleich vollständiger und dank Automation und Standardisierung effizienter erfasst.



## Vorgehen

Im Rahmen der Datenerhebung wurde darauf hingewiesen, dass Auslandeinnahmen häufig mit besonders aufwändigen Abklärungen verbunden sind. Dieser Umstand wird hier analysiert. In einem ersten Schritt wird der Anteil der Auslandeinnahmen in Prozent des gesamten Verwertungsertrages berechnet und (mittels Balkendiagramm dargestellt). In einem zweiten Schritt wird dieser kostentreibende Faktor dem Brutto-Kostensatz gegenüber gestellt.

## Interpretation des Ergebnisses

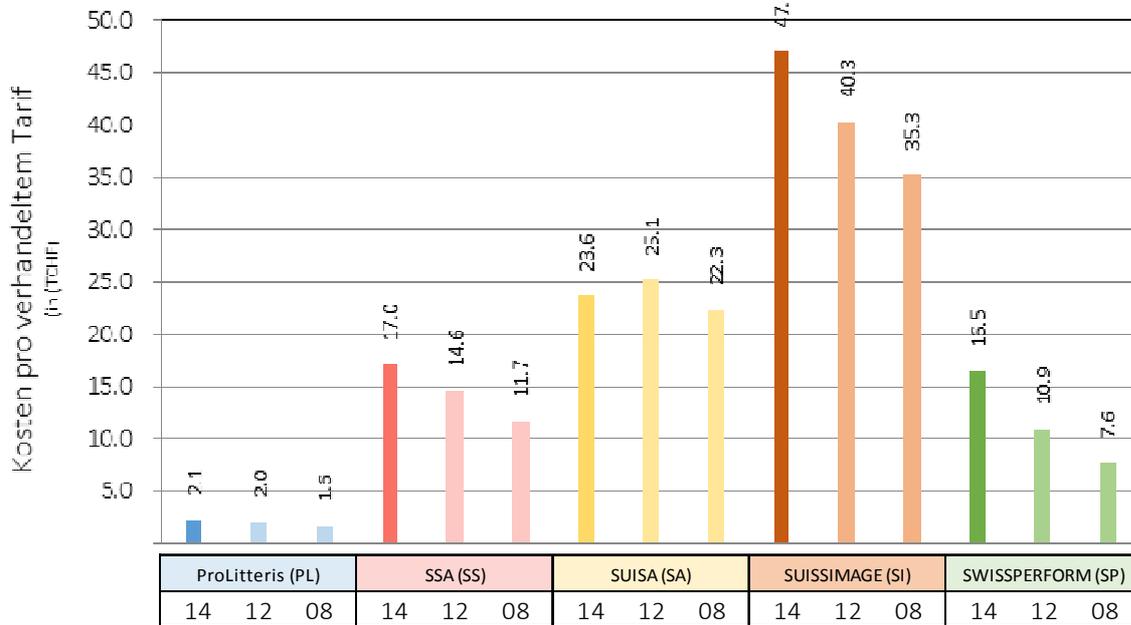
Man kann feststellen, dass sich über den Betrachtungszeitraum ein Trend zu einem kleineren Anteil Auslandeinnahmen abzeichnet. Zudem zeigt die Grafik auf, dass Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Auslandeinnahmen auch einen höheren Kostensatz aufweisen, was die Hypothese stützt, dass Auslandeinnahmen ein kostentreibender Faktor sind.

ProLitteris hat den grössten Anteil an Einnahmen ausländischer Herkunft (abgesehen von SSA im Jahr 2008), ebenso den höchsten Kostensatz. Im Vergleich zu den anderen Gesellschaften geht ProLitteris mit diesem Faktor sehr effizient um.

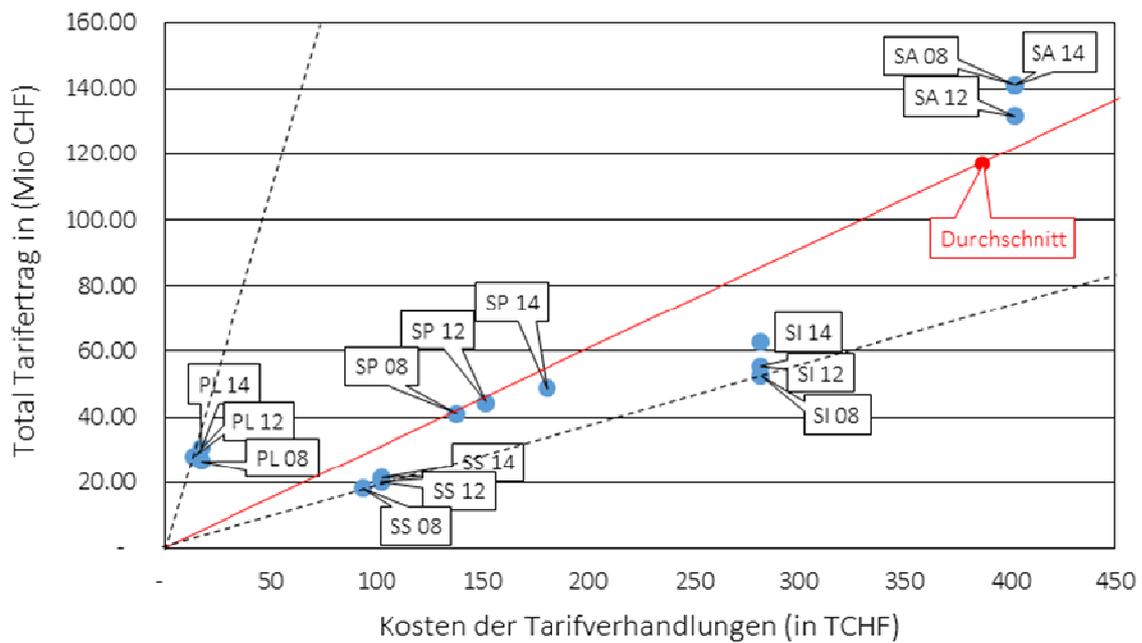
Der Umstand, dass die Auslandeinnahmen über den Betrachtungszeitraum zurückgegangen sind, führte jedoch nur bei SUISSIMAGE zu einem äquivalenten Absenken des Kostensatzes durch entsprechende Einsparungen. Die anderen Gesellschaften weisen zwar zum Teil ebenfalls Verbesserungen beim Kostensatz auf, aber dennoch verschlechtert sich das dargestellte Verhältnis. Daraus muss geschlossen werden, dass die Kostenintensität der Auslandeinnahmen zwar relevant ist, aber nur einen kleinen Einfluss auf das gesamte Geschäft und damit auf die Verwaltungskosten hat.

Damit die Qualität der vom Ausland kommunizierten Datensätze, welche zu den Einnahmen aus dem Ausland gehören, besser wird und damit die Kosten für Nachforschungen reduziert werden können, ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Verwertungsgesellschaften auf internationaler Ebene wichtig.

## Kosten der Tarifverhandlungen



## Kosten der verhandelten Tarife



## Umstände

Die Tarife werden in einem gewissen Turnus neu verhandelt. Dabei wird in der Regel mit Vertretern der wichtigsten Nutzer eine möglichst gerechte und in der Praxis mit angemessenem Aufwand umsetzbare Berechnung und Veranlagung festgelegt. Die Tarife werden vom zuständigen Aufsichtsorgan, der Eidgenössischen Schiedskommission für die Verwertung von Urheberrechten und verwandten Schutzrechten (ESchK), bewilligt. In den Verhandlungen Gemeinsamer Tarife sind grundsätzlich alle betroffenen Verwertungsgesellschaften vertreten, weil die Anteile der Gesellschaften ebenfalls Inhalt der Verhandlungen sind.

## Vorgehen

Ausgehend von den Angaben zum Umfang der für die Tarifverhandlungen gebundenen Vollzeit-einheiten (Stellenpläne), wurde mittels eines durchschnittlichen Kaderlohnes ein rechnerisch definierter Kostenbetrag eingesetzt. Dieser geteilt durch die Anzahl verhandelter Tarife ergibt sich die im Balkendiagramm dargestellte Grösse.

Im zweiten Diagramm wird ermittelt, in welchem Verhältnis die Kosten der Tarifverhandlungen zum damit erwirtschafteten Tarifertrag (Verwertungsertrag) stehen.

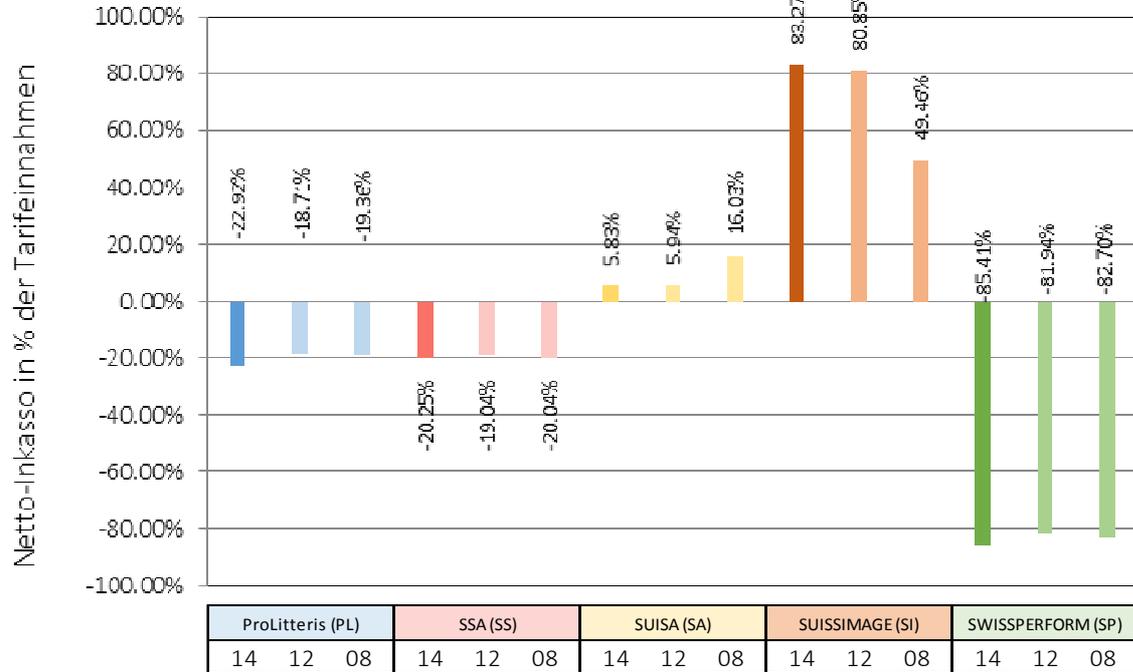
## Interpretation des Ergebnisses

Es ist festzustellen, dass die SUIISA am stärksten in die Tarifverhandlungen investiert, was möglicherweise mit dem juristisch besonders qualifizierten Kader in Zusammenhang steht, aber auch damit, dass sie von den meisten Tarifen betroffen ist. Der sehr tiefe Wert von ProLitteris erstaunt, er könnte sich teilweise dadurch erklären, dass die Gemeinsamen Tarife 8 und 9, welche von ProLitteris bewirtschaftet werden, in den Jahren 2005, 2010 und 2015 verhandelt wurden und nicht in den hier untersuchten Jahren 2008, 2012, 2014.

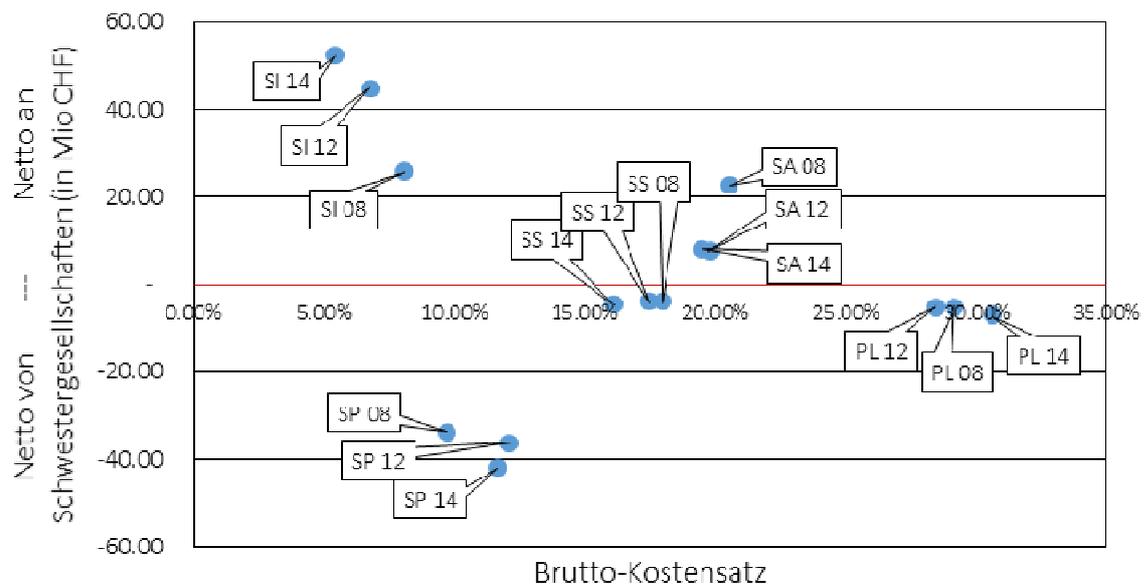
Wenn man die jeweilige Gesellschaft über den Betrachtungszeitraum beurteilt, fällt auf, dass die Kosten pro verhandeltem Tarif über die Jahre zunehmen, die Anzahl der neu verhandelten Tarife jedoch abnimmt. Das lässt den Schluss zu, dass die Tarifneuverhandlungen zwar seltener werden, aber eher an Komplexität zunehmen. Die Begründung müsste im Detail näher untersucht werden und könnte ein Ansatz weiterer Einsparungen sein.

Zudem könnte die Kostenintensität verringert werden, indem die rechtlichen Strukturen vereinfacht werden. Zum Beispiel, wenn der Effektivität grösseres Gewicht beigemessen wird als der Vollständigkeit und Einzelfallgenauigkeit. Die Ausgestaltung der Tarife ist zu einem wichtigen Teil Ergebnis der Verhandlungen mit den Nutzergruppen und kann deshalb nicht einseitig angepasst werden. Schliesslich ist die Option der Stellvertretung unter den Verwertungsgesellschaften zu diskutieren. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass, auch wenn nur eine Verwertungsgesellschaft die Tarifverhandlungen führen würde, immer wieder auf das repertoirespezifische Fachwissen der anderen Gesellschaften zurückgegriffen werden muss.

## Inkasso-Anteil an den Tarifeinnahmen



## Zusammenhang zwischen Inkasso und Kostensatz



## Vorgehen

Die einen Gesellschaften, wie zum Beispiel SUISSIMAGE, verwerten Gemeinsame Tarife und weisen die entsprechenden Anteile den Schwestergesellschaften zu. Die anderen, wie zum Beispiel SWISSPERFORM, profitieren primär davon, dass andere Gesellschaften den Einzug durchführen. Um zu berechnen, wie stark diese Verschiebung der Arbeitslast bei den Verwertungsgesellschaften zu Buche schlägt, wird zuerst der Nettobetrag der Zuweisungen von Verwertungsträgern der Gemeinsamen Tarife berechnet.

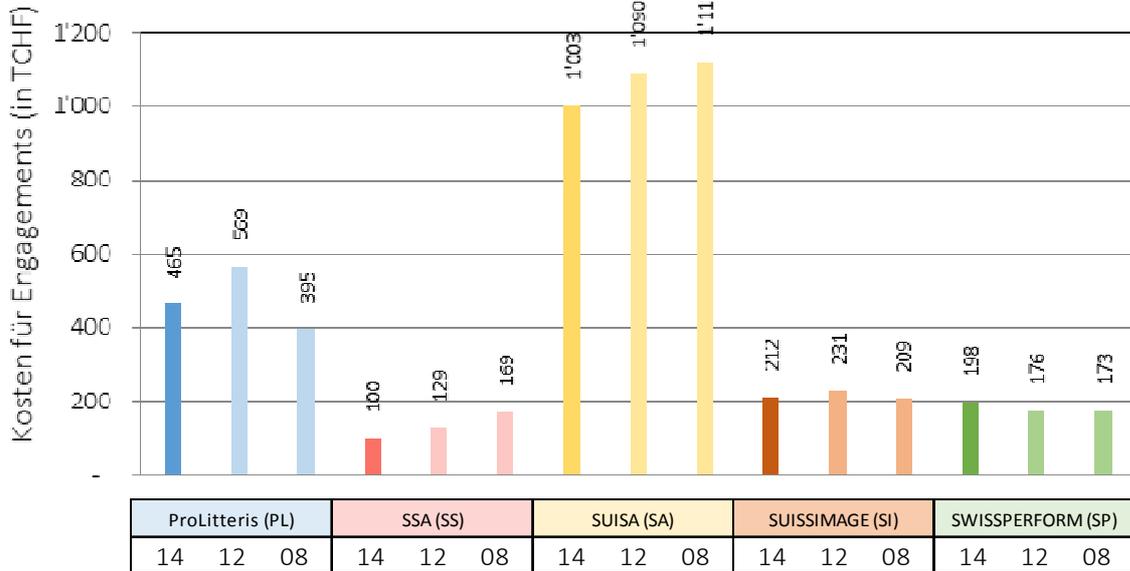
Wenn dieser Nettobetrag in Prozent der eigenen Tarifeinnahmen ausgedrückt wird, ergeben sich die Werte des Balkendiagrammes. Das heisst zum Beispiel: SWISSPERFORM bezieht rund 85% ihres Tarifertrages aus Gemeinsamen Tarifen – anders gesagt, zieht SWISSPERFORM nur etwa 15% selbst ein. SUISSIMAGE hingegen leitete 2014 fast gleich viele Erträge aus Gemeinsamen Tarifen an Schwestergesellschaften weiter wie sie selbst zur Verteilung an ihre Mitglieder erhält.

Im x-y-Diagramm wird der Nettobetrag der Zuweisungen aus Gemeinsamen Tarifen (nicht der im Balkendiagramm dargestellte Prozentsatz) dem Brutto-Kostensatz der Gesellschaften gegenüber gestellt.

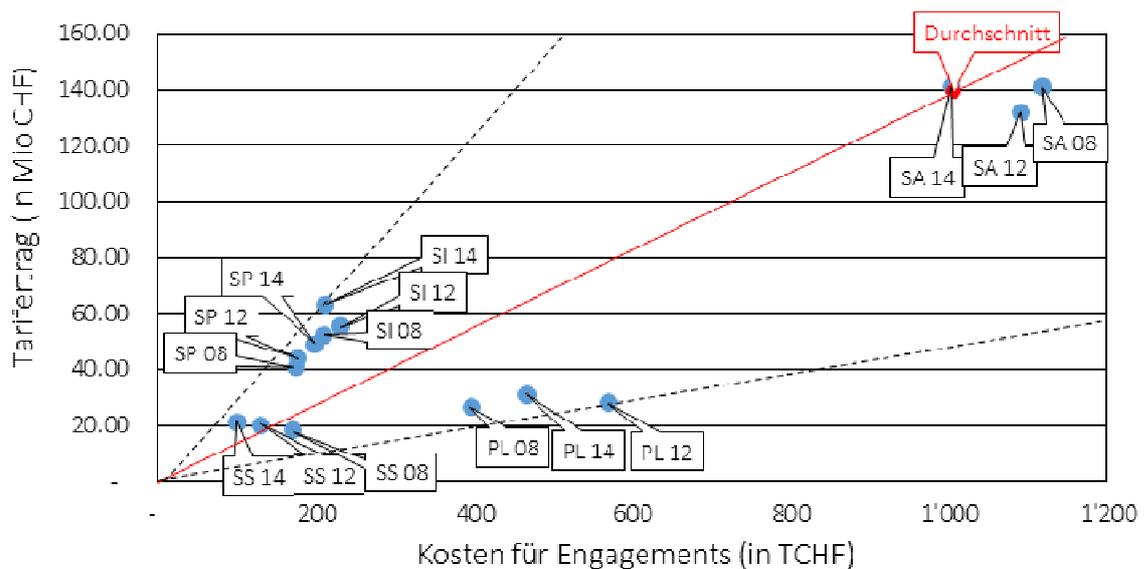
## Interpretation des Ergebnisses

SUISSIMAGE ist über den Betrachtungszeitraum immer mehr in den Einzug Gemeinsamer Tarife involviert. Trotzdem nimmt über diese Zeit der Kostensatz ab. Bei SUISSIMAGE kann dieser Zusammenhang nicht bestätigt werden. Bei den anderen Gesellschaften lässt sich ebenfalls keine Abhängigkeit zwischen den Zuweisungen aus Gemeinsamen Tarifen und dem Kostensatz erkennen. Es kann daraus geschlossen werden, dass der Einzug und die Zuweisung Gemeinsamer Tarife der grundsätzlich angestrebten Maxime einer fairen, kostenausgleichenden Verrechnung entspricht. Durch den Prozess des zentralen Inkassos und der anschliessenden Zuteilung abzüglich Inkassokommissionen werden keine Gewinne verschoben. Das von Art. 47 URG vorgeschriebene System der gemeinsamen Tarife und einer gemeinsamen Inkassostelle wird effizienzsteigernd und wirkungsvoll angewendet.

## Mitgliedschaften, Engagement in internat. Beziehungen und Öffentlichkeitsarbeit



## Anteil der Kosten für Engagements am Verwertungsumsatz



## Vorgehen

Die Verwertungsgesellschaften müssen sich in nationalen und internationalen Organisationen und Kommissionen engagieren. Dabei geht es um die Koordination der Zusammenarbeit, Diskussion und Suche nach Lösungen für neue Nutzungsformen etc.

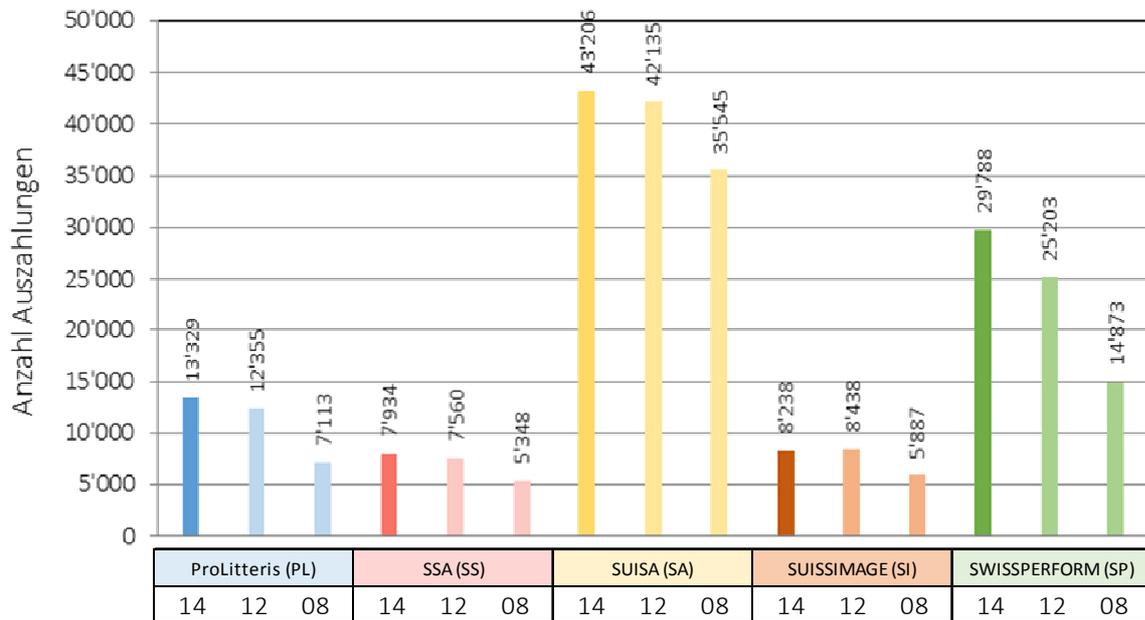
Zudem gibt es einen grossen Bedarf an Öffentlichkeitsarbeit. Es besteht wenig Verständnis für Urheberrechte überhaupt und für die Kollektivverwertung noch viel weniger. Die Kosten der Gesellschaften über den Betrachtungszeitraum werden im Balkendiagramm verglichen. Im x-y-Diagramm wird analysiert, in welchem Verhältnis diese Kosten zum Tarifertrag stehen.

## Interpretation des Ergebnisses

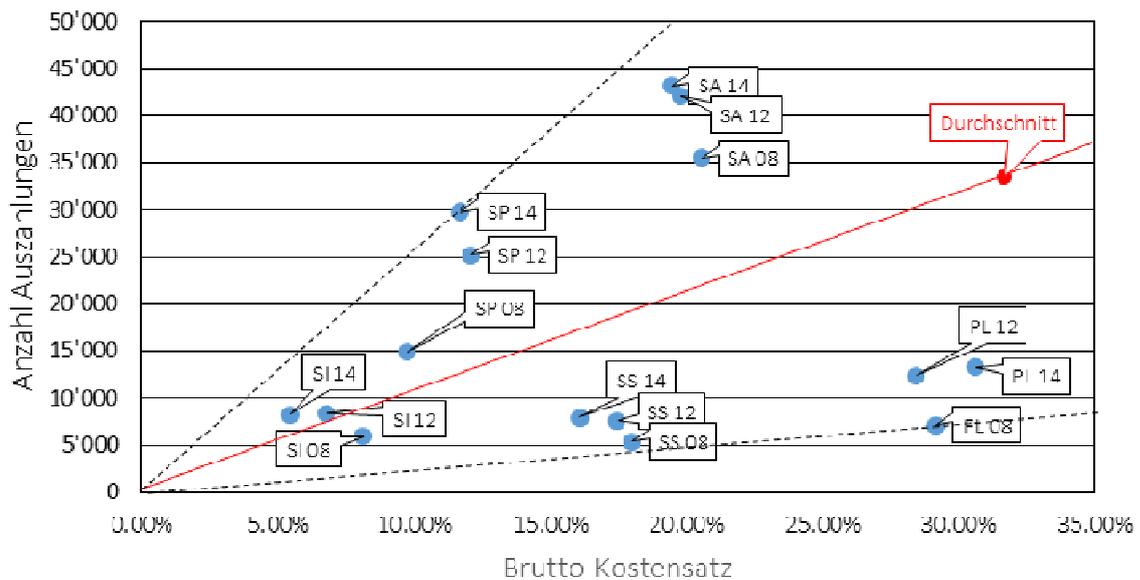
Das Engagement in diesen strategischen und koordinierenden Gremien wird von der SUISSIMAGE als grösster Schweizer Organisation in besonderem Mass wahrgenommen, was aber in einem angemessenen Verhältnis zu den Tariferträgen steht. Die Mitgliedschaftsbeiträge werden zum Teil auch nach Grösse der Organisation festgesetzt, was ebenfalls für SUISSIMAGE zu höheren Kosten führt. Die Ergebnisse legen weiter nahe, dass die anderen Gesellschaften von der Arbeit der SUISSIMAGE profitieren und sich auf die speziellen Aufgaben ihrer Rechtsgebiete fokussieren. Auffallend ist der tiefe Wert dieser Kosten bei der SUSSIMAGE, welche nur ein kleineres Spektrum unterschiedlicher Wahrnehmungsrechte vertritt. Die SSA hat einen, relativ zu ihrem Tarifertrag durchschnittlichen Kostenanteil und konnte diese Kosten über den untersuchten Zeitraum reduzieren. Der Umstand, dass SSA stark im Bereich der freiwilligen Kollektivverwertung tätig ist, liesse aufgrund der Konkurrenzsituation eher höhere Kosten erwarten. Die Kosten der SUISSIMAGE liegen, trotz der Vorreiterrolle in absoluten Zahlen, bei relativer Betrachtung im Bereich des Durchschnitts. ProLitteris vertritt Rechte der Bereiche Reprografie, Literatur und Bildrechte, welche im Ausland in der Regel von zwei verschiedenen Gesellschaften verwertet werden. Dies kann der Grund für einen grösseren Kostenanteil im Verhältnis zum Tarifertrag sein.

Die Kosten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit werden durch die Bündelung der Aktivitäten und gemeinsame Projekte tief gehalten. Wieweit die Vertretung in verschiedenen Gremien ebenfalls gebündelt werden kann und Doppelspurigkeiten zwischen den Gesellschaften ausgeschlossen werden können, müsste eingehend untersucht werden.

## Anzahl Auszahlungen



## Abhängigkeit des Kostensatzes von der Anzahl Auszahlungen



## Vorgehen

Die Annahme, dass eine grössere Anzahl Auszahlungen ursächlich für Mehrkosten ist, liegt nahe. Dasselbe gilt für die Anzahl der Mitglieder. Um dies zu beurteilen, wird hier die Anzahl Auszahlungen, dargestellt im Balkendiagramm, in Relation zum Brutto-Kostensatz gebracht.

## Interpretation des Ergebnisses

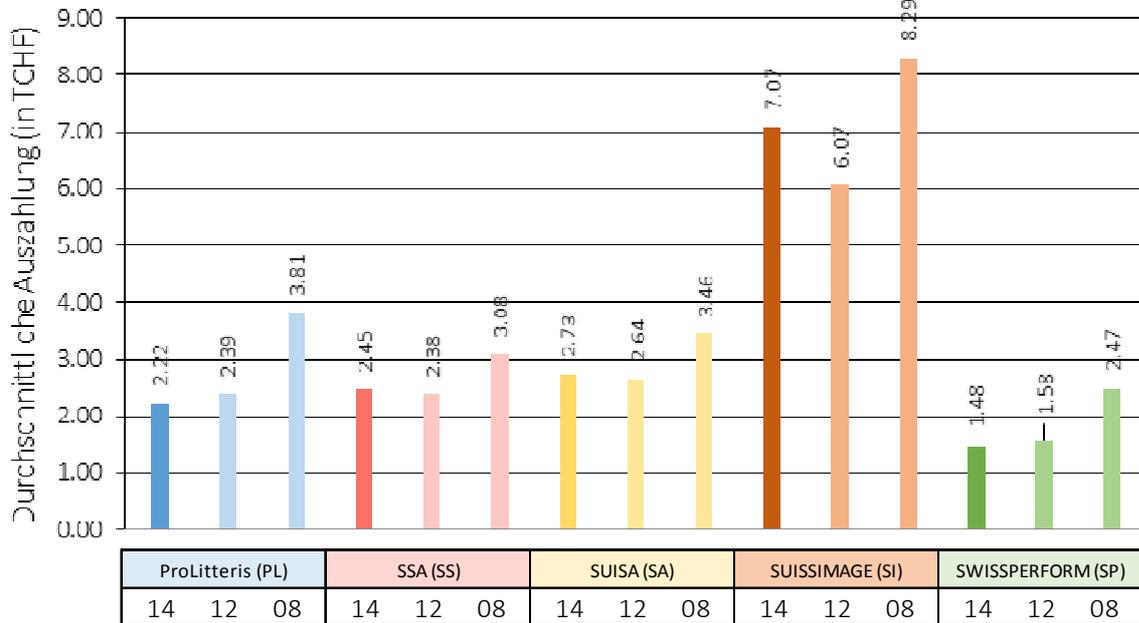
Grundsätzlich zeigen alle Gesellschaften über den Betrachtungszeitraum eine Zunahme der Anzahl Auszahlungen. Das Resultat der Gegenüberstellung von Kostensatz und Anzahl Auszahlungen zeigt stark unterschiedliche Werte zwischen den Verwertungsgesellschaften.

Wird der Vergleich auf SUISSIMAGE, SWISSPERFORM und SUIISA beschränkt, könnte man schliessen, dass eine direkte Korrelation zwischen der Anzahl Auszahlungen und dem Kostensatz bestehe. Zwar steigen die Kostenanteile der Verteilung, je grösser die Zahl der Auszahlungen ist. Das würde eigentlich gegen Skalenerträge und für zunehmende Komplexität bei steigender Anzahl Adressaten der Verteilung sprechen. Der interne Mehrjahresvergleich der Gesellschaften lässt jedoch genau auf Skalenerträge schliessen.

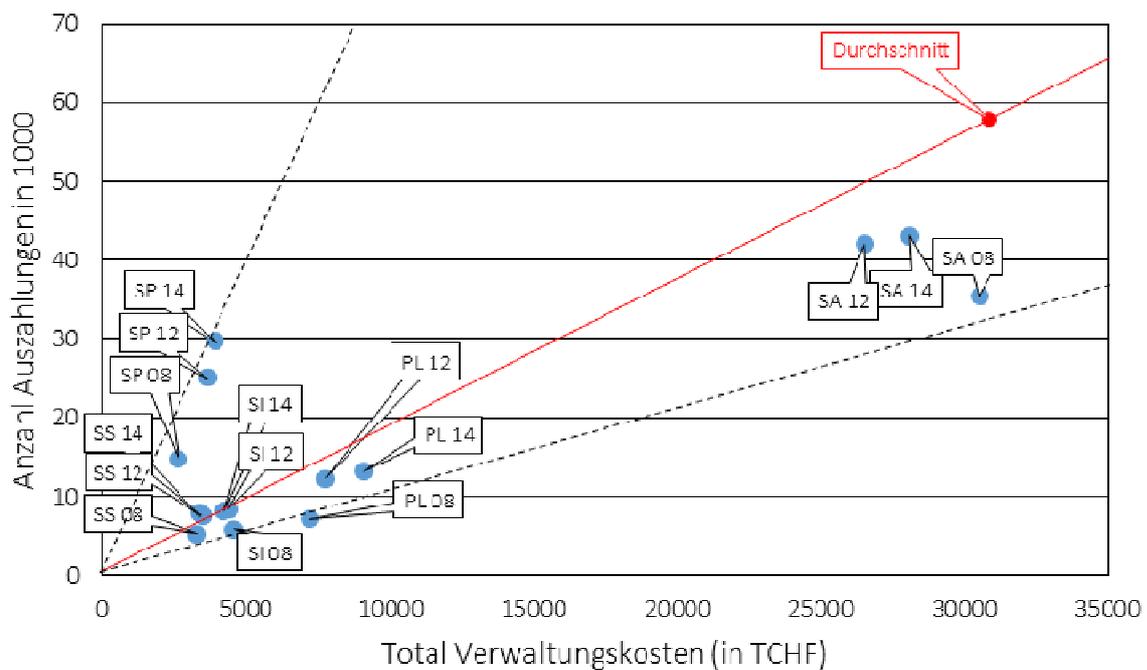
SSA und ProLitteris hingegen weisen trotz einer tiefen Anzahl Auszahlungen einen relativ hohen Kostensatz auf. Es kann also keine klare Verbindung zwischen der Anzahl Auszahlungen und dem Kostensatz erkannt werden.

Die Grafik würde praktisch gleich aussehen, wenn anstelle der Anzahl Auszahlungen die Anzahl Mitglieder eingesetzt würden, deshalb wird sie hier nicht besonders gezeigt.

## Durchschnittliche Auszahlung



## Verwaltungskosten pro Auszahlung



## Vorgehen

Ähnlich den Überlegungen zur Anzahl Auszahlungen kann angenommen werden, dass die Höhe der einzelnen Auszahlung kostenrelevant sein könnte. Der totale Tarifertrag wird um die Fondszuweisungen<sup>14</sup> und die Beträge, welche zur Nachverteilung freifallen, korrigiert. Hieraus resultiert ein nicht in allen Details berechneter, aber grundsätzlich vergleichbar eingestufte Wert, der zur Verteilung bereit steht. Davon wird die Summe der 10 grössten Auszahlungen wegen möglicher Verfälschung abgezogen. Dieser kalkulatorische Wert zur Verteilung wird durch die Anzahl Adressaten der Verteilung dividiert. So erhält man den durchschnittlichen Auszahlungsbetrag, wie er im nebenstehenden Balkendiagramm dargestellt ist.

Im x-y-Diagramm werden die gesamten Verwaltungskosten der Anzahl Auszahlungen gegenübergestellt. Die Werte im oberen Bereich zeigen an, dass diese Gesellschaft eine vergleichsweise hohe Anzahl Auszahlungen hat, während es im Bereich unterhalb der roten Linie eine vergleichsweise tiefe Anzahl sind. Die Relation stellt den Kostensatz einer Auszahlung dar, wobei zu beachten ist, dass die Verwaltungskosten nicht allein der Verteilung zugewiesen werden können.

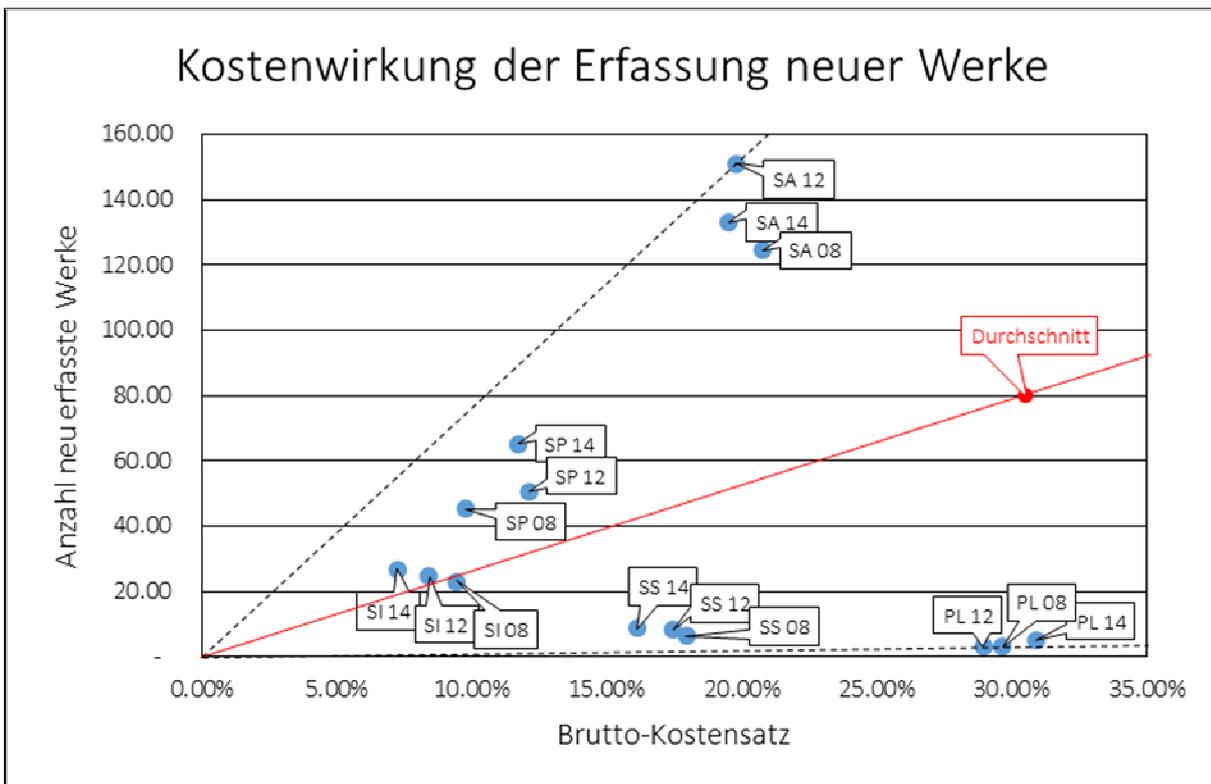
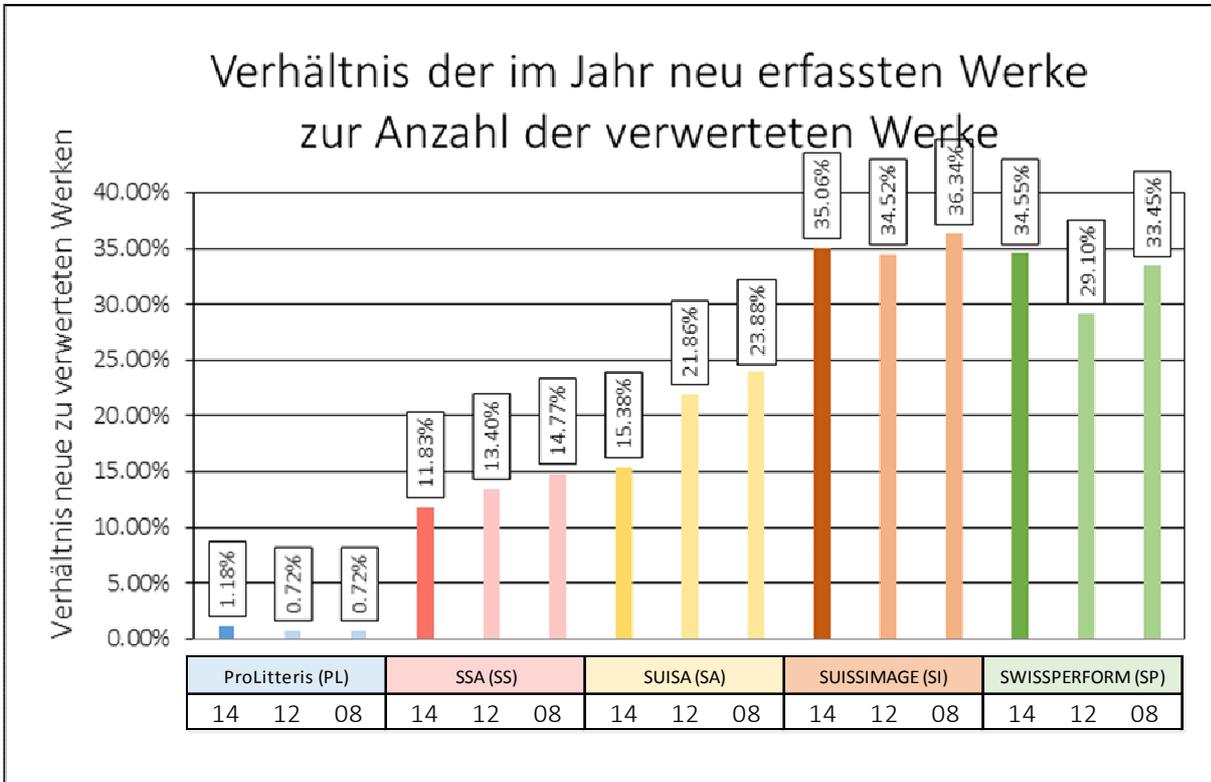
## Interpretation des Ergebnisses

Beim durchschnittlichen Auszahlungsbetrag sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Verwertungsgesellschaften festzustellen. Einzig SUISSIMAGE sticht mit einem besonders hohen Wert hervor, was mit grösster Wahrscheinlichkeit mit dem kleineren Repertoire und gebündelten Summenauszahlungen zusammenhängt. Dieser Umstand dürfte ein Puzzleteil der Begründung tieferer Verwaltungskosten sein. Weniger Auszahlungen mit höheren Einzelbeträgen müssten – ersten Annahmen zur Folge – vergleichsweise günstiger sein als eine grössere Anzahl Auszahlungen mit kleineren Beträgen. Diese Hypothese wird im x-y-Diagramm jedoch nicht bestätigt: Die SUISSIMAGE kommt im Mittelfeld zu liegen. Trotz den tiefsten durchschnittlichen Auszahlungen weist SWISSPERFORM das günstigste Verhältnis zwischen der Anzahl Auszahlungen und der Verwaltungskosten auf. Es müsste genauer analysiert werden, wie SWISSPERFORM ihre derart effiziente Verteilung organisiert hat und ob dies mindestens teilweise auch für die Schwestergesellschaften von Nutzen sein könnte. Die unterschiedlichen Nutzungsformen und Rechte können solche Übertragbarkeiten allerdings in Frage stellen.

---

<sup>14</sup> Nach Art. 48 Abs. 2 URG kann ein Anteil der Verwertungseinnahmen für die Sozialvorsorge der Mitglieder und zur Kulturförderung eingesetzt werden. Das oberste Organ der Verwertungsgesellschaft entscheidet darüber. Der Betrag sollte 10% der Tarifeinnahmen nicht übersteigen, Die Vorsorge- und Kulturstiftungen unterstehen der eidgenössischen Stiftungsaufsicht.

#### 4.3.5 Diagramme zum Kernprozess „Dokumentation“



## Vorgehen

Ein Arbeitsschritt, der zur Dokumentation gehört, ist die Erfassung neuer Werke (Einpfelegen in der Datenbank). Diese Neuerfassung stellt auch eine Voraussetzung für die Verwertung genutzter Werke dar. Wie gross die Zahl der neu erfassten Werke<sup>15</sup> im Verhältnis zur Anzahl der im entsprechenden Jahr zu einer Verwertung führenden Werke<sup>16</sup> ist, wird hier in Prozent ausgedrückt. Dazu muss bemerkt werden, dass selbstverständlich nicht alle neu erfassten Werke sofort genutzt werden. Der hier berechnete Wert sagt aber etwas darüber aus, wie gross der Nutzen der Neuerfassung in der Datenbank ist und wie dynamisch das zur Verwertung übertragene Recht sich entwickelt. Im x-y-Diagramm wird die absolute Anzahl der neu erfassten Werke dem Brutto-Kostensatz gegenüber gestellt.

## Interpretation des Ergebnisses

Die Dynamik des Marktes ist bei der SUISSIMAGE und der SWISSPERFORM sehr hoch, da der im Balkendiagramm dargestellte Anteil der Neuerfassungen an der Anzahl der genutzten Werke besonders gross ist. SUISSIMAGE hat zwar mit Abstand die grösste Anzahl neu erfasster Werke, diese machen aber einen weniger grossen Anteil am Gesamtbestand der Werke aus. Die äusserst tiefen Werte bei ProLitteris sowohl in absoluten, wie in relativen Zahlen sind auffällig<sup>17</sup>. Aus der Verknüpfung der Anzahl Neuerfassungen und dem Kostensatz kann kein konsistenter Zusammenhang abgelesen werden. Bei SSA geht die leicht steigende Anzahl Neuerfassungen mit einer Reduktion des Kostensatzes einher, was insofern Sinn macht, dass SSA insbesondere freiwillige oder vertragliche Verwertung betreibt. Ein neu erfasstes Werk dürfte in diesem Fall auch eher zeitnah genutzt werden. Kostensenkend kann eine Automation oder Auslagerung der Erfassungsarbeiten sein, falls diese Arbeiten wirklich als zeitintensiv eingestuft werden.

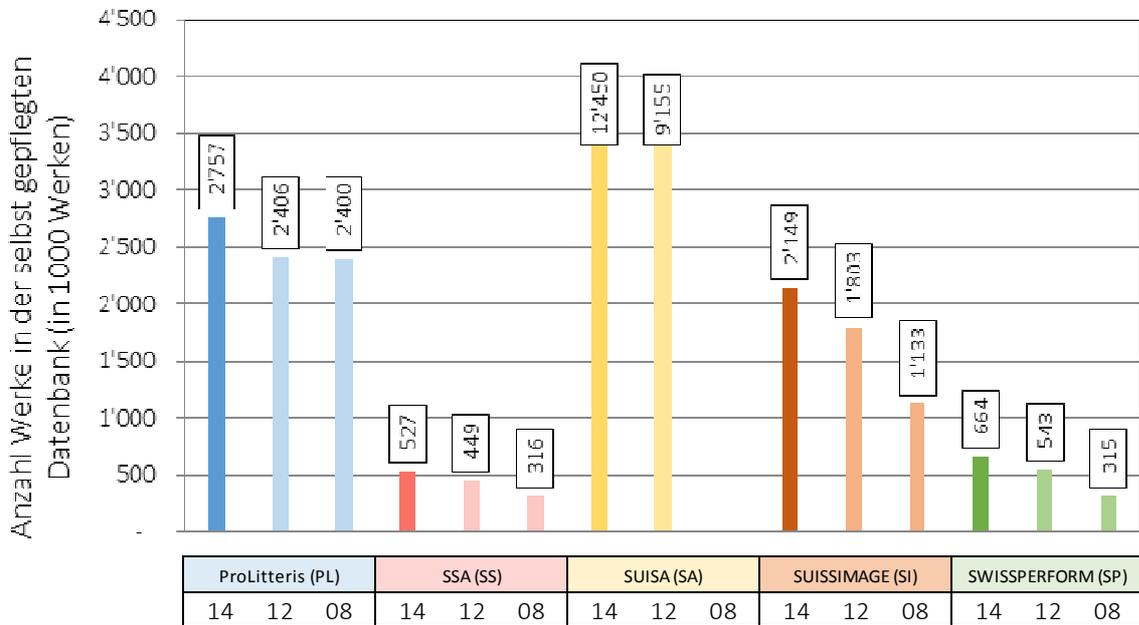
---

<sup>15</sup> Hier wird die Zahl der durch die Mitarbeitenden neu erfassten Werke gewählt. Nicht enthalten sind also die Zugänge zur Datenbank, welche elektronisch als Sammlungen von Datensätzen in diese eingelesen werden.

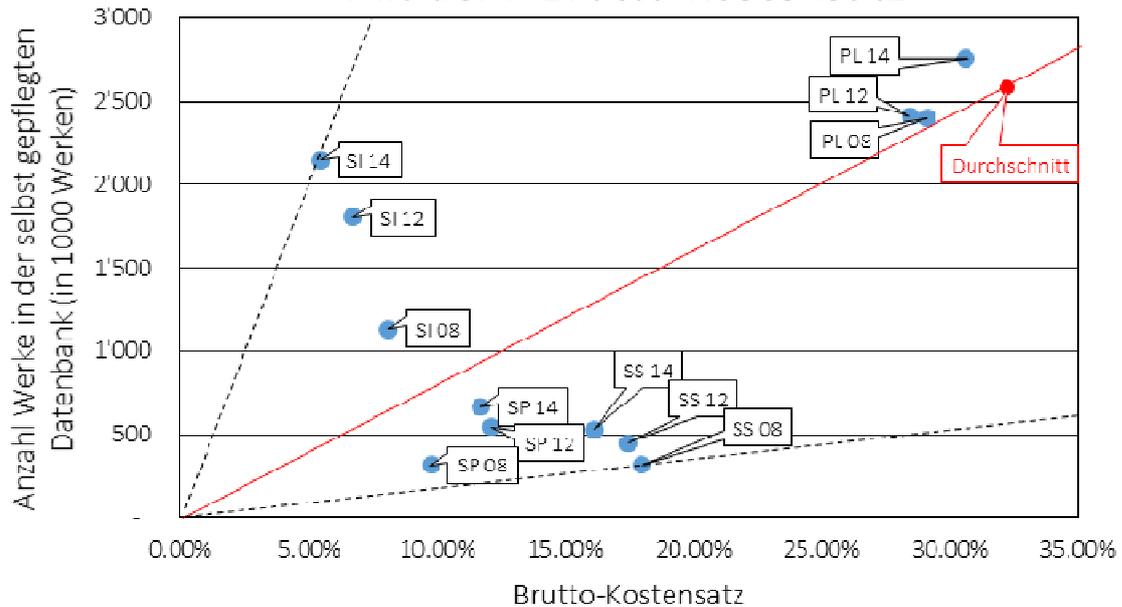
<sup>16</sup> Das sind die in dem Jahr der Neuerfassung genutzte Werke, welche deshalb zu einem Verwertungstrag führen.

<sup>17</sup> Dieser Teilanalyse liegen Daten zugrunde, die in der Erhebung (die Anzahl Transaktionen kann oft nur geschätzt werden) und im Vergleich anspruchsvoll sind, weil eine klare Abgrenzungen der Datenquellen und Charakteristika der Transaktionen gefunden werden müssen (Werke v. Rechte, Inland v. Ausland, Standardisiert-automatisiert v. individuell-manuell etc.). Es ist denkbar, dass die Verwertungsgesellschaften die Vergleichbarkeit dieser Dokumentationswerte weiter entwickeln könnten.

## Umfang der selbst gepflegten Werkdatenbank



## Selbst gepflegte Werkdatenbank verglichen mit dem Brutto-Kostensatz



## Vorgehen

Die Pflege einer Datenbank ist mit Aufwand verbunden. Die Anzahl Werke dieser Datenbank ist im Balkendiagramm aufgezeigt. Der Bestand bei SUIISA ist so hoch, dass er die Aussagekraft stören würde. Die Balkenlänge ist deshalb nicht im Vergleich zu den anderen Werten zu sehen. Ebenso ist die SUIISA im x-y-Diagramm ausgeklammert, wo der Wert des Balkendiagramms dem Brutto-Kostensatz gegenüber gestellt wird.

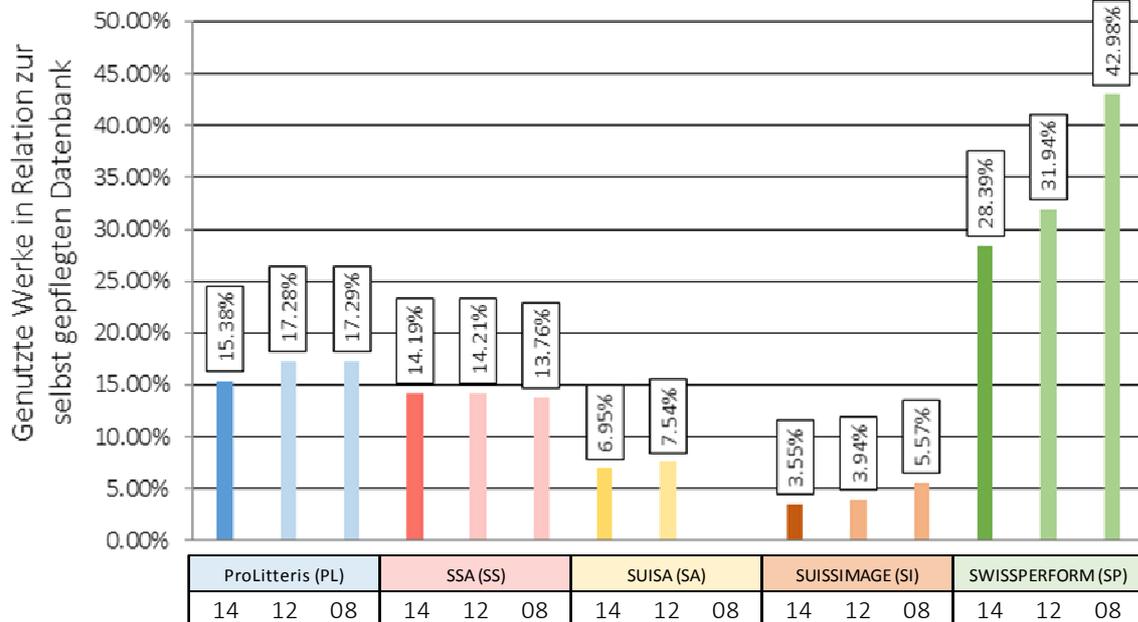
## Interpretation des Ergebnisses

Bei allen Gesellschaften wachsen die Datenbanken stark.<sup>18</sup> Bei SSA und SUISSIMAGE kann der Kostensatz trotz der grösser werdenden Datenbank reduziert werden. Das kann wiederum damit zusammenhängen, dass die Ertragskraft der Werke einen wachsenden Verwertungsertrag hervorbringt und somit die entstehenden Kosten besser getragen werden können. Bemerkenswert ist das Resultat von ProLitteris, welche mit dem Aufwand der Pflege ihrer grossen Datenbank überdurchschnittlich gut umgehen kann. Der hohe Kostensatz der ProLitteris erscheint zumindest in diesem Zusammenhang als begründet.

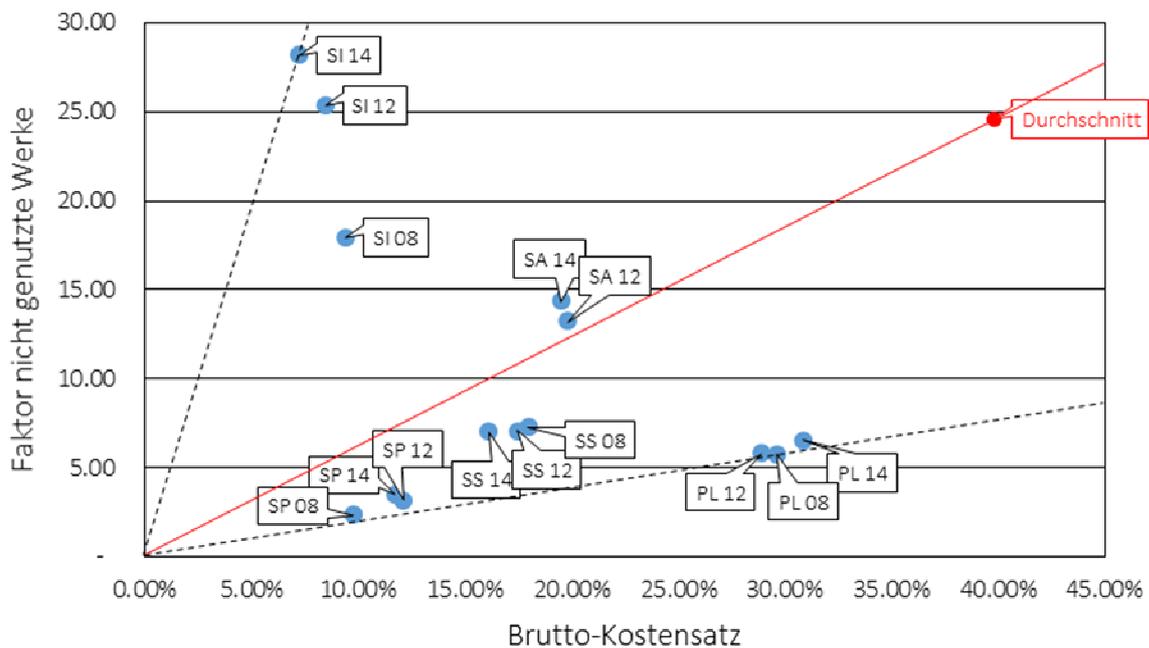
---

<sup>18</sup> Aufgrund der Verjährung von 50 bis 70 Jahren entspricht ein Wachstum von 1.5 bis 2% der Reproduktionsrate, wenn die Werke in der Datenbank bleiben, obwohl sie verjährt sind. Wenn dahingefallene Urheberrechte aber aus der Datenbank entfernt werden, könnte auch eine negative Veränderung kostentreibende Mutationen beinhalten.

## Genutzte Werke pro Werkbestand



## Faktor nicht genutzte Werke und Kostensatz

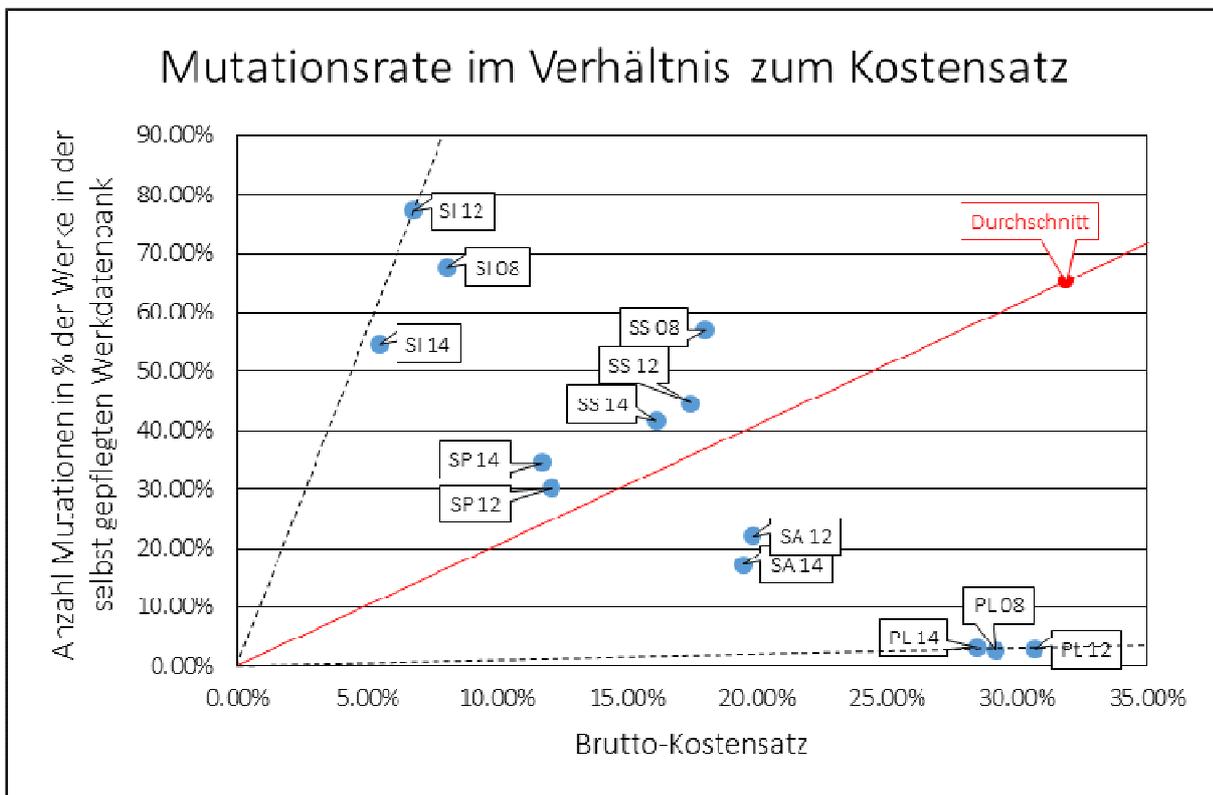
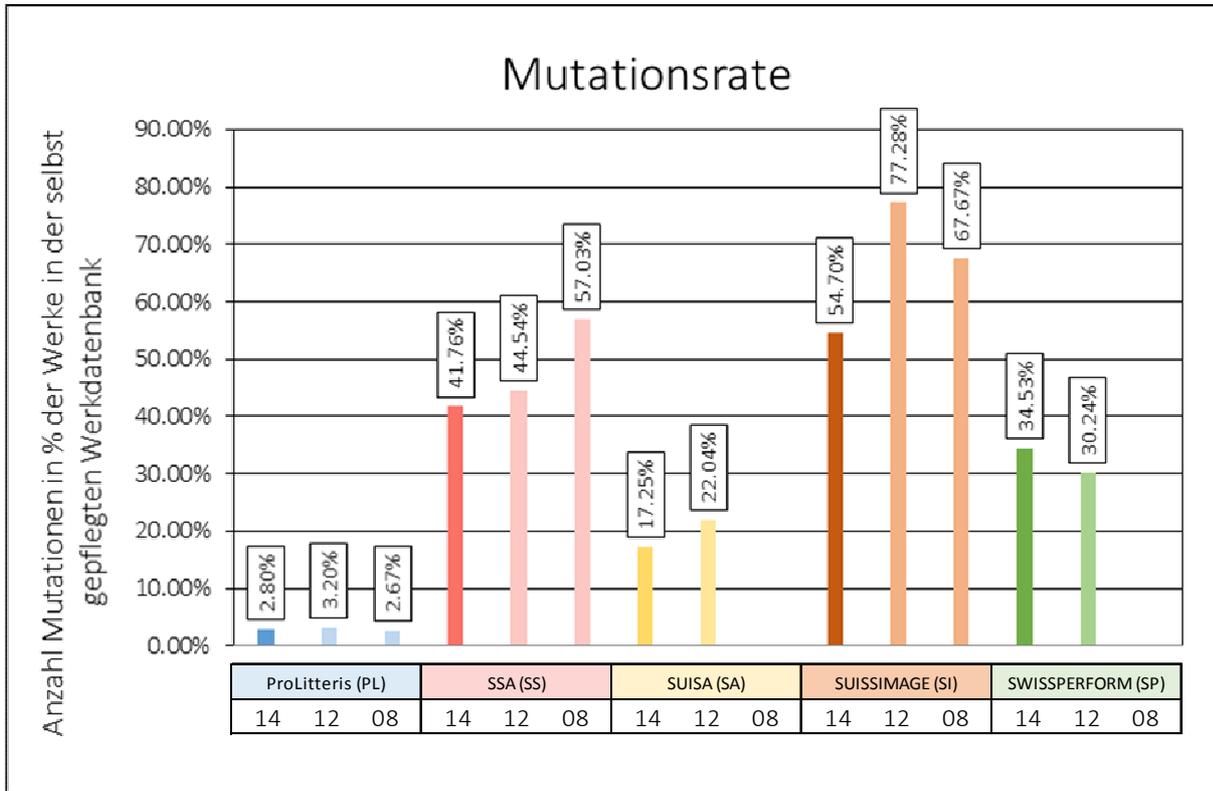


## Vorgehen

Welcher Anteil der selbst gepflegten Werkdatenbank tatsächlich genutzt wird, zeigt das Balkendiagramm als Prozentwert. Das bedeutet auch, dass ein Vielfaches der Anzahl genutzter Werke zwar in der Datenbank gepflegt werden muss, aber ungenutzt bleibt. Im x-y-Diagramm wird dieser Faktor, wie viel Mal mehr Werke ungenutzt bleiben, im Verhältnis zu den genutzten Werken dem Brutto-Kostensatz gegenüber gestellt. Es ist anzunehmen, dass gilt: je grösser der Anteil der Datenbank à jour gehalten werden muss ohne genutzt zu werden, desto höhere relative Kosten werden anfallen.

## Interpretation des Ergebnisses

Während die Werte für SWISSPERFORM, SSA und ProLitteris in einem ähnlichen Bereich liegen, ziehen SUIISA und SUISSIMAGE nach oben. Diese beiden Gesellschaften haben auch die grössten Datenbanken zu betreuen, deshalb erstaunt das Ergebnis grundsätzlich wenig. Dass aber SUIISA, welche eine fast sechs Mal grössere Datenbank als SUISSIMAGE pflegt, einen derart hohen Nutzungsgrad aufweist, ist bemerkenswert. Sowohl SUISSIMAGE als auch SUIISA können mit dem kostentreibenden Umstand, viele Daten pflegen zu müssen, welche aber zu einem grossen Teil nicht zu Verwertungserträgen führen, sehr gut umgehen. Dass die in Sachen Datenbank kleineren Gesellschaften mit gleichzeitig relativ starker Nutzung dennoch einen verhältnismässig hohen Kostensatz aufweisen, lässt einen geringeren Einfluss der Datenbankpflege vermuten. Der Kostensatz wird also eher von anderen Faktoren bestimmt.



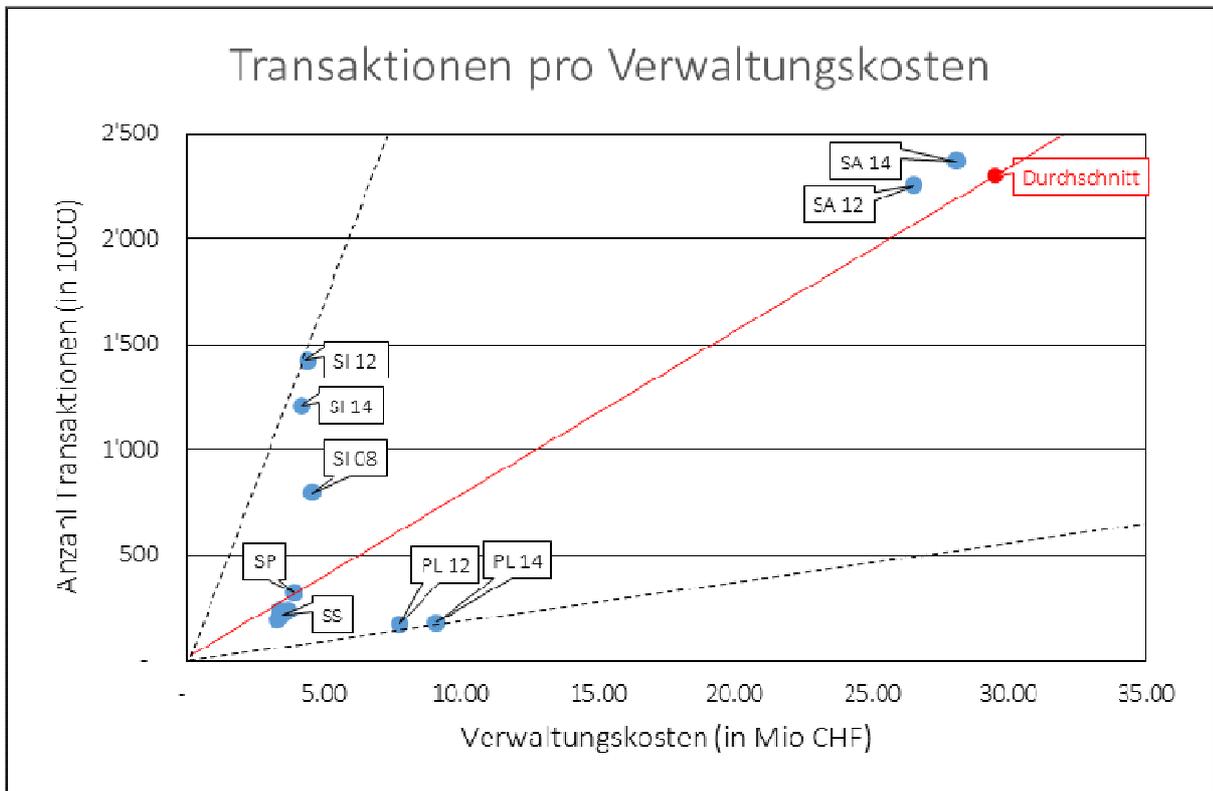
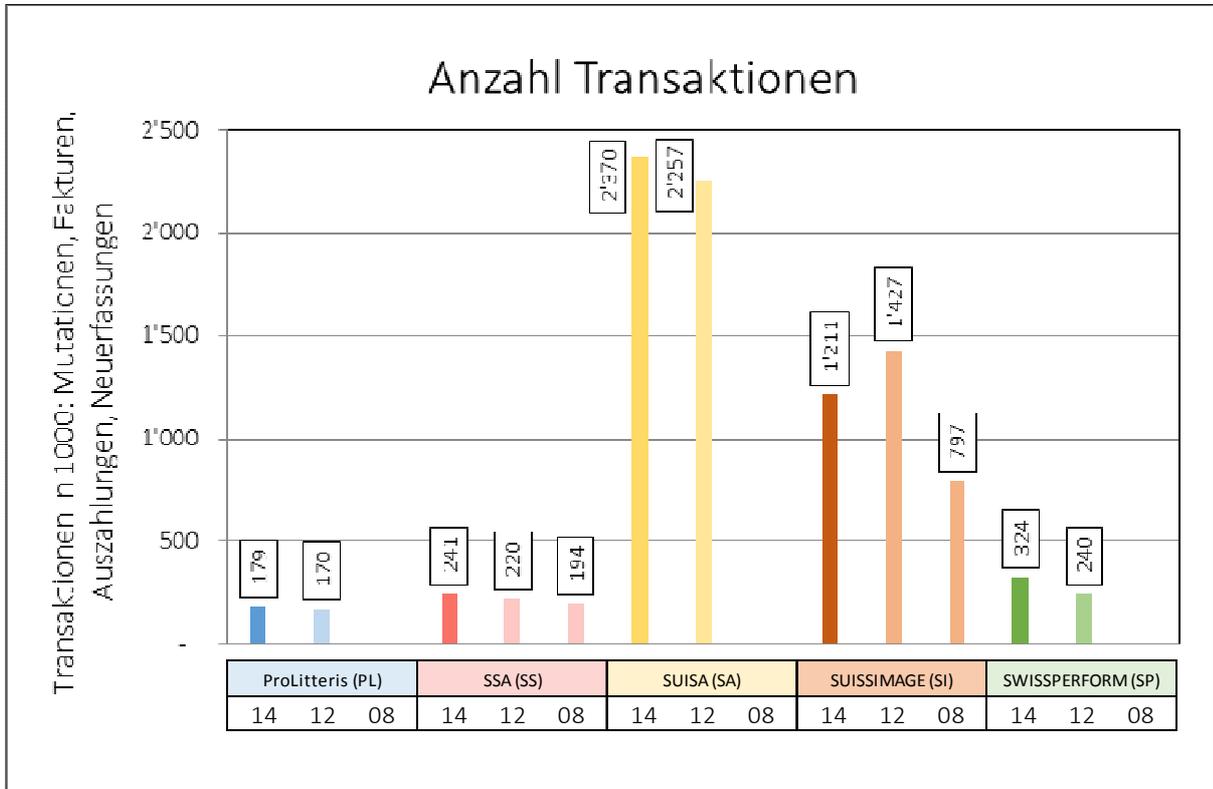
## Vorgehen

Davon ausgehend, dass die Mutationen, wenn auch teilweise automatisiert, Mehrkosten verursachen, werden hier als kostentreibende Faktoren des Geschäfts die Mutationen in der Werkdatenbank dem Werkbestand in der eigenen Datenbank gegenüber gestellt. Die Intensität der Datenbankpflege lässt sich daran bemessen, wie gross die Anzahl Mutationen von Datensätzen im Verhältnis zum gesamten Umfang der selbst gepflegten Datenbank ist. Dieses Verhältnis wird im Balkendiagramm als Prozentsatz dargestellt. Für SUISA und SWISSPERFORM fehlte je eine Angabe für 2008, weshalb diese Werte nicht in die Analyse einfließen.

## Interpretation des Ergebnisses

SSA und SUISSIMAGE haben einen überdurchschnittlichen Mutationsbedarf im Verhältnis zur gesamten Anzahl verwerteter Werke. Die Anzahl ihrer Mutationen kommt an die Hälfte der Anzahl ihrer erfassten Werke oder gar auf zwei Drittel davon zu stehen. Die anderen Gesellschaften sind im Vergleich dazu relativ weniger mit der Dokumentation der Mutationen beschäftigt. Dies kann bedeuten, dass die Datenqualität von Beginn weg einen hohen Standard hat oder die Inhalte der Datensätze einer geringeren Dynamik unterliegen. Die tiefen Werte für ProLitteris stehen im Zusammenhang mit der Angabe einer sehr tiefen Anzahl neu erfasster Werke (vgl. auch Seite 50/51).

Die Mutationen scheinen aufgrund dessen, dass die Werte im x-y-Diagramm praktisch keine vergleichbare Relation aufweisen, keinen wesentlichen kostentreibenden Faktor darzustellen. Jedoch empfiehlt es sich, auch in diesem Gebiet die Prozesse zu automatisieren und die Handarbeit an die externen Stellen zu delegieren.



## Vorgehen

Grundsätzlich sind es die Transaktionen, die einen mehr, die anderen weniger, welche Arbeit verursachen. In der einen Gesellschaft sind es mehr die Fakturen, in der anderen mehr die Überarbeitung und Ergänzung der Datenbank. In dieser analytischen Perspektive werden all diese Arbeiten addiert und den Verwaltungskosten gegenüber gestellt. Die Steigung der Relations-Gerade wird definiert vom Frankenbetrag pro Transaktion. Als Transaktionen wurden Mutationen, Fakturen, Auszahlungen und Neuerfassungen eingesetzt. Einzelne dieser Tätigkeiten mögen dabei doppelt gezählt worden sein. Andere, wie zum Beispiel die Neuerfassung von Werken, aber auch Fakturen und Auszahlungen, beinhalten mehrere Arbeitsschritte. Dieser Effekt wird aufgrund der Annahme, dass sich diese Unschärfen im Gesetz der grossen Zahlen verlieren, vernachlässigt.

## Interpretation des Ergebnisses

Grundsätzlich folgen die Gesellschaften SSA, SWISSPERFORM und SUIISA nahe der Durchschnittslinie.<sup>19</sup> ProLitteris ist wesentlich kostenintensiver, SUISSIMAGE kostengünstig. Bei SUISSIMAGE ist besonders festzustellen, dass zwischen 2008 und 2012 trotz einer knappen Verdoppelung der Transaktionen keine zusätzlichen Kosten anfielen. Für SWISSPERFORM, SUIISA und ProLitteris konnten für 2008 nicht mehr alle Angaben erhoben werden, weshalb diese Werte nicht dargestellt sind. In Franken pro Transaktion ergeben sich im 2014 folgende Werte: ProLitteris, 50.96 CHF;<sup>20</sup> SSA, 14.00 CHF; SUIISA, 11.85 CHF; SUISSIMAGE, 3.47 CHF; SWISSPERFORM, 12.03 CHF.

---

<sup>19</sup> Für SSA und SWISSPERFORM wurde bei der Beschriftung nicht zwischen den Jahren unterschieden, da die Resultate derart nahe beieinander liegen.

<sup>20</sup> ProLitteris konnte aufgrund von Gegebenheiten des Informatiksystems bei der Abfrage zu den Mutationen und Neuerfassungen nur unvollständige Angaben machen.



## 5. Analyse der Personalkosten, Beurteilung der Lohnstruktur

### 5.1 Vorgehensweise

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) verglichen.<sup>21</sup> Zur Analyse der festgestellten Gemeinsamkeit und Unterschiede in den Lohnstrukturen wird ein Regressionsmodell<sup>22</sup> eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein statistisches Standardverfahren. Details zum Regressionsmodell sind im Anhang dargestellt (vgl. Kapitel 9). Im Kapitel 5.2 («Merkmale der Personalstruktur») wird die Zusammensetzung des Personals anhand verschiedener Kriterien analysiert. In den Kapiteln 5.3 und 5.4 wird die Lohnstruktur der Führungsstufe beurteilt.

Die Erhebung der erforderlichen Daten fand mittels einer Erhebungsmaske statt, die von den Verwertungsgesellschaften ausgefüllt wurde. Die statistische Analyse erfolgte durch das Institut für Datenanalyse und Prozessdesign (IDP) der ZHAW. Details dazu befinden sich im Anhang (vgl. Kapitel 8 und 9).

Die schweizerische Lohnstrukturerhebung umfasst Daten 18 repräsentativer Wirtschaftsbranchen. Die genossenschaftliche Struktur und der nicht-gewinnorientierte Gedanke der Verwertungsgesellschaften weisen eine Ähnlichkeit mit der öffentlichen Verwaltung auf. Zu beachten ist, dass die Verwertungsgesellschaften nebst Sachbearbeitern auch hoch qualifizierte Spezialisten im Bereich Recht und IT – analog der Finanzindustrie – beschäftigen. Aus diesen Überlegungen heraus wird die Lohnstruktur der Verwertungsgesellschaften mit der Branche öffentliche Verwaltung und der Finanzindustrie verglichen.

Neben dem Vergleich mit den Werten der schweizerischen Lohnstrukturerhebung werden Quervergleiche unter den Verwertungsgesellschaften vorgenommen.

Ein weitergehender Vergleich der Lohnstruktur der Verwertungsgesellschaften mit anderen Branchen wurde anfangs in Betracht gezogen. Aufgrund fehlender Voraussetzungen wurde dieses Vorhaben nicht weiter verfolgt: Zum einen sind die benötigten Vergleichsdaten weder in der nötigen Detailliertheit vorhanden noch ist die Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Betriebsgrößen und Geschäftsmodelle gegeben. Demzufolge beschränkt sich die vorliegende Analyse auf den Quervergleich innerhalb der Verwertungsgesellschaften sowie den Vergleich mit der schweizerischen Lohnstrukturerhebung.

---

<sup>21</sup> Die Daten für 2012 wurden ebenfalls erhoben. Die Unterschiede bezüglich der Lohnstruktur von 2012 zu 2014 sind nicht bedeutsam. Die Lohnstrukturerhebung 2014 wurde erst im November veröffentlicht. Die Arbeiten dieser Studie waren zu diesem Zeitpunkt weitgehend abgeschlossen, sodass die Daten der neuesten Erhebung des Bundesamtes für Statistik nicht mehr berücksichtigt werden konnten.

<sup>22</sup> Für die Beurteilung von Interesse ist die Frage der Ursachen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Lohnstruktur. Mittels einer Regressionsanalyse kann aufgezeigt werden, welche der erhobenen Merkmale (Ursachen) in welcher Form auf die Lohnstruktur wirken. Differenzen, die auf nicht gestaltbare Ursachen zurückzuführen sind, sind als gegeben anzusehen. Im Fokus der Analyse stehen jene Abweichungen, die auf steuerbare Parameter zurückzuführen sind.

Um die Vergleichbarkeit zwischen den Verwertungsgesellschaften sowie mit der schweizerischen Lohnstrukturerhebung zu gewährleisten, wurden umfangreiche Abklärungen im Personalbereich der Verwertungsgesellschaften durchgeführt. Mit dem Ziel, die Vergleichbarkeit zwischen den Verwertungsgesellschaften einerseits und mit der Lohnstrukturerhebung andererseits sicher zu stellen, wurden die gemeldeten Grunddaten umfassend bereinigt. Dies betrifft unter anderem überobligatorische Beiträge der Personalvorsorge, Ferienregelungen und die wöchentliche Arbeitszeit. Berücksichtigt wurden diese Einflüsse, wenn sie entweder dauerhaft gelten sowie wenn der Einfluss auf den Bruttolohn grösser zehn Prozent beträgt. Die sachliche Richtigkeit der vorgenommenen Aufrechnungen wurden durch die Verwertungsgesellschaften bestätigt.

Anpassungsbedarf aufgrund der Pensionspläne: überobligatorische Bestandteile gelten als Lohnbestandteile und wurden in die Bruttolöhne eingerechnet. Dasselbe gilt für die Ferienregelungen und unterschiedliche Wochenarbeitszeiten. Die Regelungen bezüglich Beitragsaufteilung der AHV/ALV entsprechen bei allen Verwertungsgesellschaften den gesetzlichen Vorgaben, somit war diesbezüglich keine Aufrechnung notwendig.

Die Lohnstrukturerhebung bezieht sich auf ein Lohnäquivalent für eine 100%-Stelle für die Dauer eines Jahres. Die effektiv bezahlten Löhne wurden demzufolge auf ein 100%-Arbeitspensum hochgerechnet. Im Bruttolohn enthaltene Dienstaltersgeschenke wurden eliminiert, da diese aperiodisch anfallen. Es gibt bei den Verwertungsgesellschaften keine vergleichbaren Lohngeschenke wie z.B. in der Finanzindustrie (Boni, Geschäftsfahrzeuge etc.). Mit der Bereinigung des Bruttolohns um entrichtete Dienstaltersgeschenke wurde die Vergleichbarkeit mit der Lohnstrukturerhebung sichergestellt. Die SUIISA beschäftigt als einzige Verwertungsgesellschaft Lehrlinge. Um eine Verzerrung zu vermeiden, werden die Lehrlingslöhne aus der Analyse ausgeschlossen.

Nachfolgend wird zwecks Vereinfachung nur noch von «Löhnen» gesprochen, gemeint sind jedoch die gemäss obiger Beschreibung aufgerechneten Bruttolöhne.

## **5.2 Merkmale der Personalstruktur**

Dieses Kapitel stellt die Ausprägungen der erhobenen Merkmale der Personalstruktur dar, wobei sowohl Gemeinsamkeiten wie Unterschiede aufzuzeigen sowie zu analysieren sind. Die Verwertungsgesellschaften unterscheiden sich in verschiedenen Merkmalen stark voneinander, unter anderem auch in der Lohnstruktur.

Die folgenden Untersuchungen der Gemeinsamkeiten und Unterschiede fokussiert mögliche Einflüsse auf die Lohnstruktur, welche im Regressionsmodell aufgedeckt und quantifiziert werden.<sup>23</sup>

Erfahrungsgemäss sind in Bezug auf den Lohn folgende Einflussfaktoren von entscheidender Bedeutung: Arbeitsregion, Führungsstufe, Lebens- und Dienstalter, Geschlecht sowie Arbeitspensum.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Das zur Analyse eingesetzte Regressionsmodell sowie ausgewählte Erkenntnisse sind im Anhang beschrieben (vgl. Kapitel 9.).

<sup>24</sup> Die Funktion der Mitarbeitenden wurde zwar erhoben, konnte aber nicht mit angemessenem Aufwand vergleichbar gemacht werden. Auf eine Bereinigung wurde verzichtet, da die mögliche Aussagekraft dies nicht gerechtfertigt hätte.

In Tabelle 14 wird die Anzahl Löhne aufgeteilt nach Arbeitsregion dargestellt.

<b>Anzahl Mitarbeitende nach Arbeitsregion</b>	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Löhne Anzahl (Beobachtungen)	35	30	202	37	22
Arbeitsregion Zürich	alle	-	170	-	alle
Arbeitsregion Lausanne	-	alle	29	2	-
Arbeitsregion Bern/Tessin	-	-	3	35	-

Tab. 14 Beobachtungsanzahl sowie Arbeitsregion, Jahr 2014

Die aufgeführten Zahlen stimmen nicht exakt mit dem Personalbestand überein, da sie (in geringem Masse) durch unterjährige Neuanstellungen und Abgänge verzerrt sind<sup>25</sup>.

SUISA beschäftigt mit 202 Mitarbeitenden mehr als die Hälfte (62%) aller in den Verwertungsgesellschaften der Schweiz beschäftigten Personen. Die restlichen vier untersuchten Gesellschaften sind deutlich kleiner und die Anzahl der Lohnempfänger unterscheidet sich in dieser Gruppe nicht sehr.

Gemäss der schweizerischen Lohnstrukturerhebung hat die Arbeitsregion einen Einfluss auf die Lohnstruktur. Da alle Verwertungsgesellschaften ausser SUISA nur über einen einzigen Standort verfügen, kann dieses Kriterium nicht als Vergleichswert dienen.

In untenstehender Tabelle wird der Anteil der Mitarbeitenden in Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung) und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (Führungsstufe 0) in Bezug zum Total der Beschäftigten gesetzt:

<b>Anteil der Beschäftigten nach Führungsstufe (FS)</b>	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Anteil FS 1, Geschäftsleitung	17%	7%	<b>1%</b>	8%	14%
Anteil FS 0, keine Führung	43%	<b>73%</b>	58%	68%	36%

Tab. 15 Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung) und 0 (keine Führung), Jahr 2014

Erwartungsgemäss führt die Grösse der SUISA dort zur ausgeprägtesten Form der Hierarchie: die Geschäftsleitung besteht im Vergleich zum Total der Beschäftigten nur aus wenigen Personen und der Anteil der Angestellten ohne Führungsfunktion ist gross. Die SSA und die SUISSIMAGE sind zwar kleine Verwertungsgesellschaften, aus Sicht der Führungsstruktur weisen sie jedoch Ähnlichkeiten mit der SUISA auf: der Anteil der Geschäftsleitung ist gering und der Anteil der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung hoch.

<sup>25</sup> Jeder im Verlauf des Jahres Angestellte ist in dieser Anzahl enthalten; so z.B. auch Mitarbeitende, welche am Jahresende nicht mehr oder zu Jahresbeginn noch nicht zum Personalbestand zählten.

Andererseits sind ProLitteris und SWISSPERFORM miteinander vergleichbar. Sie weisen einen relativ hohen Anteil der Geschäftsleitung und einen relativ tiefen Anteil an Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung auf.

In dieser Studie wird die Führungsstruktur ausschliesslich hinsichtlich der Wirkung auf die Lohnstruktur betrachtet.

Der Lohn der Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung) hat einen starken Einfluss auf die Gesamtlohnhöhe. Zudem besteht ein Zusammenhang zwischen Führungsverantwortung und tendenziell höherem Lebensalter. Die Hierarchie wirkt sich somit in zweifacher Art steigernd auf das Lohnniveau und die Lohnstruktur aus. Für das Lebensalter und Dienstalter zeigt die nachfolgende Tabelle einen Vergleich der Mediane<sup>26</sup> und Mittelwerte (arithmetischer Durchschnitt):

<b>Lebens- und Dienstalter</b>	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lebensalter Median	45	<b>37</b>	44	44	41
Mittelwert	46	<b>39</b>	44	44	43
Dienstalter Median	4	5	9	7	5
Mittelwert	8	8	12	8	6

Tab. 16 Lebens- und Dienstalter, Jahr 2014

Mit der im Kapitel 9. dokumentierten Regressionsanalyse ist nachgewiesen, dass Mitarbeitende mit höherem Lebensalter in aller Regel einen höheren Lohn haben.

Die SSA beschäftigt deutlich mehr jüngere Mitarbeitende als die anderen Verwertungsgesellschaften, was sich günstig auf die Lohnstruktur auswirkt.

Das Geschlecht und die Stellenprozente wurden ebenfalls erhoben. Nachfolgende Tabelle stellt den festgestellten Anteil der weiblichen Mitarbeitenden sowie den Median der Stellenprozente pro Verwertungsgesellschaften dar:

<sup>26</sup> Der Medianwert bezieht sich hier auf das Lebensalter jener Person, welche gleichviele ältere wie jüngere Arbeitskollegen hat. Hingegen stellt der Mittelwert das arithmetisch berechnete Durchschnittsalter der Mitarbeiterschaft dar. Letzteres gilt sinngemäss auch für die Werte des Dienstalters.

<b>Frauenanteil und Beschäftigung</b>	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Frauenanteil	74%	73%	47%	84%	32%
Stellenprozente Median	80%	80%	87%	80%	72%

Tab. 17 Frauenanteil und Stellenprozente Median, Jahr 2014

In Bezug auf die Analyse der Angemessenheit der Verwaltungskosten sind nur diejenigen Faktoren/Differenzen von Bedeutung, welche zu (signifikant) unterschiedlichen Kosten führen. Es muss also zuerst die Frage geklärt werden, ob das Geschlecht bei den Verwertungsgesellschaften einen Einfluss auf die Löhne hat. Die durchgeführte Regressionsanalyse zeigt, dass der Lohn einer weiblichen Angestellten gegenüber dem von Regressionsanalyse errechneten fiktiven Basislohn (Mann) signifikant höher ist als dieser fiktive Lohn.<sup>27</sup> Für die Beurteilung ist die festgestellte Wechselwirkung (vgl. grafische Darstellung Kapitel 9.3) zu berücksichtigen. Die Wechselwirkung wird nachfolgend beschrieben.

Bei tiefen Stellenprozenten lässt sich feststellen, dass Männer weniger verdienen als Frauen mit vergleichbarem Beschäftigungsgrad. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Teilzeitarbeit bei Männern und Frauen eine andere Funktion erfüllt. Die Qualifikation der Mitarbeitenden wurde in diesem Zusammenhang nicht erfasst, dennoch ist anzunehmen, dass eine höhere Qualifikation auch einen höheren Lohn zur Folge hat. Denkbar ist, dass Frauen mit höherer Qualifikation aufgrund anderweitiger Verpflichtungen eher im Teilzeitpensum tätig sind als gleich qualifizierte Männer. Bei hoher Beschäftigung verdienen Männer jedoch mehr als Frauen. Dies ist auch im Zusammenhang damit zu sehen, dass über alle Verwertungsgesellschaften hinweg betrachtet der Anteil der weiblichen Angestellten mit Führungspositionen kleiner ist als derjenige der Männer. Nachfolgende Tabelle 18 vergleicht, wie sich die Geschlechter über alle Verwertungsgesellschaften auf die Führungsstufen verteilen:

<b>Geschlechtsspezifische Aufteilung auf die Führungsstufen</b>	FS 1 oberste	FS 2	FS 3	FS 4	FS 0 tiefste
Frauenanteil	3%	10%	3%	14%	70%
Männeranteil	9%	13%	14%	24%	40%

Tab. 18 Anteil Frauen und Männer nach Führungsstufen (FS), Jahr 2014

Die unterschiedlichen Anteile an den Führungsstufen könnten ebenfalls auf die vorgängig beschriebene unterschiedliche Funktion der (Teilzeit)Arbeit zurückzuführen sein.

<sup>27</sup> Gemäss Regressionsanalyse ist der Lohn des Intercept (u.a. männlicher Angestellter mit Null Stellenprozenten) für die Lohnschätzung einer weiblichen Angestellten um 0.1775 zu erhöhen. Details zur Regressionsanalyse finden sich im Anhang (Kapitel 9.).

### 5.3 Analyse und Beurteilung der Lohnstruktur anhand der Lohnstrukturerhebung

Dieses Kapitel widmet sich dem Vergleich der Verwertungsgesellschaften mit der schweizerischen Lohnstrukturerhebung. Als Vergleichsbranchen fungieren die öffentliche Verwaltung sowie die Finanzindustrie.

In den Tabellen 19 und 20 wird eine Auswahl der für das Jahr 2014 ermittelten Quantile<sup>28</sup> dargestellt. Weitere Ergebnisse sowie eine grafische Auswertung sind im Anhang (Kapitel 8) ersichtlich.

Für jede Verwertungsgesellschaft wird jeweils das 90%-, 50%- und das 10%-Quantil berechnet und mit der öffentlichen Verwaltung verglichen. Wo das Quantil für das Lohnniveau einer Verwertungsgesellschaft höher ist als bei der öffentlichen Verwaltung, wird in der Tabelle 20 ein Vergleich mit der Branche Finanzindustrie vorgenommen.

Vergleichsbranche: Öffentliche Verwaltung in TCHF	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
90% Quantil, öffentliche Verwaltung <b>149</b>	218	128	124	139	165
50% Quantil, öffentliche Verwaltung <b>95</b>	98	78	78	89	107
10% Quantil, öffentliche Verwaltung <b>63</b>	76	59	63	74	76
90% Quantil, Abweichung	<b>46%</b>	-14%	-17%	-7%	<b>11%</b>
50% Quantil, Beurteilung	<b>3%</b>	-18%	-18%	-6%	<b>13%</b>
10% Quantil, Beurteilung	21%	-7%	0%	17%	21%
Beurteilung Lohnstruktur mit öffentlicher Verwaltung	<b>deutlich höher</b>	deutlich tiefer	deutlich tiefer	durchmisch	<b>deutlich höher</b>

Tab. 19 Analyse und Beurteilung Lohnstruktur 2014 anhand Schweizerischer Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015), Vergleich mit Branche öffentliche Verwaltung

Drei der fünf Verwertungsgesellschaften bezahlen beim tiefsten der analysierten Lohnsegmente (10%-Quantil) deutlich höhere Saläre als die öffentliche Verwaltung. Bei der SUISSA sind die Löhne in diesem Segment gleich und bei der SSA leicht tiefer.

Zu den einzelnen Verwertungsgesellschaften:

Die Lohnstrukturen der SSA und der SUISSA liegen beim 90%- und beim 50%-Quantil deutlich tiefer als die öffentliche Verwaltung. Zwar sind die beiden Gesellschaften sehr unterschiedlich gross, in ihrer hierarchischen Struktur jedoch vergleichbar. So haben beide eine breite Basis an Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion und gleichzeitig einen kleinen Anteil der Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung). Diese Faktoren wirken sich günstig auf die Lohnstruktur aus. Zudem ist der Altersdurchschnitt bei der SSA am tiefsten, was sich ebenfalls günstig auf die Lohnstruktur auswirkt.

<sup>28</sup> Für eine Definition vgl. das Glossar

Auch die SUISSIMAGE hat wie in Kapitel 5.2 bereits beschrieben eine schlanke Führungsstufe 1, die günstige Abweichung im 90%- und 50%-Quantil ist jedoch weniger ausgeprägt als bei der SSA.

Die Analyse zeigt, dass die Lohnstruktur der ProLitteris und der SWISSPERFORM in den Quantilen 90% und 50% klar über dem Vergleichswert der öffentlichen Verwaltung liegt.

Die Wahrnehmung der Nutzungsrechte der SWISSPERFORM unterscheidet sich von derjenigen der anderen Verwertungsgesellschaften, indem weite Teile der Sachbearbeiter-Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Gemeinsamen Tarifen an die Schwestergesellschaften ausgelagert sind. Deshalb fällt ein grosser Teil der Basis weg und der Anteil höher qualifizierter Mitarbeitender ist gross. Dies führt zu einem höheren Lohnniveau.

Um die beiden Verwertungsgesellschaften, die im Vergleich mit der öffentlichen Verwaltung ein deutlich höheres Lohnniveau aufweisen, besser einschätzen zu können, wird nachfolgend ein zusätzlicher Vergleich mit der Finanzindustrie vorgenommen. Die Lohnstruktur der Finanzindustrie ist deutlich höher als diejenige der ersten Vergleichsbranche (öffentliche Verwaltung).

<b>Vergleichsbranche: Finanzindustrie in TCHF</b>	Pro Litteris	SWISS- PERFORM
90% Quantil, Finanzindustrie <b>225</b>	218	165
50% Quantil, Finanzindustrie <b>110</b>	98	107
90% Quantil, Abweichung	<b>-3%</b>	<b>-27%</b>
50% Quantil, Beurteilung	<b>-11%</b>	<b>-3%</b>
Beurteilung Lohnstruktur mit Finanzindustrie	<b>tiefer</b>	<b>tiefer</b>

Tab. 20 Analyse und Beurteilung Lohnstruktur 2014 anhand Schweizerischer Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015), Vergleich mit Branche Finanzindustrie

Die Analyse zeigt, dass sowohl bei der SWISSPERFORM wie auch bei der ProLitteris das 90%- sowie das 50%-Quantil unter demjenigen der Finanzindustrie liegt. Dabei ist anzumerken, dass die in der Finanzindustrie üblichen und teilweise sehr hohen Boni sowie weitere Lohnbestandteile wie Geschäftsfahrzeuge nicht in der Lohnstrukturerhebung erfasst sind, bei den Verwertungsgesellschaften jedoch auch keine vergleichbaren Lohngeschenke entrichtet werden.

Wie oben ausgeführt ist ein höheres Lohnniveau bei SWISSPERFORM durch den verhältnismässig geringeren Bedarf an Sachbearbeitern begründet.

Für das hohe Lohnniveau der ProLitteris konnten keine inhaltlichen Argumente gefunden werden. Die neue Geschäftsleitung der ProLitteris hat dies erkannt und Massnahmen zur Reduktion der Kosten ergriffen.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Vgl. insbesondere Jahresbericht ProLitteris 2014, insbesondere Seite 11

## 5.4 Analyse und Beurteilung der Lohnstruktur nach Führungsstufen

### 5.4.1 Analyse und Beurteilung von Einflussparametern auf die Lohnstruktur der Führungsstufe 1

In diesem Kapitel werden die Faktoren mit Einfluss auf die Lohnhöhe untersucht und verglichen. Es wird also keine Aussage über die absolute Höhe der Löhne gemacht. Vielmehr wird untersucht, wie ähnlich respektive unähnlich die Lohnpolitik gehandhabt wird. Es wird untersucht, wie die Faktoren Führungsaufgabe, Alter und Beschäftigungsgrad die Lohnhöhe beeinflussen.

Im letzten Kapitel (5.3) wurden die Löhne in Quantilen nach Schwellenwerten strukturiert und analysiert. Diese Gliederung ist nicht deckungsgleich mit der Gliederung nach Führungsstufen (FS), welche aufgrund des inhaltlichen Kriteriums der Führungsaufgabe definiert wurden. Die Vorgehensweise und detaillierte Ergebnisse sind im Anhang-Kapitel 9 dargestellt.

Die Untersuchung zeigt auf, dass die Lohnstruktur im Blick auf die funktionsabhängige Lohneinstufung in allen Gesellschaften ähnlich gehandhabt wird (Kapitel 9.3). Nachfolgend wird insbesondere die oberste Führungsstufe 1 betrachtet. Die angewendete Regressionsmethode lässt Rückschlüsse über Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich Lohnfestlegung der Führungsstufe 1 zu.

<b>Vergleich Lohnmittelwert für FS 1</b>	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohn Mittelwert in TCHF	235	226	249	172	184

Tab. 21 Mittelwerte (Durchschnitt) Lohn FS 1, Jahr 2014

Es fällt auf, dass sich die Mittelwerte der Führungsstufe 1 im Quervergleich stark unterscheiden. Die Ursachen gilt es mit Hilfe des Regressionsmodells anhand von sechs Einflussparametern<sup>30</sup> zu analysieren. Diese sind teilweise steuerbar, teilweise aber auch nicht oder kaum steuerbar:

<b>Übersicht über Parameter und Begriffe</b>	Interpretation (BWL) Themenfelder, zu welchen eine Aussage gemacht wird	Koeffizient (Statistik) Parameter, für die Regressionsanalyse
Steuerbare Parameter	Lohnpolitik	Gesellschaft, Führungsstufe 1, Gesellschaft: Führungsstufe 1 (Wechselwirkung)
Nicht oder kaum steuerbare Parameter	Altersstruktur und Beschäftigungsgrad	Alter, Alter: Führungsstufe1 (Wechselwirkung), Stellenprozent

Tab. 22 Unterscheidung in steuerbare und nicht oder kaum steuerbare Parameter

<sup>30</sup> Auch «Koeffizienten» respektive «Wechselwirkungen» genannt.

Das Geschlecht müsste grundsätzlich als siebter Parameter auch berücksichtigt werden. Da über alle Verwertungsgesellschaften gesehen nur drei Frauen in drei unterschiedlichen Gesellschaften zur Führungsstufe 1 gehören, entfällt dieser Aspekt.

Die erste Beurteilung (Lohnanalyse) zeigt den Lohnbestandteil, der auf steuerbare Parameter zurückzuführen ist. Die Details der Berechnungen sind aus Kapitel 9.4 ersichtlich. Die Betrachtung fokussiert auf Ähnlichkeiten und Unterschiede. Ähnlichkeiten lassen auf eine ähnliche Lohnpolitik schliessen. Betrachtet wird der Einfluss der berücksichtigten Parameter und nicht der effektive Lohn der Geschäftsleitung.

<b>Lohnbestandteil FS 1 der steuerbaren Parameter (Lohnpolitik)</b>	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohnschätzung	<b>79</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	60	<b>78</b>
Beurteilung im Quervergleich	Gruppe mit ähnlichen Löhnen			<b>tiefer</b>	

Tab. 23 Analyse Lohnbestandteil der FS 1 aufgrund steuerbaren Parametern (Lohnpolitik), Berechnungsdetail in Kapitel 9.4.2, Jahr 2014

Im Vergleich zu SUISSIMAGE positionieren sich alle anderen vier Gesellschaften in einem ähnlichen Verhältnis. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann dies so interpretiert werden, dass die durch die Führungsaufgabe bedingten Lohnzuschläge bei vier Gesellschaften für die Führungsstufe 1 ähnlich sind, bei der SUISSIMAGE hingegen liegen diese tiefer. Die Ähnlichkeit der Lohnzuschläge innerhalb der vier Gesellschaften spricht sowohl für eine vergleichbare wie konsistente Lohnpolitik.

Das Durchschnittsalter der obersten Geschäftsleitung sowie die zugehörigen Stellenprozente sind in der Regel Parameter, die nicht bewusst gesteuert werden können. In der Tabelle 24 wird dem Aspekt des Lebensalters und der Beschäftigung zusätzlich Rechnung getragen. Die zweite Lohnschätzung zeigt somit den Lohnbestandteil, der auf nicht oder kaum steuerbare Parameter (Alter und Beschäftigungsgrad) zurückzuführen ist. Die Details der Berechnungen sind aus dem Kapitel 9.4.3 ersichtlich. Die Beurteilung bezieht sich auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Gesellschaften. Ähnlichkeiten lassen auf eine ähnliche Altersstruktur und ähnliche Beschäftigungsgrade schliessen.

<b>Lohnbestandteil FS 1 der nicht steuerbaren Parameter</b>	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Durchschnittsalter in Jahren	53	45	52	49	42
Durchschnitt der Stellenprozent	97%	93%	100%	87%	100%
Analyse Lohnbestandteil in TCHF für steuerbare Parameter	169	143	173	114	127
Beurteilung im Quervergleich	Gruppe mit höherem aber ähnlichem Bestandteil		Gruppe mit tieferem aber ähnlichem Bestandteil		

Tab. 24 Analyse Lohnbestandteil der FS 1 aufgrund kaum oder nicht steuerbarer Parameter, Berechnungsdetail in Kapitel 9.4.3, Jahr 2014

Der Lohnbestandteil, der auf nicht oder kaum gestaltbare Parameter zurückzuführen ist, ist im Quervergleich teilweise unterschiedlich. ProLitteris, SSA und SUISA können in Bezug auf die Ähnlichkeit als Gruppe betrachtet werden. Die SSA weist jedoch die tiefste Schätzung dieses Lohnbestandteiles auf. Die SUISSIMAGE und die SWISSPERORM sind unter sich ebenfalls ähnlich. Die Lohnschätzung der SUISSIMAGE ist jedoch am tiefsten. Die festgestellten Ähnlichkeiten und Unterschiede sind auf nicht oder kaum steuerbare Parameter zurückzuführen. Sie müssen also als grundsätzlich gegeben angesehen werden.

#### 5.4.2 Analyse und Beurteilung der höchsten Löhne

Tabelle 25 vergleicht die Verwertungsgesellschaften in Bezug auf das höchste Gehalt (CEO), den Anteil der Lohnsumme der Führungsstufe 1 (Geschäftsleitung, oberste Führungsstufe) an der Gesamtlohnsumme und den Anteil der Stellenprozente der Geschäftsleitung am gesamten Beschäftigungstotal. Die Angabe des höchsten Lohnes wurde den veröffentlichten Jahresberichten der Verwertungsgesellschaften entnommen, somit sind darin keine Aufrechnungen enthalten. Der jeweils höchste Wert erhält den «Rang 1», der tiefste den «Rang 5», bei ähnlichen Werten wird der gleiche Rang vergeben.

<b>Lohn CEO und Anteile FS 1 am Gesamtpersonal</b>	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohn, höchster Wert in TCHF	323	227	302	206	205
FS-1-Anteil an gesamter Lohnsumme	34%	16%	4%	14%	22%
FS-1-Anteil an gesamten Stellenprozenten	21%	9%	2%	9%	18%
Lohn, höchster Wert in TCHF	Rang 1	Rang 3	Rang 2	Rang 4	Rang 4
FS-1-Lohn an gesamter Lohnsumme	Rang 1	Rang 3	Rang 4	Rang 3	Rang 2
FS-1-Lohn an gesamten Stellenprozenten	Rang 1	Rang 3	Rang 4	Rang 3	Rang 2

Tab. 25 Analyse und Beurteilung höchster Lohn (Geschäftsleiter), Anteil FS 1 an gesamter Lohnsumme, Anteil FS 1 an gesamten Stellenprozenten, Jahr 2014

Die Führung von grossen Gesellschaften wird in der Wirtschaft in der Regel mit einem höheren Lohn honoriert als diejenige von kleinen. Somit überrascht es nicht, dass der Lohn des Geschäftsleiters der SUISA höher als derjenige der kleinen Verwertungsgesellschaften ist (abgesehen von ProLitteris). Aufgrund der Grösse ist die Hierarchie bei der SUISA ausgeprägt. Dies führt zu tiefen Anteilen in den beiden Kennzahlen der Tabelle 25. In der Führungsstufe 1 sind 2% der Stellen der gesamten SUISA-Belegschaft zugeteilt. Diese Gruppe vereint 4% der gesamten Lohnsumme.

Das in den vorangehenden Auswertungen erhaltene Bild der für SSA und SUISSIMAGE bestätigt sich: der Anteil der Führungsstufe 1 ist gering und nur wenige Personen sind in der Geschäftsleitung tätig, was sich in tiefen Stellenprozentanteilen niederschlägt. Der Lohn des Geschäftsführers ist bei der SSA etwas höher als in der SUISSIMAGE und der SWISSPERFORM.

Die SWISSPERFORM zahlt ihrem Geschäftsführer den tiefsten Lohn. Der Anteil der Geschäftsleitung (FS 1) an der gesamten Lohnsumme ist nur etwas höher als der Anteil dieser Führungsstufe an den Stellenprozenten. Das bedeutet, dass die Lohnschere relativ klein ist. Dies ist – wie bereits beschrieben – unter anderem darauf zurückzuführen, dass SWISSPERFORM in der Wahrnehmung der Nutzungsrechte grundsätzlich anders organisiert ist und deshalb auch eine andere Personalstruktur hat (vgl. Kapitel 5.3).

Bei ProLitteris zeigt sich, dass die Lohnstruktur wie bei den anderen Verwertungsgesellschaften in einem hohen Masse durch nichtsteuerbare Faktoren beeinflusst wird. Die ProLitteris weist als kleine Verwertungsgesellschaft den höchsten Lohn auf. Zudem ist die Geschäftsleitung aus Sicht Personalbestand absolut und relativ gesehen in Vergleich zu den anderen Verwertungsgesellschaften am grössten. Dies führt zu einem sehr hohen Anteil der Geschäftsleitungslöhne in Bezug auf die Gesamtlohnsumme. Betriebswirtschaftlich sind die Lohnhöhe des Geschäftsführers und die Grösse der Geschäftsleitung stark zu hinterfragen. Die ProLitteris scheint diesen Umstand insofern er-

kannt zu haben als dass im Jahr 2014 bereits entsprechende Massnahmen ergriffen worden sind.<sup>31</sup>

### 5.4.3 Veröffentlichte Angaben in den Jahresberichten

In den Jahresberichten der Verwertungsgesellschaften werden jeweils Angaben zur Lohnstruktur gemacht, wobei sich deren Inhalt und Detaillierungsgrad je nach Gesellschaft stark unterscheiden. Generell ist zu empfehlen, dass auch in diesem Zusammenhang in einer einheitlichen und transparenten Form informiert wird. Festzuhalten bleibt, dass sich ein Leser der Jahresberichte 2014 bereits mit den vorhandenen Informationen ein recht gutes Bild über die Lohnstruktur machen kann. Nachfolgende Angaben stammen aus den Jahresberichten 2014 und werden hier unverändert dargestellt:

<b>Höchster Lohn</b>	Pro Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohn höchster Wert (CEO) ohne Aufrechnungen in TCHF	323	227	302	206	205
Verhältnis höchster Lohn zu tiefstem	1 : 4.0	-	1 : 5.5	1 : 3.3	-

Tab. 26 Angaben zur Lohnstruktur im Jahresbericht 2014

In gewissen Jahresberichten wird das Verhältnis zwischen höchstem und tiefstem Lohn nicht offen gelegt, in diesen Fällen fehlt diese Angabe auch in der oben dargestellten Tabelle. SWISSPERFORM meldete ein Verhältnis von 1:2.8 und SSA eines von 1:4.2.

Aufgrund der neuen Rechnungslegungsnormen (Art. 962 Abs. 1 Ziff. 2 OR) sind die vier Genossenschaften verpflichtet, ihre Jahresrechnung nach einem allgemein anerkannten Regelwerk offen zu legen. Die Verwertungsgesellschaften orientieren sich diesbezüglich an Swiss GAAP FER.

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

<sup>31</sup> Vgl. insbesondere Jahresbericht ProLitteris 2014

## **6. Stellungnahmen der Verwertungsgesellschaften**

### **6.1 Stellungnahme ProLitteris**

Die ProLitteris begrüsst die vorliegende unabhängige Analyse der fünf Verwertungsgesellschaften. Die gewonnenen Erkenntnisse möchten wir zur weiteren Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Tätigkeit der ProLitteris einsetzen. Dieser Prozess hat bereits vor einem Jahr begonnen. In unserer Genossenschaft führte der Wechsel der Geschäftsführung im Herbst 2014 zwar zu hohen Einmalkosten im Übergangsjahr, markierte aber vor allem einen Neubeginn im Kostenmanagement.

Die Ambition war, das Kostenniveau der ProLitteris rasch und deutlich zu senken. Als Vergleichsgrösse dienten die durchschnittlichen Bruttokosten der vergangenen fünf Jahre 2010-2014, das sind rund Fr. 7.5 Mio. Bereits im auslaufenden Jahr 2015 liegen die jährlichen Bruttokosten infolge zahlreicher Verzichte und Anstrengungen rund 10% niedriger als dieser Durchschnittswert, und im Folgejahr 2016 ist eine zusätzliche Senkung um nochmals Fr. 750'000 budgetiert. Dieses aktuelle Kostenniveau liegt auch unter allen Vergleichsjahren, die man in der vorliegenden Analyse findet (2008, 2010 und 2014). So werden im Vergleich mit dem Vorjahresdurchschnitt jährlich über Fr. 1 Mio. mehr Erträge aus der Verwertung von Urheberrechten an die Autorinnen, bildenden Künstler, Fotografinnen und Verlage verteilt werden können, und der Kostensatz senkt sich – erneut gegenüber dem Fünfjahresdurchschnitt – um rund 5 Prozentpunkte (unter der Annahme gleichbleibender Einnahmen). Zur nachhaltigen Gestaltung dieser Kostenorientierung wird ProLitteris die nötigen Investitionen in die Informatik und ins Verteilungssystem im Griff behalten müssen, und es ist auf drohende Kostensteigerungen für die Rahmenbedingungen zu achten: Recht, Aufsicht, Verwertungsmodelle. Eine optimale Zusammenarbeit unter den Verwertungsgesellschaften und ein klarer Wille zur Eigenverantwortung unserer Genossenschaft können solche Aufwände mildern. Eine weitere Chance liegt in der Reduktion von Komplexität und in einer einfacheren Verständlichkeit des Urheberrechts und der Verwertung; beides wird Zeit brauchen.

Der ProLitteris ist die ehrliche Darstellung ihrer Arbeit wichtig: Fragen der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung (z.B. Abschreibungen aus früheren Jahren, verjährte Einnahmen zur nachträglichen Verteilung, Abbildung externer Inkassokosten) sollten für das Management weniger massgebend sein als die faire und nüchterne Betrachtung der Geldflüsse. Denn hier, nicht dort, kommt die Management-Leistung zum Ausdruck, und nur die gerecht verteilten Gelder entscheiden letztlich über die Vergütungen an unsere Mitglieder und Partnergesellschaften.

Die aktuelle Entwicklung der ProLitteris mag auch zeigen, dass für die Wirtschaftlichkeit der kollektiven Verwertung eine aktive Geschäftsführung entscheidend ist. Das geschieht in der Verantwortung der Organe (Geschäftsleitung, Vorstand, Generalversammlung) und verlangt eine tägliche Knochenarbeit und Debatte. Diese Verantwortung für Ziele und Leistung – Einnahmen, Kosten, Vertrauen – kann keine Aufsicht und keine Behörde übernehmen. Auch aus diesem Grund ist die unabhängige, fundierte Analyse von drei Experten, die das IGE eingesetzt hat, eine überzeugende und nützliche Massnahme.

Philip Kübler

Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt,  
Direktor/CEO ProLitteris,  
Schweizerische Urheberrechtsgesellschaft für Literatur und bildende Kunst, Genossenschaft  
Zürich, 15. 12. 2015

## **6.2 Stellungnahme der Société Suisse des Auteurs (SSA) zur Verwaltungskostenanalyse**

Das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum (IGE) hat unabhängigen Experten den Auftrag erteilt, die Verwaltungskosten der fünf schweizerischen Verwertungsgesellschaften, welche über eine staatliche Verwertungsbewilligung verfügen, zu analysieren. Nach Kenntnisnahme des Schlussberichtes nimmt die Société Suisse des Auteurs (SSA) wie folgt dazu Stellung.

Die SSA erachtet die durchgeführte Verwaltungskostenanalyse als zufriedenstellend. Sie zeigt die Angemessenheit der Verwaltungskosten der Schweizer Verwertungsgesellschaften im Allgemeinen, und diejenigen der SSA im Besonderen, auf. Dieses Resultat überrascht unsere Genossenschaft nicht.

Die Lohnkosten sind bei weitem der wichtigste Kostenfaktor der Verwertungsgesellschaften. Die Studie zeigt klar, dass die Lohnpolitik der SSA dem Markt und vergleichbaren Wirtschaftszweigen entspricht. Folglich besteht keinerlei Anlass für den Staat, in diesem Bereich reglementierend einzugreifen.

Auch im Vergleich mit ähnlichen ausländischen Organisationen wird die SSA als effizient bewertet, obwohl erstere auf viel grösseren Märkten tätig sind, welche zudem nicht noch durch Mehrsprachigkeit zersplittert werden. Dies zeigt auch auf, dass die schweizerischen Gesellschaften bereits in hohem Grad zusammenarbeiten und sich insbesondere die Aufgaben zu teilen wissen, wenn dies Sinn macht.

Die SSA begrüsst den Vergleich des Brutto-Kostensatzes mit vereinheitlichten und betriebswirtschaftlichen Kriterien. Sie ist jedoch nicht in der Lage, einzelne andere Teilanalysen nachzuvollziehen.

Die Analyse stellt die Effizienzsteigerung der SSA innerhalb der Beobachtungsperiode fest, was in unseren Augen eine logische Konsequenz der in den letzten Jahren vorgenommenen Kostenreduktion ist. Die jüngst in die Prozessautomatisierung getätigten Investitionen haben sich rasch positiv ausgewirkt. Nichtsdestotrotz wird die SSA selbstverständlich die in der Studie vorgeschlagenen Verbesserungsmöglichkeiten eingehend prüfen, ganz besonders wenn sich daraus eine Senkung der Transaktionskosten mit den Lizenznehmern und den Mitgliedern ergeben könnte.

Mit den wichtigsten Schlussfolgerungen des Berichts ist nach Ermessen der SSA der definitive Nachweis erbracht, dass ihre Kosten angemessen und ihre Effizienz real ist. Es ergibt sich aus der Studie kein Anlass zum Ausbau der bestehenden Regulierung in den Tätigkeitsbereichen, welche sich unter staatlicher Aufsicht befinden. Vor allem besteht aber auch kein Anlass zu einer Auswei-

tung dieser Regulierung auf Tätigkeitsbereiche der SSA, in denen sie dank des seit über 30 Jahren bestehenden Vertrauens der Urheberinnen und Urheber ausschliesslich im Rahmen von vollkommen freien Vertragsverhältnissen aktiv ist.

Jürg Ruchti

Direktor,  
Société Suisse des Auteurs, société coopérative (SSA)  
Lausanne, 14. 12. 2015

### **6.3 Stellungnahme der SUIA zur Verwaltungskostenanalyse**

Die SUIA nimmt zur Verwaltungskostenanalyse (VKA), zu welcher unsere Aufsichtsbehörde, das IGE von der EFK angehalten wurde, wie folgt Stellung:

Wir begrüssen diese Analyse. Sie zeigt detailliert die Kostenstrukturen unserer Gesellschaft auf und belegt von unabhängiger Stelle fundiert, dass wir mit den Kosten bewusst und sorgsam umgehen. Mit dem Fokus auf die Jahre 2008, 2010 und 2014 kann eine kostensparende Entwicklung aufgezeigt werden. Damit ist das Kostenbewusstsein des Vorstandes, der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden der SUIA belegt. Diese sind in erster Linie ihren Auftraggebern, den Genossenschaftlern der SUIA, verpflichtet. Die Genossenschaftler sind die Komponisten, Bearbeiter, Textautoren und Musikverleger, die Mitglied der SUIA sind und direkt die anfallenden Kosten zu tragen haben. Es ist deshalb wenig überraschend, dass das Resultat so ausgefallen ist. Die Mitglieder sind nämlich als erste daran interessiert, dass ihre Verwertungsgesellschaft kostenbewusst arbeitet und damit so viel Einnahmen wie möglich an die Urheber und Verleger überweisen kann.

Die VKA zeigt weiter auf, dass die Löhne unserer Gesellschaft angemessen und im Vergleich mit der öffentlichen Verwaltung sogar tief sind. Auch hier wird der Vorstand und die Geschäftsleitung dem wertvollen Potenzial, das die Mitarbeitenden unserer Gesellschaft bilden, weiterhin Sorge tragen und eine kostenbewusste und gleichzeitig aber auch marktgerechte Salärpolitik betreiben.

Die Studie zeigt zudem plausibel auf, warum es unter den Gesellschaften Unterschiede gibt. Diese sind bewusst von den Genossenschaftlern und Mitgliedern so ausgestaltet, weil sie damit dem Zweck, im jeweiligen Bereich die Nutzungsrechte kostengünstig zu verwalten, am besten gerecht werden. Das mag einen Vergleich unter den fünf Gesellschaften erschweren, verhindert aber nicht das Ziel, in jedem Fall das beste Kosten/Nutzen-Verhältnis für die Bezugsberechtigten zu erreichen.

Trotz diesen eindeutigen Ergebnissen der Analyse hat der Bundesrat am 11.12.15 Vorschläge zur Verschärfung der Aufsicht über die Verwertungsgesellschaften in die Vernehmlassung geschickt, die weit über das Ziel hinausschiessen. Die Autonomie dieser privatrechtlichen Gesellschaften würde mit den neu vorgeschlagenen Regelungen mit Füssen getreten. Die Genossenschaftler und Mitglieder der SUIA wollen auch weiterhin über ihre Verwertungsgesellschaft autonom entschei-

den. Die Studie beweist, dass sie dazu in der Lage sind und die Verwertung ihrer Rechte in ihrem eigenen Interesse kostenbewusst organisieren.

Nach dem Vorliegen dieser umfangreichen Studie muss nun Ruhe einkehren in die Debatte um die Kontrolle und Aufsicht über die Verwertungsgesellschaften. Wie schon aus den Empfehlungen der AGUR12 hervorging, zeigt sich erneut klar, dass eine über die heutige gesetzliche Regelung hinausgehende Regulierung der Verwertungsgesellschaften nicht nötig ist.

Die Diskussion in der anstehenden Revision des Urheberrechtsgesetzes muss jetzt versachlicht und wieder auf Lösungen fokussiert werden, welche den Urhebern für die Nutzung ihrer Werke vor allem im Bereich der digitalen Verbreitungswege eine angemessene Entschädigung sichern.

Andreas Wegelin

Generaldirektor

Zürich, 15. 12. 2015

#### **6.4 Stellungnahme von SUISSIMAGE zur Verwaltungskostenanalyse**

Wo der Einzelne eine wirtschaftliche Tätigkeit nicht mehr selbst ausüben kann, schliessen sich Menschen zur gemeinsamen Wahrnehmung solcher Aufgaben häufig zu Genossenschaften zusammen. Schon der Umstand eines solchen Zusammenschlusses lässt somit eine gewisse Komplexität des Unternehmens erahnen.

So wie sich Bauern zur Verwertung ihrer Produkte zu landwirtschaftlichen Genossenschaften vereinigen, schliessen sich Kulturschaffende zur Wahrnehmung gewisser Rechte zu Verwertungsgesellschaften zusammen und auch die Schweizer Filmbranche hat dafür mit SUISSIMAGE ihre eigene Selbsthilfeorganisation geschaffen.

Verwertungsgesellschaften haben den gesetzlichen Auftrag, dafür zu sorgen, dass die von ihnen vertretenen Berechtigten „bei einer wirtschaftlichen Verwaltung ein angemessenes Entgelt erhalten“ (Art. 60 Abs. 2 URG). Jeder, der mit geschützten Werken ein Geschäftsmodell betreibt, hat daher die Urheber angemessen am Ertrag zu beteiligen und für die Rechtenutzung eine faire Entschädigung zu bezahlen. Andererseits hat die Verwertungsgesellschaft diese Rechtewahrnehmung zu vernünftigen Kosten zu besorgen. Angemessenheit also sowohl bei der Entschädigung als auch bei den Verwaltungskosten.

Diesen zweiten Aspekt, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung bei den fünf Schweizer Verwertungsgesellschaften, hat die vorliegende Verwaltungskostenanalyse nun im Detail untersucht. Die Studie kommt zum Schluss, dass die Verwaltungskosten insgesamt betrachtet als auch im Vergleich mit andern Branchen als angemessen zu beurteilen sind. Dieses Fazit zeigt, dass sowohl die eigenen, internen Gremien der fünf Gesellschaften (Generalversammlung, Vorstand, Geschäftsleitungen) wie auch die externen Gremien (IGE) ihre Aufsichtsfunktion bisher wirksam wahrgenommen, zu ständiger Effizienzüberprüfung und -steigerung Anlass gegeben und damit zu einer wirtschaftlichen Geschäftsführung beigetragen haben.

Die Analyse hat insbesondere die drei Kernbereiche „Lizenzierung und Inkasso“ (samt Tarifverhandlungen), „Dokumentation“ und „Verteilung“ detailliert unter die Lupe genommen und auch Erklärungen für Unterschiede zwischen den Gesellschaften herausgearbeitet:

- Beim Inkasso zeigt sich, dass häufig der konkrete Verwertungsauftrag wie etwa das Anknüpfen der Reprografievergütung am Kopiervorgang statt am Gerät und dem damit verbundenen Massenkassobetrieb kostentreibend wirkt, was im vorliegenden Beispiel auf einem bewussten gesetzgeberischen Entscheid beruht.
- Im Bereich Dokumentation streicht die Studie die Bedeutung beständiger Überprüfung möglicher Rationalisierungsschritte und Automatisierungsmassnahmen hervor, was laufend entsprechende Investitionen in die Pflege, Weiterentwicklung und Optimierung der eigenen Informatiklösungen bedingt und rechtfertigt.
- Die reglementarisch geregelte Verteilung stellt eine stete Gratwanderung zwischen Genauigkeit und Gerechtigkeit einerseits sowie Pauschalierungen und Wirtschaftlichkeit auf der andern Seite dar. Den zwischen den beiden Extremen durchführenden Königsweg können nur die Direktbetroffenen selbst finden und festlegen, weshalb solche Entscheide ihnen überlassen bleiben müssen.

Auch wenn die Analyse nun zum Schluss kommt, unsere Tätigkeit sei effizient und die damit verbundenen Kosten angemessen, bleibt die permanente Herausforderung, unseren Genossenschaftlern stets kompetente und umfassendere Dienstleistungen zu erbringen und die anvertrauten Rechte kostengünstig und transparent zu verwerten. Die Kulturschaffenden sollen sich auf das Schaffen neuer Werke konzentrieren können, während sich ihre Verwertungsgesellschaft treuhänderisch um die Rechtswahrnehmung kümmert.

Dieter Meier, Geschäftsführer SUISSIMAGE

Bern, 9. 12. 2015

## **6.5 Stellungnahme von SWISSPERFORM zur Verwaltungskostenanalyse**

Die Verwertungsgesellschaften sind nicht Selbstzweck. Ihre Kernaufgabe besteht in der Vermittlung zwischen Rechtsinhabern und Nutzern von Urheber- und Leistungsschutzrechten. Konkret im Inkasso von Vergütungen und der Verteilung an die berechtigten Kulturschaffenden, Produzenten und Verleger. Die Umsetzung dieser Aufgabe setzt nach URG eine „wirtschaftliche Verwaltung“ voraus (vgl. Art. 42 Abs. 1 lit. f, Art. 45 Abs. 1 sowie Art. 60 Abs. 2 URG).

Mit dieser Prämisse statuiert der Gesetzgeber eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Aber: „Gute Absichten allein genügen nicht.“<sup>32</sup> Diesem Credo des Urheberrechtskommentars von Denis Barrelet und Willi Egloff kann sich SWISSPERFORM ohne jegliche Einschränkung anschliessen. Seit

---

<sup>32</sup> BARRELET DENIS / EGLOFF WILLI, Das neue Urheberrecht – Kommentar zum Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte, 3. Aufl., Bern 2008, Art. 42 N 9.

Jahren legen wir Wert darauf, dass „Kostenbewusstsein“ keine leere Floskel ist sondern ein Prinzip, das ständiger Kontrolle bedarf. Sei dies im Kleinen (z.B. grundsätzliche Nutzung der 2. Klasse für Geschäftsreisen / Vorgabe der Einholung von verschiedenen Kostenvoranschlägen bei Auftragsvergaben) oder im Grossen (z.B. regelmässige Überprüfung von Aufträgen und Mandatsvergaben an Dritte). Von allen Mitarbeitenden und Gremiumsmitgliedern wird das Bewusstsein gefordert, dass jeder Franken, der von uns als Verwertungsgesellschaft ausgegeben wird, ein Franken weniger für einen Berechtigten ist.

Dementsprechend haben Direktion und Gremien von SWISSPERFORM die Entscheidung begrüsst, mittels einer Analyse die Verwaltungskosten zu untersuchen. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass eine solche Studie allenfalls Optimierungsmöglichkeiten aufzeigt, die bis anhin intern nicht erkannt wurden.

Zusammenfassend erkennt die Studie, dass die Verwaltungskosten der fünf Verwertungsgesellschaften angemessen sind und die Geschäftsführung als angemessen und wirtschaftlich beurteilt wird. Die Verwaltung durch SWISSPERFORM wird als kostengünstig eingestuft.

Zwei Interpretationsansätze der Ergebnisse sind für SWISSPERFORM von zentraler Bedeutung:

1. Das vom Gesetzgeber in Art. 47 Abs. 1 URG vorgegebene System der Gemeinsamen Tarife ist zweckmässig; Nutzer profitieren von einem vereinfachten Verfahren. Das System hilft nicht zuletzt Kosten zu sparen und erfüllt somit auch seinen Zweck gegenüber den Rechtsinhabern.
2. Das Beispiel von SWISSPERFORM zeigt, dass auch eine weitere Vorgabe des Gesetzgebers Sinn ergibt und hilft, Kosten zu sparen: Art. 42 Abs. 2 URG legt fest, dass nur eine Verwertungsgesellschaft eine Bewilligung im Bereich der verwandten Schutzrechte erhält. Die darauf basierende Vereinigung von fünf unterschiedlichen Gruppen von Rechtsinhabern unter einem Dach ist unseres Wissens weltweit einmalig. Und deren Umsetzung eine tägliche Herausforderung für SWISSPERFORM. Aber die Studie zeigt, dass das schweizerische System wirtschaftlich sinnvoll ist. Dies wird durch den Vergleich mit den Verwaltungskosten unserer Schwestergesellschaften verdeutlicht; obwohl diese Gesellschaften nur einen Teil unseres Verwertungsbereichs abdecken, weisen sie (mit einer Ausnahme) allesamt zum Teil deutlich höhere Verwaltungskostensätze auf als SWISSPERFORM.

In der Analyse der Löhne kommt die Studie zum Schluss, dass SWISSPERFORM vergleichsweise hohe Löhne entrichtet. (Zur selben Schlussfolgerung kam SWISSPERFORM in diesem Jahr bereits selbst aufgrund einer intern durchgeführten Lohnanalyse anhand der Salärempfehlungen des KV.) Dieser Umstand ist vor folgendem Hintergrund zu sehen: Da das Inkasso der relevanten Gemeinsamen Tarife durch unsere Schwestergesellschaften durchgeführt wird, weist SWISSPERFORM eine andere Personalstruktur mit wenigen Sachbearbeitenden auf. Für eine funktionierende Verwaltung des speziellen Bereichs der Leistungsschutzrechte benötigt SWISSPERFORM jedoch ein angemessenes „Expertenteam“ (IT, Rechtsdienst, F&RW). Dabei ist es der Wille der Direktion von SWISSPERFORM, den Mitarbeitenden kompetitive Löhne auszuzahlen. Denn auch dieser Ansatz zahlt sich langfristig aus, indem er Personalwechsel aufgrund von zu geringen Löhnen und die Suche und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden verhindert.

SWISSPERFORM wird die Studienergebnisse nun im Einzelnen und in Zusammenarbeit mit den Schwestergesellschaften sorgfältig analysieren. Dies mit dem Ziel, weitere Schritte zu ergreifen, um unseren Rechtsinhabern eine qualitativ hochstehende und gleichzeitig wirtschaftliche Verwaltung ihrer Rechte offerieren zu können.

Poto Wegener

Direktor SWISSPERFORM

Zürich, 15. 12. 2015



## 7. Anhang Verwaltungskostensätze – Berechnung

Verwaltungskostensatz	2014				
	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
<b>Einnahmen aus der Verwertung nach Abzug der Inkasso-Kommissionen der Schwestergesellschaften als Ertragsminderungen</b>	30'937'211	21'333'431	141'319'730	62'899'922	48'890'665
Auflösung verrechnete Inkassokommissionen (Aufwand)	1'196'074	140'143	1'822'000	502'000	2'060'315
Kalkulatorische Miete, hier als Nebeneinnahmen **			1'283'000		
Nebeneinnahmen excl. Inkassokommissions-Erträge *	1'146'007	322'680	8'956'536	465'179	-4'387
<b>Gesamtertrag</b>	33'279'292	21'796'254	153'381'266	63'867'101	50'946'593
Kalkulatorische Miete, hier Mietaufwand **			1'283'000		
Aufwand inkl. Inkasso-Kommissionen (+Aufwand-Ertrag)	10'195'567	3'511'750	28'578'202	3'480'901	5'960'483
<b>Brutto-Verwaltungskostensatz (gemessen am Gesamtertrag) ***</b>	<b>30.64%</b>	<b>16.11%</b>	<b>19.47%</b>	<b>5.45%</b>	<b>11.70%</b>
Gesamtertrag	33'279'292	21'796'254	153'381'266	63'867'101	50'946'593
Auflösung verjährte Posten (ao. Ertrag)	3'234'173	305'497	418'457	355'000	233'153
Brutto Substrat für die Verteilung	36'513'465	22'101'751	153'799'723	64'222'101	51'179'746
Gesamtkosten	10'195'567	3'511'750	29'861'202	3'480'901	5'960'483
abzüglich Nebeneinnahmen und kalkulatorischem Mietertrag **	-1'146'007	-322'680	-10'239'536	-465'179	4'387
Kosten netto	9'049'559	3'189'070	19'621'666	3'015'722	5'964'870
<b>Netto-Verwaltungskostensatz gemessen an Brutto Substrat für die Verteilung (ohne Inkassokommissions-Abzug)</b>	<b>24.78%</b>	<b>14.43%</b>	<b>12.76%</b>	<b>4.70%</b>	<b>11.65%</b>

\* Bei SWISSPERFORM enthalten die Nebeneinnahmen auch Veränderungen in der Position "Aktivierung zuteilbarer Kosten". Deshalb resultiert ein negativer Wert

\*\* Die ausgewiesenen Zahlen der SUISA werden ergänzt um den kalkulatorischen Mietaufwand, der auf der anderen Seite einen Kapitalertrag darstellt. Er entsteht aus der betriebliche Nutzung der eigenen Liegenschaft.

\*\*\* Einzugsprovisionen werden im Gegensatz zu Inkasso-Kommissionen als ertragsmindernd und nicht in Bruttobetrachtung als Kostenanteil eingestuft, weil sie meist nicht isoliert nachgewiesen werden können. Dies würde insbesondere bei SUISSIMAGE einen starken Einfluss haben.

2012					
ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM	
28'098'033	20'209'260	131'721'938	55'344'156	44'148'758	
1'156'699	142'791	1'735'000	474'000	1'912'141	
1'369'284	372'372	8'011'640	727'105	82'113	
30'624'016	20'724'423	142'751'578	56'545'261	46'143'013	
8'713'634	3'619'591	26'988'760	3'819'626	5'584'141	
28.45%	17.47%	19.80%	6.75%	12.10%	
30'624'016	20'724'423	142'751'578	56'545'261	46'143'013	
4'061'860	312'508	1'178'821	233'220	262'613	
34'685'876	21'036'930	143'930'399	56'778'481	46'405'626	
8'713'634	3'619'591	28'271'760	3'819'626	5'584'141	
-1'369'284	-372'372	-9'294'640	-727'105	-82'113	
7'344'350	3'247'219	18'977'119	3'092'521	5'502'028	
21.17%	15.44%	13.18%	5.45%	11.86%	

2008					
ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM	
26'483'225	18'300'516	141'269'367	52'447'392	40'838'600	
994'745	129'560	1'325'000	622'000	1'563'452	
22'294	615'652	9'212'057	1'256'066	709'907	
27'500'263	19'045'728	153'089'423	54'325'458	43'111'959	
8'017'064	3'425'339	30'172'116	4'405'948	4'205'808	
29.15%	17.98%	20.55%	8.11%	9.76%	
27'500'263	19'045'728	153'089'423	54'325'458	43'111'959	
3'402'552	205'010	-56'909	348'889	372'376	
30'902'815	19'250'738	153'032'514	54'674'347	43'484'335	
8'017'064	3'425'339	31'455'116	4'405'948	4'205'808	
-22'294	-615'652	-10'495'057	-1'256'066	-709'907	
7'994'770	2'809'687	20'960'059	3'149'881	3'495'901	
25.87%	14.60%	13.70%	5.76%	8.04%	

Verwaltungskostenabzug SUISA und ProLitteris im Vergleich	2014				
	ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM
<b>Einnahmen aus der Verwertung nach Abzug der Inkasso-Kommissionen der Schwestergesellschaften als Ertragsminderungen</b>	30'937'211	21'333'431	141'319'730	62'899'922	48'890'665
Nebeneinnahmen inkl. Inkasso-Erträge *	1'261'377	322'680	10'297'651	1'694'187	-4'387
<b>Gesamtumsatz</b>	32'198'588	21'656'111	151'617'382	64'594'109	48'886'278
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
<b>Brutto-Verwaltungskostenabzug</b>	<b>28.31%</b>	<b>15.57%</b>	<b>18.53%</b>	<b>6.51%</b>	<b>7.98%</b>
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
abzüglich Auflösung verjährter Posten **	-3'234'173	-305'497	-418'457	-355'000	-233'153
abzüglich Nebeneinnahmen *	-1'261'377	-322'680	-10'297'651	-1'694'187	4'387
Kosten netto	4'619'312	2'743'430	17'381'209	2'158'722	3'671'402
<b>Netto-Verwaltungskostenabzug Variante A, SUISA</b>	<b>14.93%</b>	<b>12.86%</b>	<b>12.30%</b>	<b>3.43%</b>	<b>7.51%</b>
Einnahmen aus Verwertung zuzüglich Auflösung verjährter Posten	30'937'211 3'234'173	21'333'431 305'497	141'319'730 418'457	62'899'922 355'000	48'890'665 233'153
<b>Brutto Ertrag ohne übrige betriebliche Erträge</b>	34'171'384	21'638'928	141'738'187	63'254'922	49'123'818
Aufwand	9'114'863	3'371'607	28'097'317	4'207'909	3'900'168
abzüglich Nebeneinnahmen ohne Inkasso-Erträge *	-1'146'007	-322'680	-8'956'536	-465'179	4'387
Kosten netto	7'968'855	3'048'927	19'140'782	3'742'730	3'904'555
<b>Netto-Verwaltungskostenabzug Variante B, ProLitteris</b>	<b>23.32%</b>	<b>14.09%</b>	<b>13.50%</b>	<b>5.92%</b>	<b>7.95%</b>

\* Bei SWISSPERFORM enthalten die Nebeneinnahmen auch Veränderungen in der Position "Aktivierung zuteilbarer Kosten". Deshalb resultiert ein negativer Wert  
 \*\* SSA, SUISSIMAGE und SWISSPERFORM berechnen den Verwaltungskostenabzug ausschliesslich auf den Geldflüssen des Geschäftsjahres.

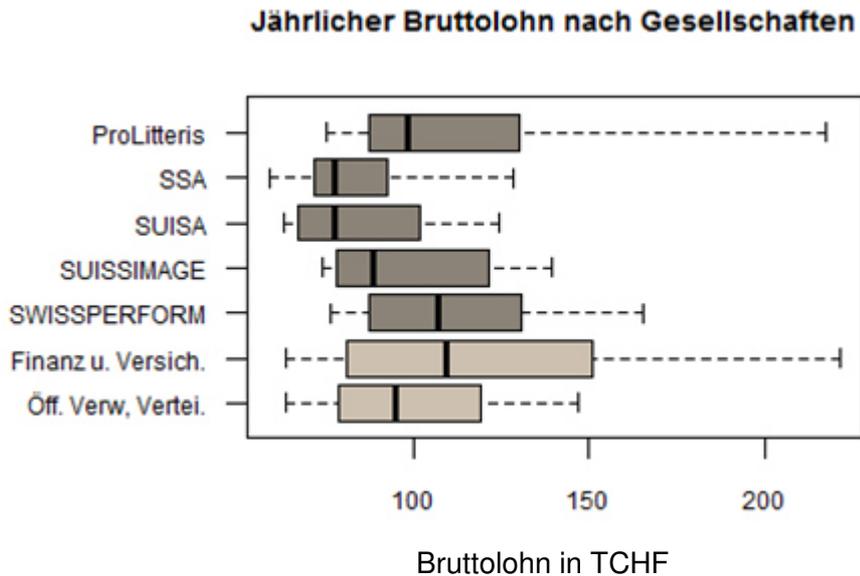
2012					
ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM	
28'098'033	20'209'260	131'721'938	55'344'156	44'148'758	
1'575'629	372'372	9'305'238	1'759'995	82'113	
29'673'662	20'581'631	141'027'176	57'104'151	44'230'872	
7'763'280	3'476'800	26'547'358	4'378'516	3'672'000	
26.16%	16.89%	18.82%	7.67%	8.30%	
7'763'280	3'476'800	26'547'358	4'378'516	3'672'000	
-4'061'860	-312'508	-1'178'821	-233'220	-262'613	
-1'575'629	-372'372	-9'305'238	-1'759'995	-82'113	
2'125'791	2'791'920	16'063'298	2'385'301	3'327'274	
7.57%	13.82%	12.19%	4.31%	7.54%	
28'098'033	20'209'260	131'721'938	55'344'156	44'148'758	
4'061'860	312'508	1'178'821	233'220	262'613	
32'159'893	20'521'768	132'900'759	55'577'376	44'411'371	
7'763'280	3'476'800	26'547'358	4'378'516	3'672'000	
-1'369'284	-372'372	-8'011'640	-727'105	-82'113	
6'393'996	3'104'428	18'535'717	3'651'411	3'589'887	
19.88%	15.13%	13.95%	6.57%	8.08%	

2008					
ProLitteris	SSA	SUISA	SUISSIMAGE	SWISSPERFORM	
26'483'225	18'300'516	141'269'367	52'447'392	40'838'600	
213'179	615'652	10'894'147	2'051'120	709'907	
26'696'403	18'916'168	152'163'514	54'498'512	41'548'507	
7'213'204	3'295'779	30'529'206	4'579'002	2'642'356	
27.02%	17.42%	20.06%	8.40%	6.36%	
7'213'204	3'295'779	30'529'206	4'579'002	2'642'356	
-3'402'552	-205'010	56'909	-348'889	-372'376	
-213'179	-615'652	-10'894'147	-2'051'120	-709'907	
3'597'473	2'475'117	19'691'968	2'178'992	1'560'073	
13.58%	13.52%	13.94%	4.15%	3.82%	
26'483'225	18'300'516	141'269'367	52'447'392	40'838'600	
3'402'552	205'010	-56'909	348'889	372'376	
29'885'777	18'505'526	141'212'458	52'796'281	41'210'976	
7'213'204	3'295'779	30'529'206	4'579'002	2'642'356	
-22'294	-615'652	-9'212'057	-1'256'066	-709'907	
7'190'910	2'680'127	21'317'149	3'322'935	1'932'449	
24.06%	14.48%	15.10%	6.29%	4.69%	

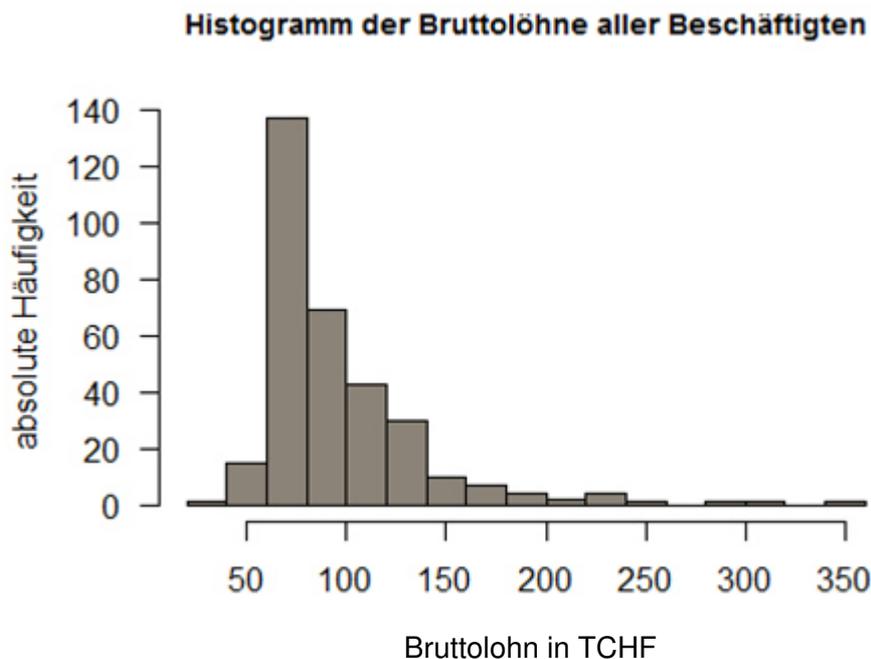


## 8. Anhang Beurteilung Lohnstruktur

Die erste grafische Auswertung zeigt den Vergleich der Lohnstruktur 2014 der Verwertungsgesellschaften mit der Lohnstrukturerhebung 2012 (Bundesamt für Statistik, 2015). Für den Vergleich ausgewählt wurden die Branchen „Öffentliche Verwaltung“ und „Finanzindustrie“. Die Analyse und Kommentierung wird in Kapitel 5.3 vorgenommen.



Die zweite Grafik zeigt die Häufigkeitsverteilung der Löhne 2014 über alle Verwertungsgesellschaften. Es ist zu beachten, dass die Löhne aufgrund der vorgenommenen Aufrechnungen höher sind als die Bruttolöhne, die teilweise im Jahresbericht ausgewiesen werden.





## 9. Anhang Regressionsanalyse

### 9.1 Modellbildung

Eine Regressionsanalyse ist ein statistisches Analyseverfahren, mit dem Beziehungen zwischen Messgrößen untersucht und modelliert werden. Untersucht werden Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen einer abhängigen Variablen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen, der Einfluss einer Variablen wird durch den Regressionskoeffizienten ausgedrückt. Ein Beispiel für eine positive Ursache-Wirkungsbeziehung wäre: Je höher der Regressionskoeffizient einer Variablen ist, desto höher ist der Einfluss dieser Variablen auf die abhängige Variable.

Die Regressionsanalyse wurde von der ZHAW (IDP) erstellt, der nachfolgende Text wurde in Zusammenarbeit mit Josef Gohl (ZHAW, Dozent für Statistik). Zwecks Verständlichkeit wurde weitgehend auf die in der Statistik übliche Darstellung verzichtet (z.B. Angabe Signifikanzniveau mit \*) und stattdessen eine deskriptive Darstellung (z.B. Signifikanz ja oder nein) vorgenommen. Die Kapitel 9.1, 9.2 und 9.5 dürften dennoch meist nur für ein Fachpublikum von Interesse sein.

In dieser Studie ist der auf 100% hochgerechnete und bereinigte Bruttolohn (nachfolgend als „Lohn fiktiv für Auswertung“ bezeichnet) die abhängige (zu erklärende) Variable. Die gemäss Erfahrung wichtigen unabhängigen Variablen sind: Arbeitsregion, Alter, Dienstalter, Geschlecht, Führungsstufe, Funktion, Stellenprozent und Gesellschaft. Die Variable „Funktion“ wird weggelassen, da sie trotz der Vorgabe eines Funktionskataloges (10 Funktionen) 67 Ausprägungen aufweist, die 7 verbleibenden unabhängigen Variablen fliessen in eine erste Modellberechnung ein. Im Rahmen einer ersten Selektion der Variablen wird zudem das Dienstalter aus dem Regressionsmodell eliminiert.

In einem weiteren Analyseschritt wird die Multikollinearität (Variance Inflation Factor = VIF) berechnet. Multikollinearität bedeutet, dass zwei oder mehrere unabhängige Variablen eine sehr starke Korrelation miteinander haben. Aus Sicht des Regressionsmodells bedeutet dies, dass mit zunehmender Multikollinearität das Verfahren zur Schätzung der Regressionskoeffizienten instabil und die Aussagen zur Schätzung der Regressionskoeffizienten zunehmend ungenauer werden. Ob eine Kollinearität vorliegt, kann mittels Variance Inflation Factor beurteilt werden, der VIF-Wert einer unabhängigen Variablen sollte unter 5 liegen.

Die Analyse ergibt, dass die Variablen „Gesellschaft“ und „Arbeitsregion“ eine hohe Kollinearität aufweisen, d.h., der VIF-Faktor liegt deutlich über dem maximal zulässigen Wert von 5. Mit anderen Worten, die „Arbeitsregion“ hängt von der „Gesellschaft“ ab. Beispiele: ProLitteris nur Arbeitsregion Zürich, SSA nur Arbeitsregion Lausanne, daher wird die Variable „Arbeitsregion“ weggelassen. Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass nun alle VIF-Werte deutlich unter 5 liegen und somit im Modell verbleiben, d.h., die anderen Variablen bleiben im Modell.

Variance Inflation Factor (VIF)	Freiheitsgrade	VIF	VIF $1/(2^{*}FG)$
Führungsstufe	4	1.4584	1.0483
Alter	1	1.5648	1.2509
Geschlecht	1	1.2528	1.1193
Stellenprozent	1	1.1955	1.0934
Gesellschaft	4	1.5176	1.0535

In einem weiteren Analyseschritt wird geprüft, ob und, wenn ja, in welcher Art die abhängige Variable (Zielvariable, hier Bruttolöhne) transformiert werden muss. Die Analyse ergibt, dass die optimale Transformation der Bruttolöhne eine Potenz mit -0.22 wäre. Eine Transformation mit Loga-

rithmus ist jedoch auch zulässig, da diese nur knapp ausserhalb des 95%-Signifikanzniveaus liegt. Somit wird die Transformation mit dem Logarithmus vorgenommen.

Die Daten wurden auf mögliche Wechselwirkungen untersucht. Im verwendeten Modell werden drei Wechselwirkungen berücksichtigt, diese werden mit einem Doppelpunkt angegeben. Nachfolgend ein Beispiel dazu: Die „Führungsstufe“ hat als unabhängige Variable (+Führungsstufe) einen Einfluss auf den Lohn. Zusätzlich zu dieser Variablen wird eine weitere, die Wechselwirkung der Variablen „Führungsstufe“ und „Gesellschaft“ berücksichtigt, Angabe wie folgt: Führungsstufe: Gesellschaft.

Nachfolgendes lineares Modell wird zur Schätzung des logarithmierten Bruttolohnes eingesetzt:

$\text{Log (Lohn fiktiv für Auswertung)} \sim \text{Alter} + \text{Geschlecht} + \text{Stellenprozent} + \text{Geschlecht: Stellenprozent} + \text{Führungsstufe} + \text{Gesellschaft} + \text{Führungsstufe: Gesellschaft} + E$ , mit  $E \sim N(0, \text{Sigma}^2)$ .

Der letzte Term gibt den Schätzfehler an. Es wird angenommen, dass der Fehler einen Erwartungswert von 0 und eine Varianz grösser Null hat und normalverteilt ist.

Im Rahmen einer Regressionsanalyse wird geprüft, ob der Einfluss einer unabhängigen Variablen signifikant ist oder nicht. Signifikant ist ein Einfluss, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass er durch Zufall zustande kommt, eine zuvor festgelegte Schwelle nicht überschreitet. Der Schwellenhöhe wird in dieser Studie bei 5% festgelegt, das bedeutet, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 5% sein darf. Das Signifikanzniveau beträgt somit 5%. Die Signifikanz ist anhand geeigneter Tests zu berechnen. Berechnet wird für jede unabhängige Variable ein p-Wert. Falls der festgestellte p-Wert kleiner als 5% ist, ist der Einfluss signifikant.

Die Signifikanz der unabhängigen Variablen wird mittels F-Test für ein 5%-Niveau geprüft, die Signifikanz kann in nachfolgender Tabelle in der letzten Kolonne abgelesen werden. Ein Wert ist auf einem 5%-Niveau signifikant, falls der p-Wert kleiner oder gleich 0.05 ist.

Zwischensubjekteffekte	Freiheitsgrade	Mean Square Summe	Mean Square	p-Wert	Beurteilung Sig.
Führungsstufe	4	18.7382	4.6846	0.00	ja
Alter	1	5.4682	5.4682	0.00	ja
Geschlecht	1	2.9892	2.9892	0.00	ja
Stellenprozent	1	0.0399	0.0399	0.00	ja
Gesellschaft	4	0.8771	0.2193	0.00	ja
Führungsstufe: Gesellschaft	13	1.0855	0.0835	0.00	ja
Führungsstufe: Alter	4	0.3130	0.0783	0.00	ja
Geschlecht: Stellenprozent	1	0.2158	0.2158	0.00	ja
Residual	295	5.6217	0.0191		
Beurteilung Signifikanz auf einem 5% Niveau					

Wie obiger Tabelle entnommen werden kann sind alle im Modell enthaltenen Variablen bis auf die Variable „Stellenprozent“ signifikant und bleiben im Modell. Die Variable „Stellenprozent“ wird aufgrund der festgestellten signifikanten Wechselwirkung mit der Variable Geschlecht nicht eliminiert. Die restlichen vom Berechnungsprogramm angegebenen Kennzahlen werden zwar angegeben, aber hier nicht weiter erörtert, da sie für die Vornahme der Beurteilung der Signifikanz nicht von Bedeutung sind.

Das Bestimmtheitsmass  $R^2$  hat im vorliegenden Modell einen Wert von 0.8409, d.h., 84% der Variabilität der logarithmierten Bruttolöhne wird durch die Variablen im Modell erklärt. Der p-Wert der F-Statistik ist kleiner als  $2.2e^{-16}$ . Somit kann die Nullhypothese, dass kein Koeffizient signifikant von 0 verschieden ist, auf dem 5%-Niveau verworfen werden.

## 9.2 Regressionskoeffizienten

Für das vorliegende Modell werden Regressionskoeffizienten berechnet, der Koeffizient ist das Mass der Einflussstärke auf den Lohn.

Die Berechnung und die Angabe der Regressionskoeffizienten erfolgt zu einem Intercept. Der Intercept wird vom Berechnungsprogramm für den Datensatz vorgeschlagen. Es handelt sich aber um eine fiktive Grösse, die im Datensatz nicht als solche vorhanden ist.

Der Intercept dieser Studie ist der logarithmierten Bruttolohn eines 0 Jahre alten Mannes auf der Führungsstufe 0 (keine Führungsfunktion), der bei der ProLitteris mit 0 Stellenprozenten angestellt ist. Der logarithmierte Lohn dieses Intercepts beträgt 10.9413, dies entspricht einem Lohn von TCHF 56 ( $2.7^{10.9413}$ ).

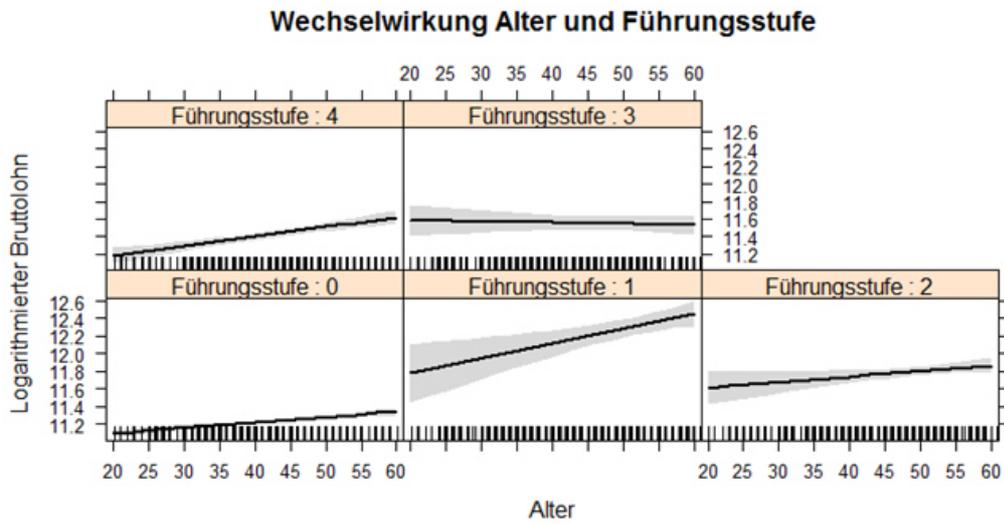
Die Regressionskoeffizienten für die einzelnen Variablen können aus der nachfolgenden Tabelle entnommen werden. Bei den Regressionskoeffizienten gibt es Werte, die ohne weitere Berechnung verwendet werden. Hier gilt: je höher der Regressionskoeffizient, desto höher ist der Einfluss auf den Lohn gemäss dem vorliegenden Modell. Eine andere Gruppe von Koeffizienten muss mit der zugrunde liegenden Ausprägung des Merkmals multipliziert werden. Beispiel: Der Koeffizient für ein Lebensjahr beträgt 0.0061 und muss für die Schätzung mit dem Alter des entsprechenden Mitarbeiters multipliziert werden.

Zu beachten ist, dass auch nicht signifikante unabhängige Variablen ( $p$ -Wert  $> 0.05$ ) enthalten sind. Auf eine Elimination nicht signifikanter Variablen wird verzichtet, damit die Parameter der Wechselwirkungen und die Wechselwirkungen vollständig dargestellt werden.

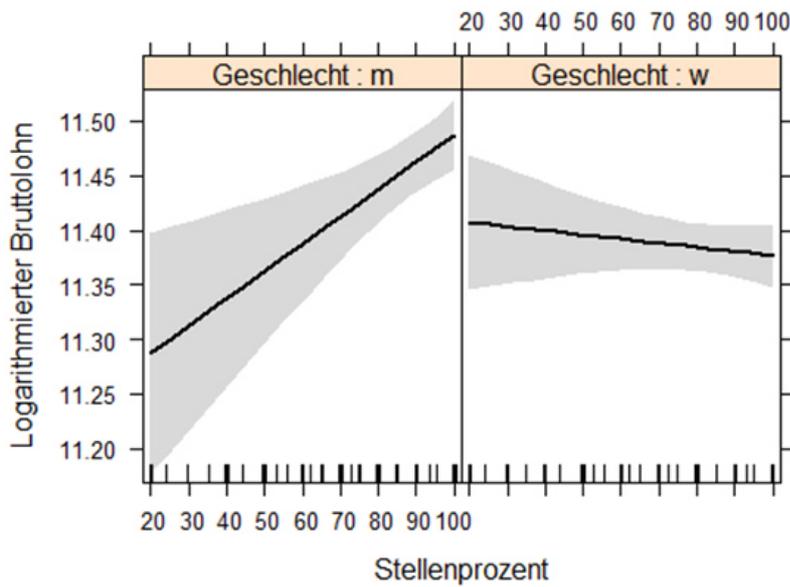
Parameterschätzung	Regressions- koeffizient	Beispiel max. Angabe	Beispiel max. Wirkung	p-Wert	Beurteilung Sig.
<b>Intercept</b>	<b>10.9413</b>	-	-	0.00	ja
Alter	0.0061	65	0.3965	0.00	ja
Stellenprozent	0.0025	100	0.2500	0.00	ja
Geschlecht w	0.1775	-	0.1775	0.03	ja
Geschlecht w: Stellenprozent	-0.0029	100	-0.2900	0.00	ja
Führungsstufe 1	0.3340		0.3340	0.26	nein
Führungsstufe 1: Alter	0.0110	65	0.7150	0.04	ja
Führungsstufe 2	0.3016		0.3016	0.67	nein
Führungsstufe 2: Alter	0.0003	65	0.0034	0.92	nein
Führungsstufe 3	0.5710	-	0.5710	0.00	ja
Führungsstufe 3: Alter	-0.0073	65	-0.4745	0.02	ja
Führungsstufe 4	0.0368	-	0.0368	0.73	nein
Führungsstufe 4: Alter	0.0048	65	0.3120	0.02	ja
Ges. SSA	-0.1255	-	-0.1255	0.01	ja
Ges. SSA: Führungsstufe 1	0.1712	-	0.1712	0.21	nein
Ges. SSA: Führungsstufe 2	0.1670	-	0.1670	0.09	nein
Ges. SSA: Führungsstufe 4	-0.1067	-	-0.1067	0.38	nein
Ges. SUIISA	-0.1974	-	-0.1974	0.00	ja
Ges. SUIISA: Führungsstufe 1	0.2328	-	0.2328	0.04	ja
Ges. SUIISA: Führungsstufe 2	0.2696	-	0.2696	0.00	ja
Ges. SUIISA: Führungsstufe 3	0.0999	-	0.0999	0.32	nein
Ges. SUIISA: Führungsstufe 4	0.0038	-	0.0038	0.95	nein
Ges. SUISSIMAGE (SI)	0.0220	-	0.0220	0.64	nein
Ges. SI: Führungsstufe 1	-0.2879	-	-0.2879	0.01	ja
Ges. SI: Führungsstufe 2	0.0932	-	0.0932	0.35	nein
Ges. SI: Führungsstufe 4	-0.2682	-	-0.2682	0.00	ja
Ges. SWISSPERFORM (SP)	0.0598	-	0.0598	0.34	nein
Ges. SP: Führungsstufe 1	-0.0692	-	-0.0692	0.61	nein
Ges. SP: Führungsstufe 2	0.1713	-	0.1713	0.09	nein
Ges. SP: Führungsstufe 4	-0.1021		-0.1021	0.41	nein
Beurteilung Signifikanz auf einem 5%-Niveau					

### 9.3 Regression ausgewählter Wechselwirkungen

In Kapitel 5. wurden Wechselwirkungen thematisiert, und es wurde auf die grafischen Darstellungen verwiesen. Diese Darstellungen sind nachfolgend gegeben.

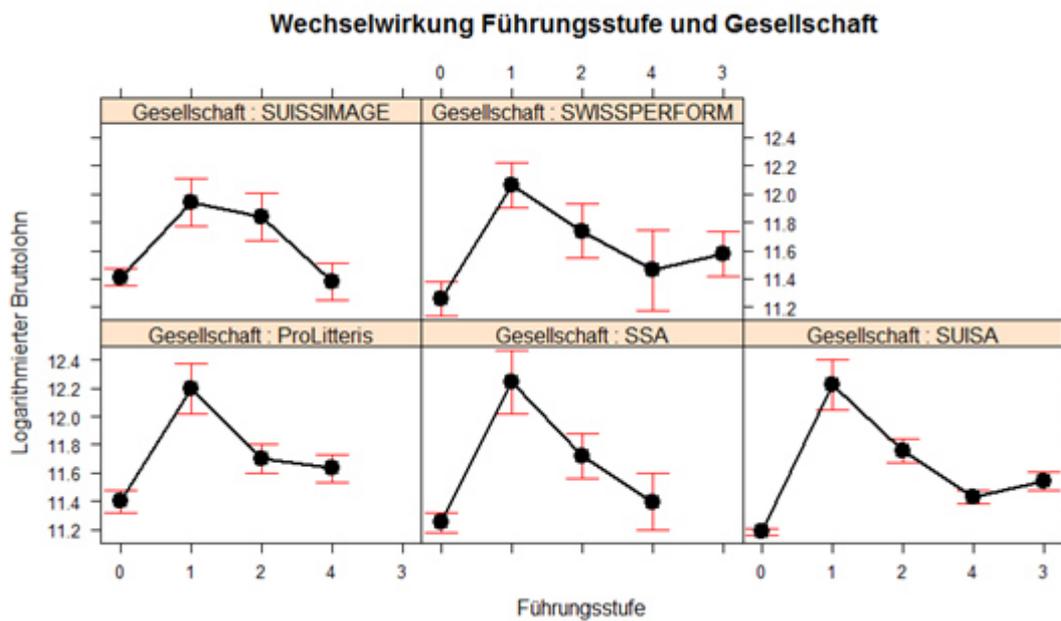


#### Wechselwirkung Geschlecht und Stellenprozent



Statistisch gesehen besteht eine Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Führungsstufen, d.h., die Gesellschaft und die Führungsstufen wirken aufeinander ein. In dieser Studie sind die Grafiken aus betriebswirtschaftlicher Optik zu sehen. Die Bewegungen werden im Quervergleich betrachtet.

Es lässt sich feststellen, dass die Profile ähnliche Bewegungen aufweisen. Dies bedeutet, dass die relativen Relationen der Führungszulagen zwischen den Verwertungsgesellschaften vergleichbar sind. Dies ist ein deutliches Indiz für eine konsistente und vergleichbare Lohnpolitik. Indessen ist anzumerken, dass Unterschiede im Lohnniveau bestehen. Dies drückt sich u.a. in der unterschiedlichen Lohnhöhe der Geschäftsleitung aus. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5.4 genauer untersucht.



## 9.4 Detail Analyse der Lohnbestandteile Führungsstufe 1

### 9.4.1 Vorgehensweise

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Details der in Kapitel 5.4.1 thematisierten Lohnschätzungen dargestellt. Die nachfolgenden Kapitel richten sich nur an ein interessiertes Fachpublikum.

Die Vorgehensweise ist nachfolgend grafisch dargestellt. Die Berechnung der ersten Schätzung erfolgt in Kapitel 9.4.2 und die der zweiten in Kapitel 9.4.3. In Kapitel 9.4.4 wird die Plausibilität der verwendeten Regressionskoeffizienten beurteilt.

	Basis	Koeffizienten	Resultat	Interpretation
Erste Schätzung für steuerbare Parameter (Kapitel 9.4.2)	Lohn log. Intercept	+ Koeffizienten + Wechselwirkung	= Schätzung log. Lohnbestandteil steuerbar-> Umrechnung in TCHF	Lohnbestandteil ist auf Lohnpolitik zurückzuführen
Zweite Schätzung für kaum oder nicht steuerbare Parameter (Kapitel 9.4.3)	Erste Schätzung log.	+ Koeffizienten mal Merkmalsausprägungen + Wechselwirkungen mal Merkmalsausprägungen	= Schätzung log. Lohnbestandteil steuerbar-> Umrechnung in TCHF - Lohnbestandteil erste Schätzung in TCHF	Lohnbestandteil ist auf Merkmal Alter und Stellenprozent zurückzuführen

### 9.4.2 Schätzung Lohnbestandteile FS 1 aufgrund steuerbarer Parameter

Anhand des Regressionsmodelles wird eine Schätzung des steuerbaren Lohnbestandteiles vorgenommen. In diese Schätzung fliesst der Intercept sowie die steuerbaren Parameter ein. Die Koeffizienten der Tabelle stammen aus Kapitel 9.2. Die Basis dieser Schätzung sind der Intercept (Gesellschaft, Mann, Alter 0, Stellenprozent 0) sowie die steuerbaren Parameter.

Es ist zu beachten, dass es sich um eine Schätzung und nicht um effektive Werte handelt. Diese Berechnung ist die Grundlage für Kapitel 5.4.1 Tabelle 23.

	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohn log. Intercept	10.9413	10.9413	10.9413	10.9413	10.9413
Koeffizient Gesellschaft		-0.1255	-0.1974	0.0220	0.0598
Koeffizient FS 1	0.3340	0.3340	0.3340	0.3340	0.3340
Koeffizient Gesellschaft: FS 1		<u>0.1712</u>	<u>0.2328</u>	<u>-0.2879</u>	<u>-0.0692</u>
Schätzung Lohnbestandteil log. steuerbare Parameter	11.2753	11.3210	11.3107	11.0094	11.2659
Schätzung Lohnbestandteil TCHF steuerbare Parameter	79	82	82	60	78

### 9.4.3 Schätzung Lohnbestandteile FS 1 aufgrund nicht steuerbarer Parameter

Anhand des Regressionsmodelles wird eine Schätzung des nicht steuerbaren Lohnbestandteiles vorgenommen. In diese Schätzung fliessen die nicht oder kaum steuerbaren Parameter sowie die Schätzung des Lohnbestands von Kapitel 9.4.2 ein. Die verwendeten Koeffizienten stammen aus Kapitel 9.2.

Die Berechnung der nicht oder kaum steuerbaren Parameter (Alter, Führungsstufe 1: Lebensalter, Stellenprozente) dieser zweiten Lohnbestandteilsschätzung wird zuerst beschreiben, danach erfolgt die Berechnung in Tabellenform.

Das Lebensalter hat unabhängig von der Führungsstufe einen signifikanten und positiven Einfluss von 0.0061 pro Lebensjahr auf den Lohn. Für die Lohnschätzung ist dieser Koeffizient mit dem festgestellten Durchschnittsalter der Führungsstufe 1 zu multiplizieren.

Zudem wurde im Regressionsmodell eine signifikante Wechselwirkung zwischen Führungsstufe 1 und Alter festgestellt. Der Koeffizient dieser Wechselwirkung beträgt pro Lebensjahr 0.0011. In der Lohnschätzung wird eine Multiplikation mit dem Durchschnittsalter der Führungsstufe 1 vorgenommen.

Der in der ersten Schätzung berechnete logarithmierte Lohn wird zu den oben beschriebenen Parametern dazugezählt. Dies ergibt eine Schätzung für den logarithmierten Gesamtlohn der Führungsstufe 1. Der logarithmierte Gesamtlohn wird in TCHF umgerechnet. Von dieser Schätzung wird die in Kapitel 9.4.1 vorgenommene Lohnbestandteilsschätzung der steuerbaren Parameter abgezählt. Die Differenz stellt die Schätzung der Lohnbestandteile der nicht oder kaum steuerbaren Parameter dar.

Es ist zu beachten, dass es sich um eine Schätzung und nicht um effektive Werte handelt. Diese Berechnung ist die Grundlage für Kapitel 5.4.1 Tabelle 24.

	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Durchschnitt Alter in Jahren	53	45	52	49	42
Durchschnitt Stellenprozent	97%	93%	100%	87%	100%
Koeffizient Alter Angabe für Durchschnittsalter	0.3233	0.2745	0.3172	0.2989	0.2562
Koeffizient FS 1: Alter Angabe für Durchschnittsalter	0.5830	0.4950	0.5720	0.5390	0.4620
Koeffizient Stellenprozent Angabe für Durchschnittswert	0.2425	0.2325	0.2500	0.2175	0.2500
Schätzung Lohnbestandteil log. steuerbare Parameter	<u>11.2753</u>	<u>11.3210</u>	<u>11.3107</u>	<u>11.0094</u>	<u>11.2659</u>
Schätzung Gesamtlohn log.	12.4241	12.3230	12.4499	12.0648	12.2341
Schätzung Gesamtlohn in TCHF	248	225	255	174	205
Schätzung Lohnbestandteil in TCHF steuerbare Parameter	79	82	82	60	78
Schätzung Lohnbestandteil in TCHF nicht steuerbare Parameter	169	143	173	114	127

#### 9.4.4 Schätzung Gesamtlohn

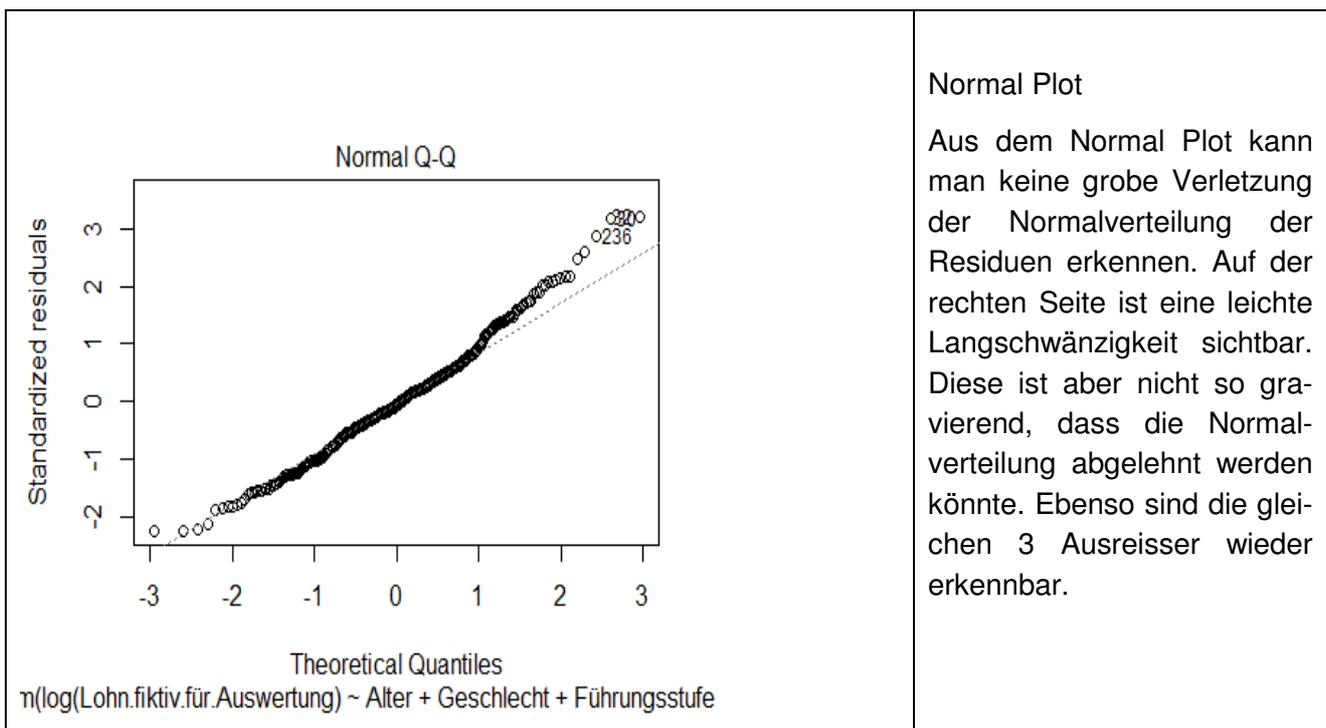
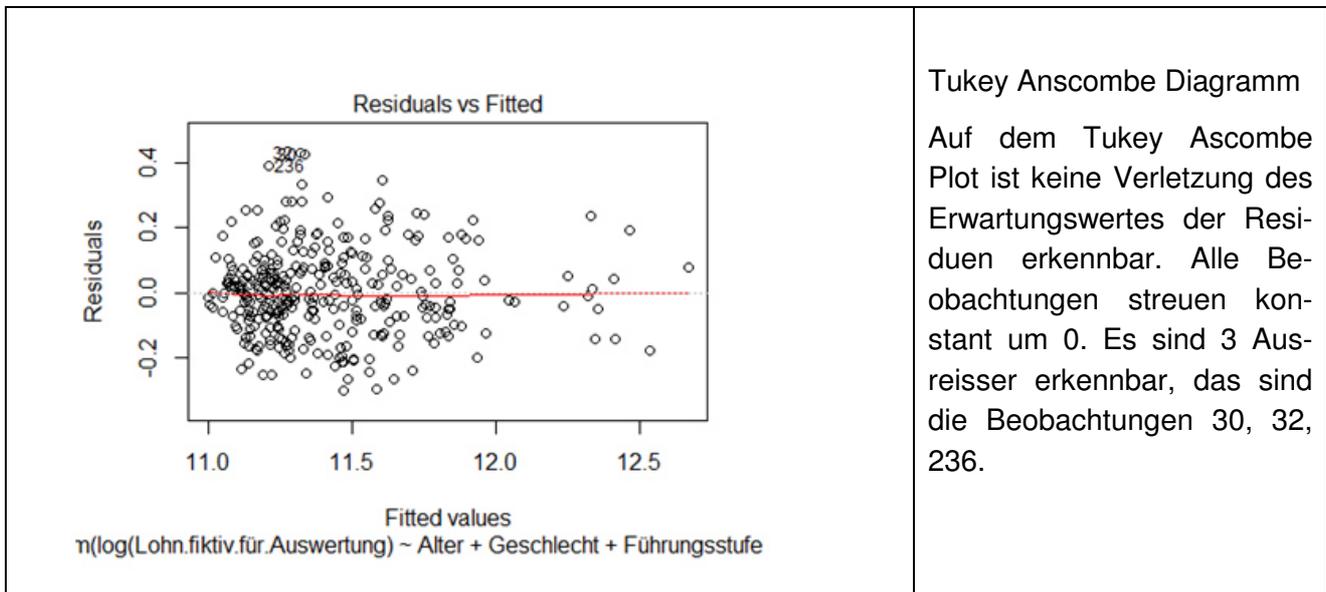
In der nachfolgenden Tabelle wird die Summe der Schätzungen der Lohnbestandteile gemäss 9.4.2 und 9.4.3 den beobachteten Mittelwerten gegenüber gestellt und die Differenzen zwischen diesen Werten werden für jede Verwertungsgesellschaft berechnet. Eine kleine Abweichung bedeutet, dass die im Regressionsmodell verwendeten Koeffizienten plausibel sind.

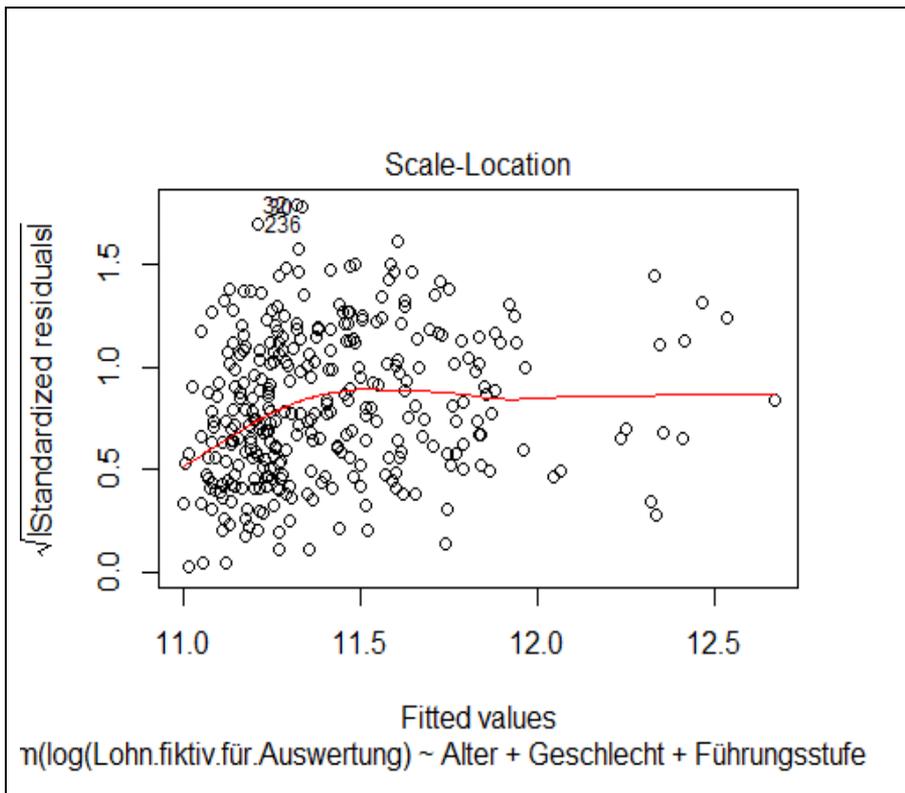
Angaben für Führungsstufe 1	Pro-Litteris	SSA	SUISA	SUISS-IMAGE	SWISS-PERFORM
Lohn Schätzung in TCHF	248	225	255	174	205
Lohn Mittelwert in TCHF	235	226	249	172	184
Abweichung	8	-1	6	2	-21

Die Differenzen sind gering, die im Modell berücksichtigten Parameter sind glaubhaft.

## 9.5 Regression Modellgüte (Residuenanalyse)

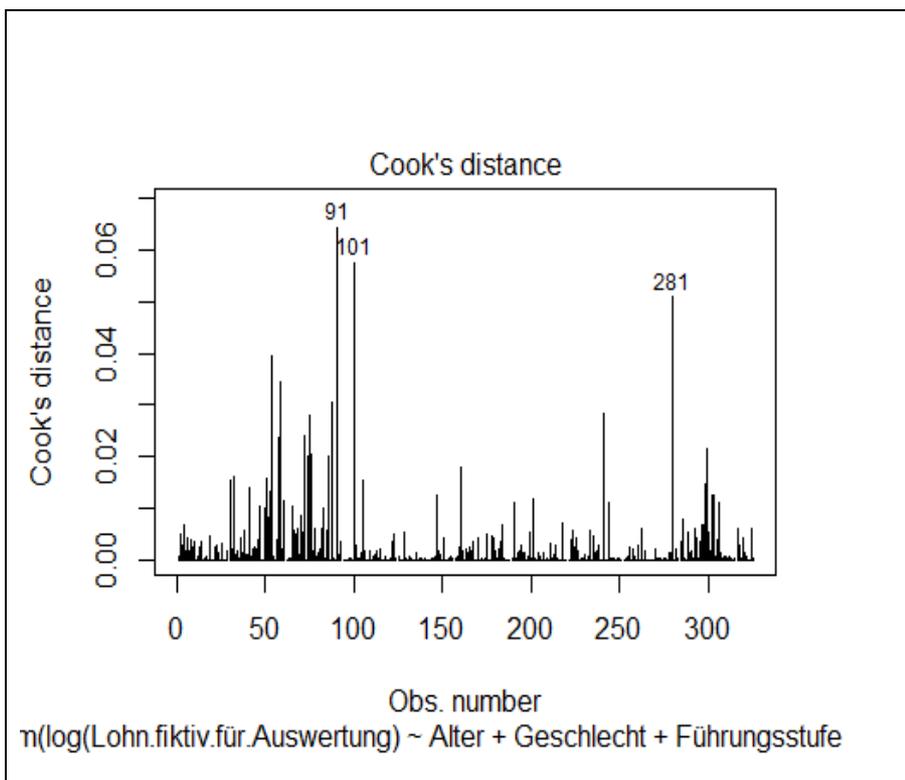
Nachfolgende Auswertungen und Erläuterungen dienen einem Fachpublikum, um die Güte des eingesetzten Regressionsmodelles zu beurteilen.





Scale Location Plot

Auf dem Scale Location Plot ist eine leichte Verletzung der konstanten Varianz ersichtlich. Es ist ein Knick am Anfang ersichtlich. Auch hier sind wieder dieselben 3 Ausreisser erkennbar.



Sensitivitätsanalyse

Die drei Ausreisser 30, 32, und 236 sind in der Sensitivitätsanalyse nicht mehr ersichtlich. Somit haben sie keinen signifikanten Einfluss auf das Modell. Dafür sind nun drei andere Beobachtungen mit den Nummern 91, 101, 281 markant. Sie erreichen eine Cook's distance von weniger als 0.07, was deutlich unter dem Schwellenwert von 0.5 für einflussreiche Beobachtungen liegt. Somit sind die Ausreisser nicht einflussreich.

Fazit der Residuenanalyse: Die Modellannahmen sind im Grossen und Ganzen gerechtfertigt.