THÜRINGER LANDTAG
7. Wahlperiode

Drucksache 7/4482
25.11.2021

U n t e r r i c h t u n g

durch den Thüringer Rechnungshof

Prüfung der Einspareffekte/Effizienzsteigerungen aus der Gestaltung des neuen integrierten Telemedienangebotes am Beispiel der Hauptredaktion Information, Programmdirektion Leipzig

hier: Abschließender Bericht

Der Sächsische Rechnungshof hat bei MDR die Einspareffekte/Effizienzsteigerungen aus der Gestaltung des neuen integrierten Telemedienangebotes am Beispiel der Hauptredaktion Information der Programmdirektion Leipzig geprüft.

Als Anlage erhalten Sie den abschließenden Bericht gemäß § 37 Medienstaatsvertrag. Parallel leite ich den abschließenden Bericht auch an die Thüringer Staatskanzlei.

Der abschließende Bericht wird nach Übersendung an den Landtag und die Landesregierung auf der Homepage der Rechnungshöfe von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen veröffentlicht.

Dr. Annette Schuwirth
Direktorin beim Thüringer Rechnungshof

Hinweis der Landtagsverwaltung:
Gemäß § 52 Abs. 6 GO wurde der gemäß § 37 Medienstaatsvertrag vorgelegte Bericht des Thüringer Rechnungshofs an den Ausschuss für Europa, Kultur und Medien überwiesen. Der Bericht wurde als Anlage übernommen.

Druck: Thüringer Landtag, 2. Dezember 2021

SÄCHSISCHER
RECHNUNGSHOF

Freistaat
SACHSEN

Abschließender Bericht

zur Prüfung der Einspareffekte/Effizienzsteigerungen aus der Gestaltung des neuen integrierten Telemedienangebotes am Beispiel der Hauptredaktion Information, Programmdirektion Leipzig

Einspareffekte/Effizienzsteigerungen aus der Gestaltung des neuen integrierten Telemedienangebotes am Beispiel der Hauptredaktion Information, Programmdirektion Leipzig

Abschließender Bericht gemäß § 37 Medienstaatsvertrag zur Prüfung gemäß § 32 MDR-Staatsvertrag

November 2021

Az.: 32-0443/147/15-2021/14237

Sächsischer Rechnungshof

Schongauerstraße 3
04328 Leipzig

Telefon: +49 341 3525-1600
Fax: +49 341 3525-1999

E-Mail*: poststelle@srh.sachsen.de
Internet: www.rechnungshof.sachsen.de

* „Informationen zur Übermittlung von elektronisch signierten sowie verschlüsselten elektronischen Dokumenten erhalten Sie unter www.rechnungshof.sachsen.de/kontakt.html."

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Prüfungsgegenstand	7
2	Wesentliche Prüfungsergebnisse	7
3	Angebotsstrategische Neuausrichtung des MDR-Entwicklungsplans 2014 bis 2017	12
4	Synergien aus der Etablierung trimedialer Prozesse und Strukturen	14
4.1	Umsetzung des Entwicklungsplans im MDR	14
4.2	Synergieeffekte aus der bisherigen Umsetzung des Entwicklungsplans	16
5	Finanzierung der Angebotsstrategie am Beispiel der trimedial aufgestellten Hauptredaktion Information	17
5.1	Vorgaben zur Finanzbedarfsermittlung	18
5.2	Aufstellung des Wirtschaftsplans durch den MDR	19
5.3	Zweckbindung durch den Wirtschaftsplan	21
5.4	Vollzug des Wirtschaftsplans	22
5.5	Wirtschaftsplanabrechnung	24

Abkürzungsverzeichnis

FinO MDR	Finanzordnung des MDR
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk
MDR-StV	Staatsvertrag über den Mitteldeutschen Rundfunk
RÄStV	Rundfunkänderungsstaatsvertrag
MStV	Medienstaatsvertrag
SRH	Sächsischer Rechnungshof

1 Prüfungsgegenstand

Der SRH hat die Einspareffekte und Effizienzsteigerungen aus der Gestaltung des neuen integrierten Telemedienangebotes am Beispiel der Hauptredaktion Information, Programmdirektion Leipzig geprüft.

Ausgehend von der mit dem Entwicklungsplan 2014 bis 2017 aufgestellten Angebotsstrategie des MDR ist der SRH der Frage nachgegangen, inwieweit sich die neue Angebotsstrategie durch die vom MDR erwarteten Synergieeffekte aus dem trimedialen Umbauprozess finanzieren lässt. Die Umsetzung wird am Beispiel der Hauptredaktion Information der Programmdirektion Leipzig näher analysiert.

Der abschließende Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung sowie die kursiv hervorgehobenen Einlassungen des MDR vom 16.07.2020, 15.10.2020 und 24.09.2021 zusammen.

2 Wesentliche Prüfungsergebnisse

2.1 Der MDR beabsichtigte die neue Angebotsstrategie maßgeblich dadurch zu finanzieren, dass er Prozesse und Strukturen optimiert und dadurch Wirtschaftlichkeits- und Synergieeffekte nutzt. Allerdings beziffert der beschlossene Entwicklungsplan 2014 bis 2017 nicht die Kosten für die Umsetzung der Angebotsstrategie. Auch fehlt eine Einschätzung, in welcher Höhe Synergien gehoben werden müssen, um die mit der Erweiterung des Angebots einhergehenden Mehrkosten abzufedern. Ohne Aussagen zur Finanzierungsquelle kann der Verwaltungsrat die finanzielle Tragfähigkeit der künftigen Neuausrichtung kaum beurteilen. Der Entwicklungsplan muss daher beschreiben:

- wie das Angebot künftig ausgestaltet werden soll (Angebotsstrategie),
- was das Angebot kostet und
- wie es finanziert werden soll (vgl. Pkt. 3).

Der MDR hatte im Oktober 2020 zugesagt, die Anregungen des SRH aufzunehmen und zu prüfen.

Im September 2021 teilte der MDR mit, dass mit dem aktuellen Entwicklungsplan „MDR 2025“ den Gremien im Herbst 2021 ein neuer Entwicklungsplan vorgelegt werde, der seinen Schwerpunkt auf die für die erfolgreiche Transformations entscheidenden

Bereiche der Angebots- und Personalstrategie richte. Die Angebots- und Personalstrategie sei ausgerichtet auf konkrete strategische Zielsetzungen. Im Strategieplan 2022 würden die inhaltlichen Handlungsfelder mit klaren finanziellen Vorgaben untersetzt. Zudem sei aus dem Statusbericht ab 2023 stärker als bislang ein konkreter Soll/Ist-Abgleich möglich.

Der SRH begrüßt die aktuelle Entwicklung, hält es jedoch weiter für erforderlich, dass entweder der Entwicklungsplan oder das Telemedienkonzept eine transparente Beschlussgrundlage für die Gremien hinsichtlich der finanziellen Tragfähigkeit der Umsetzung der Angebotsstrategie bietet.

2.2 Der Umsetzungsstand des Entwicklungsplans 2014 bis 2017 wird in den jährlichen Statusberichten dokumentiert, die der Information von Verwaltungsrat und Rundfunkrat dienen. Die Berichte fassen die wesentlichen angebotsspezifischen und organisatorischen Umsetzungsschritte zusammen. Die damit eingetretenen Synergieeffekte werden im Statusbericht nicht quantifiziert.

Zur umfassenden Information der Aufsichtsgremien empfiehlt der SRH, die Prozess- und Strukturänderungen sowie die dadurch eingetretenen Synergien konkret zu beschreiben. Es ist in jeder Stufe ein Vergleich der erreichten Erfolge mit den ursprünglich im Entwicklungsplan niedergelegten und bezifferten Erwartungen vorzunehmen (Soll/Ist-Vergleich).

Wesentliche organisatorische Maßnahme der betrachteten Hauptredaktion Information war die räumliche Zusammenlegung der Informations- und Nachrichtenbereiche an einem Standort. Die finanziellen Synergien hat der MDR erst im Rahmen seiner Stellungnahme zum Entwurf der Prüfungsmitteilung beziffert (vgl. Pkt. 4.1).

Kostenreduzierungen und notwendige Einsparungen im linearen Bereich werden bisher nicht dargestellt. Eine Darstellung erscheint, ausgehend von der detaillierten Stellungnahme des MDR, möglich. Der SRH empfiehlt dem MDR durch eine zusammenfassende Aufbereitung der vorhandenen Daten mehr Transparenz zur Information der Gremien herzustellen.

Der MDR-Entwicklungsplan sowie die Statusberichte enthielten deshalb keine Angaben zu den finanziellen Synergien, weil diese Bestandteil der konkreten Projektarbeiten zum Prozess MDR 2017 und daraus abgeleiteter Detailkonzepte seien. In diesen sei auch eine Synergieschätzung ab dem Zeitpunkt des Zusammenzugs formuliert. Da der

Zusammenzug noch nicht erfolgt sei, sei eine Prüfung gegenwärtig noch nicht möglich, eine Evaluierung der Auswirkungen des Zusammenzugs jedoch vorgesehen.

Der SRH begrüßt die vorgesehene Evaluierung der Auswirkungen nach Zusammenlegung der Informations- und Nachrichtenbereiche und erwartet vom MDR, den erforderlichen Soll/Ist-Vergleich vorzunehmen. Der SRH bittet nach Abschluss der Evaluierung um Übersendung des Evaluierungsberichtes.

2.3 Ohne Darstellung finanzieller Synergieeffekte kann keine Aussage getroffen werden, inwieweit Potenzial aus Synergien genutzt werden konnte, um die Umsetzung der Angebotsstrategie zu finanzieren.

Der SRH hält es für unbedingt notwendig, dass in jeder Stufe des Projektes Ziele mit Kennziffern unterlegt werden. Nur so kann nachvollziehbar hergeleitet werden, welche organisatorischen oder strukturellen Maßnahmen zu welchen finanziellen Synergien geführt haben (vgl. Pkt. 4.2).

Da sich Synergien sowohl prozessbedingt als auch analytisch als Controllinginstrument für den Transformationsprozess nur bedingt darstellen ließen, konzentriere sich die Analyse des Transformationsprozesses beim MDR derzeit darauf, die Mehrleistungen (insbesondere in den Telemedien ausgedrückt durch die Telemedienkosten) darzustellen. Das heißt, die erbringbaren Leistungen würden durch die verfügbaren Personal- und Sachkostengrößen definiert (Input) und die dadurch generierten Akzeptanzwerte (Impact) gemessen.

Nach Auffassung des SRH ist allein der Einsatz verfügbarer Ressourcen nicht als Indikator geeignet, den Finanzbedarf für die Telemedien zu begründen. Hierzu bedarf es einer Leistungsmessung. Aus den erreichten Akzeptanzwerten kann nach Einschätzung des SRH nicht hergeleitet werden, ob der Einsatz der verfügbaren Ressourcen wirtschaftlich und sparsam erfolgt.

2.4 Ein Leistungsplan, der den Umfang von digitalen Inhalten des Angebots festlegt und aus dem sich der Aufwand für das Telemedienangebot herleiten lässt, existiert nicht. Mangels Leistungsplan, der das Programmangebot abbildet, fehlt es an der Konnexität von Aufgabe und Finanzbedarf, den § 31 Abs. 2 Nr. 1 MDR-StV i. V. m. § 26 ff. MStV vorschreibt.

Der SRH sieht die Notwendigkeit, einen Programmleistungsplan Telemedien zum Gegenstand des Wirtschaftsplans zu machen. Dieser muss die für das Telemedien-

angebot notwendige Programmleistung abbilden und damit Grundlage für die Ansätze der Programmaufwendungen eines separaten Telemedienbudgets bilden (vgl. Pkt. 5.1).

Dem MDR ist dieser Zusammenhang zwischen Angebot und Kosten bewusst. Der MDR teilt mit, im Rahmen des ARD-Projektes „SAP-Prozessharmonisierung" werde in Abstimmung mit den anderen ARD Landesrundfunkanstalten ein Controlling-Konzept erarbeitet, in dem die trimediale Weiterentwicklung im Angebot auch in harmonisierter und standardisierter Form im Controlling ihren Niederschlag finde.

Der SRH begrüßt, dass die ARD Landesrundfunkanstalten ein abgestimmtes und standardisiertes Konzept anstreben, um die trimediale Entwicklung im Controlling zu verankern.

2.5 Tatsächlich ermittelt sich der im Wirtschaftsplan ausgewiesene Finanzbedarf nicht aus den für das Angebot notwendigen Bedarfen für Fernsehen, Hörfunk und Telemedien, sondern aus den fortgeschriebenen Eckwerten des Vorjahres für das Hörfunk- und Fernsehprogramm. Die Telemedienkosten sind beim MDR in den letzten Jahren kontinuierlich von rd. 11,3 Mio. € (2016) auf rd. 30,6 Mio. € (2020) gestiegen. Eine Finanzierung allein über Umschichtungen wird dieser Entwicklung nicht gerecht. Ferner mangelt es an Transparenz, inwieweit Umschichtungen und Synergiegewinnung notwendig und möglich sind (vgl. Pkt. 5.2).

Der MDR könne nachvollziehen, dass der SRH eine transparente Darstellung fordere, wie das zusätzliche Angebot generiert werde, da die Finanzierung aus Sparmaßnahmen, Umschichtungen und Synergiegewinnung bei gleichbleibendem Umfang des linearen Programmangebotes letztlich begrenzt sei. Die Ergebnisentwicklung des MDR in den letzten Jahren zeige deutlich, dass die laufenden Aufwendungen nicht durch laufende Erträge gedeckt werden konnten. Ab dem Jahr 2017 seien die Telemedienangebote durch die Inanspruchnahme der seit 2013 aufgebauten Rücklage aus Beitragsmehrerträgen finanziert worden.

Der SRH nimmt zur Kenntnis, dass der MDR den Telemedienaufwand seither überwiegend nicht aus Einsparungen finanziert, sondern Rücklagen aus den Beitragsmehrerträgen in Anspruch genommen hat. Damit konnte die Zielstellung, die im Entwicklungsplan 2014 - 2017 beschriebene Angebotsstrategie nur durch eine konsequente Synergienutzung sowie effiziente Prozesse und Strukturen und programmstrategische Priorisierungen zu finanzieren, vom MDR nicht realisiert werden. Da neben den Synergien auch die vom MDR zur Finanzierung herangezogenen Rücklagen nicht unbegrenzt für eine Finanzierung zur Verfügung stehen werden, besteht die Notwendigkeit, mittelfristig

die laufenden Aufwendungen und die laufenden Erträge in Ausgleich zu bringen. Der SRH erwartet, dass durch die Umstrukturierung mittelfristig mindestens Einsparungen in Höhe der Aufwendungen für den Ausbau der Telemediensparte erzielt werden.

2.6 Das Fehlen eines Programmleistungsplans Telemedien im Wirtschaftsplan des MDR wird der wachsenden Bedeutung des Telemedienangebots nicht gerecht. Das Angebot des zum Fernseh- und Hörfunkauftrag hinzugetretenen Telemedienauftrags muss im Wirtschaftsplan entsprechend der anderen beiden Angebotsformen adäquat abgebildet werden.

Für die Leistungsplanung und Kostenermittlung Telemedien empfiehlt der SRH, die Daten so zu erfassen, dass Auswertungen für verschiedene Telemedienverbreitungswege möglich sind (z. B. Internet, Apps, Social Media). Für jeden Verbreitungsweg sollten Angebotszahlen (z. B. bereitgestelltes Minutenvolumen online-only/online-first, Volumen-Livestreams) und Nutzungsdaten vorliegen (z. B. gesamte/durchschnittliche Nutzung) und der Aufwand für die bereitgestellten Inhalte erfasst werden (vgl. Pkt. 5.3).

Der MDR sagte zu, bei der Erarbeitung des Controllingkonzepts für den Telemedien-Bereich die Empfehlungen des Rechnungshofs einzubeziehen und unter Beachtung von Kosten-/Nutzen-Aspekten auf Realisierbarkeit zu prüfen.

Der MDR greift damit die Anregungen des SRH auf.

2.7 Offen bleibt, inwieweit die Kosten für die Umsetzung des Telemedienangebots durch Einsparungen und Umschichtungen in den Nettobudgets der Bereiche Fernsehen und Hörfunk konkret finanziert werden. Damit sind auch die Auswirkungen auf den linearen Bereich nicht dokumentiert. Insbesondere wird nicht deutlich, ab welcher Grenze keine Umschichtungen mehr möglich sind, ohne das lineare Angebot einzuschränken. Solche Grenzen und notwendige Einsparungen im Programm (Wiederholungshäufigkeit) bzw. zusätzliche Mittel (Mehrbedarf) müssten dargestellt werden (vgl. Pkt. 5.4).

Eine Grenze, die bei Umschichtungen nicht über- oder unterschritten werden soll, werde nach Angaben des MDR mindestens jährlich durch den jeweiligen Programmdirektor oder durch die Geschäftsleitung/Intendantin im Falle grundsätzlicher Entscheidungen neu definiert. Im Zuge dieses Abstimmungsprozesses erfolge eine Budgetierung für Online-Angebote in derselben Form und mit denselben Kosteninformationen wie für TV und Hörfunk und eine Transparenz über die Kosten sei gegeben. Die Umsetzung dieser Entscheidungen obliege den Redaktionen. Im Falle von Planungsabweichungen sei die

für die Abweichung verantwortliche Redaktion in der Pflicht, die Finanzierung der Vorhaben zu gewährleisten.

Der SRH verweist darauf, dass bis zur voraussichtlichen Umsetzung des Controllingkonzepts getrennte Budgets im linearen und nicht-linearen Bereich zumindest einen Soll/Ist-Vergleich erlauben würden.

2.8 Eine vergleichende Betrachtung der Kosten und Leistungen im linearen und nicht-linearen Bereich ist bisher nicht möglich. Aufgrund der immer stärkeren Integration von Planung und Produktion für alle Ausspielwege wird, so der MDR, eine trennscharfe Zuordnung der Kosten immer schwieriger oder sogar unmöglich. In der ARD werde diskutiert, stattdessen Produkte, Marken etc. in den Vordergrund zu stellen und nicht Verbreitungswege. Zurzeit werde eine entsprechende Controllingkonzeption erarbeitet, die ein hohes Maß an Standardisierung und Harmonisierung gewährleisten soll.

Der SRH begrüßt die angestrebte Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung im Rundfunkbereich insgesamt. Aus der neuen Controllingkonzeption erwartet der SRH eine deutlich höhere Kostentransparenz, die ein verbessertes Controlling und die notwendige Steuerung ermöglicht (vgl. Pkt. 5.5).

Die produktive Einführung der neuen Controllingprozesse und Softwareanwendungen sei laut MDR für den 01.01.2023 geplant. Der MDR unterstütze dieses Projekt und erwarte im Ergebnis eine höhere Kostentransparenz sowie bessere Möglichkeiten zu anstaltsübergreifendem Benchmarking. Die konkrete Umsetzung dieser Ziele könne erst nach Abschluss des Projektes evaluiert werden.

Der SRH befürwortet die von den Landesrundfunkanstalten der ARD angestrebte SAP-Harmonisierung und die Einführung entsprechender Controllingprozesse.

3 Angebotsstrategische Neuausrichtung des MDR-Entwicklungsplans 2014 bis 2017

Der MDR sah sich aufgrund des sich verändernden Mediennutzungsverhaltens und dem damit einhergehenden Wettbewerbs- und Legitimationsdruck für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk veranlasst, seine strategische Ausrichtung in der digitalen Medienwelt neu vorzunehmen.

Hierzu definiert der Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017 auf Grundlage der „MDR Vision 2017“ neue Unternehmensziele.[1] Im Zentrum der Entwicklungsplanung steht die Neuausrichtung der Angebotsstrategie. Gegenstand der Angebotsstrategie soll nach Angaben des MDR ein qualitativ hochwertiges Portfolio an linearen und nicht-linearen Angeboten sein, welches orts- und zeitunabhängig über alle relevanten Vertriebswege für alle relevanten Endgeräte zugänglich gemacht wird.

Die stagnierenden finanziellen Rahmenbedingungen im Entwicklungszeitraum 2014 bis 2017 beeinflussten die Umsetzung der Angebotsstrategie. Nach Einschätzung des MDR im Entwicklungsplan 2014 - 2017 werde die Angebotsstrategie nur durch eine konsequente Synergienutzung sowie effiziente Prozesse und Strukturen und programmstrategische Priorisierungen finanzierbar sein.[2]

Der SRH begrüßt den Ansatz des MDR, die Finanzierung der Angebotsstrategie in erster Linie durch das Nutzen von Synergien abzudecken. Der SRH hält es für notwendig, dieser Strategie konsequent nachzugehen.

Der vorliegende Entwicklungsplan beziffert nicht die Kosten der Erweiterung des Angebots, die mit der Umsetzung der Angebotsstrategie einhergehen. Entsprechend fehlt auch eine Einschätzung, in welcher Höhe Synergien gehoben werden müssen, um die Mehrkosten abzufedern. Dass der Finanzierungsbedarf erheblich ist, zeigt der Umstand, dass sich ausweislich des Telemedienkonzepts[3] die Kosten für die in diesem Konzept beschriebenen Angebote auf rd. 32,4 Mio. € pro Jahr belaufen. Ohne Aussage zur Finanzierbarkeit fehlen somit für die Feststellung des Entwicklungsplans durch den Verwaltungsrat nach § 23 Abs. 2 Nr. 3 MDR-StV entscheidende Informationen für die Beurteilung der Realisierbarkeit der geplanten Entwicklung des MDR.

Die Höhe des Finanzierungsbedarfs und die Ausfinanzierung über Synergien sollten Gegenstand des Entwicklungsplans sein.

Der MDR wendet ein, der Entwicklungsplan habe explizit die Aufgabe, den handlungsweisenden Rahmen der geplanten Unternehmensaktivitäten zu beschreiben. Aufgrund der jährlichen Konkretisierung der Kosten für die Umsetzung der aus dem Entwicklungsplan abgeleiteten Angebotsstrategie im Wirtschaftsplan einschließlich der aus dem Finanzplan ersichtlichen Mittelaufbringungen und Mittelverwendungen, sei die vom Rechnungshof geforderte Darlegung der Finanzierungsquellen jährlich gegeben. Zudem habe der MDR das strategische Berichtswesen in den letzten Jahren weiterentwickelt.

---

1 Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017, S. 22.
2 Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017, S. 23.
3 Telemedienkonzept MDR Telemedien, in der Fassung vom 26.05.2016.

Der MDR hatte im Oktober 2020 zugesagt, die Anregungen des SRH aufzunehmen und zu prüfen, inwieweit die in den Strategieplänen definierten Maßnahmen bereits dort durch finanzielle Parameter untersetzt werden könnten, um eine transparentere Abrechenbarkeit der Umsetzung der Unternehmensziele zu gewährleisten.

Im September 2021 teilte der MDR mit, dass mit dem aktuellen Entwicklungsplan „MDR 2025" den Gremien im Herbst 2021 ein neuer Entwicklungsplan vorgelegt werde, der seinen Schwerpunkt auf die für die erfolgreiche Transformation entscheidenden Bereiche der Angebots- und Personalstrategie richte. Die Angebots- und Personalstrategie sei ausgerichtet auf konkrete strategische Zielsetzungen. Die konkretere Untersetzung erfolge in den jährlichen Strategie- und Wirtschaftsplänen. So würden im Strategieplan 2022 die inhaltlichen Handlungsfelder mit klaren finanziellen Vorgaben untersetzt. Aus dem Statusbericht sei ab 2023 (für 2022) stärker als bislang ein konkreter Soll/Ist-Abgleich möglich. Die Art der Mittelverwendung werde dem Ziel der Mittelverwendung gegenübergestellt.

Der SRH begrüßt die aktuelle Entwicklung, hält es jedoch weiter für erforderlich, dass entweder der Entwicklungsplan oder das Telemedienkonzept eine transparente Beschlussgrundlage für die Gremien hinsichtlich der finanziellen Tragfähigkeit der Umsetzung der Angebotsstrategie bietet.

4 Synergien aus der Etablierung trimedialer Prozesse und Strukturen

4.1 Umsetzung des Entwicklungsplans im MDR

Der Entwicklungsplan wurde am 09.12.2013 durch den Rundfunkrat zustimmend zur Kenntnis genommen. Der Umsetzungsstand des Entwicklungsplans 2014 bis 2017 wird in den jährlichen Statusberichten dokumentiert, die der Information von Verwaltungsrat und Rundfunkrat dienen. Die Berichte fassen die wesentlichen angebotsspezifischen und organisatorischen Umsetzungsschritte zusammen.

Die damit eingetretenen Synergieeffekte werden im Statusbericht nicht quantifiziert.

Zur umfassenden Information der Aufsichtsgremien empfiehlt der SRH, die Prozess- und Strukturänderungen sowie die dadurch eingetretenen Synergien konkret zu beschreiben. Zusätzlich sollte das Synergiepotenzial, welches bisher noch nicht erreicht werden konnte, formuliert werden. Dies beinhaltet auch eine Darstellung der Bereiche, in denen mittelfristig keine weiteren Synergien zu erreichen sind. Es ist in

jeder Stufe ein Vergleich der erreichten Erfolge mit den ursprünglich im Entwicklungsplan niedergelegten und bezifferten Erwartungen vorzunehmen (Soll/Ist-Vergleich).

Im Jahr 2014 begann die Priorisierung der Ziele und Maßnahmen durch die Geschäftsleitung. Hinsichtlich der hier betrachteten Umsetzung der Organisationsstruktur erarbeiteten interdisziplinäre Teams trimediale Prozesse und Strukturen. Dabei flossen auch räumliche und technologische Aspekte mit ein, die ein medienübergreifendes Arbeiten unterstützen sollen.

Nach Aussage des MDR konnte wie geplant zum 01.01.2016 in den neuen Strukturen gestartet werden.[4] So entstand z. B. die Hauptredaktion Information. Sie ist der größte Bereich innerhalb der Programmdirektion Leipzig und vereint den früheren Programmbereich Aktuelles/Zeitgeschehen des MDR-Fernsehens, die Hörfunkwelle MDR-INFO und den Nachrichtenbereich von mdr.de zu einer trimedialen Hauptredaktion. Die Planung der Themen und die crossmediale Vernetzung mit den anderen Programmdirektionen erfolgen an einem Trimedialen Newsdesk.[5]

Umbau der Hauptredaktion Information (HRI) zu einer trimedialen Hauptredaktion:

Wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsplans für die vom SRH exemplarisch betrachtete Hauptredaktion Information war die räumliche Zusammenlegung der Informations- und Nachrichtenbereiche an einem Standort. Durch die räumliche Nähe sollen Synergieeffekte in den Arbeitsabläufen geschaffen werden. Hierfür entsteht am Standort Leipzig durch Umbaumaßnahmen zusätzliche Fläche von 1.171 m². Durch den Umzug Ende 2019 wird am Standort Halle eine Fläche von rd. 972 m² frei. Die gesamte Investition beläuft sich auf 15,9 Mio. €.

Als Synergieeffekte beschrieb der MDR zunächst nur solche, die der publizistischen Stärkung der Angebote dienten. Da die Arbeitsabläufe erst mit dem Umzug etabliert würden, seien die Synergien nicht bezifferbar.

Die Schaffung innovationsfördernder und ressourceneffizienter Prozesse und Strukturen sollte nach dem Verständnis des SRH nicht nur dazu dienen, die publizistische Qualität zu erhöhen, sondern um entsprechende finanzielle Synergien freizusetzen. Die Synergien sind finanziell zu beziffern.

Erst im Rahmen der Stellungnahme zum Entwurf der Prüfungsmitteilung legte der MDR eine detaillierte Aufstellung zu den Phasen bis zur Arbeitsfähigkeit des NewsCenters vor, die die zu erwartenden Synergien und Umschichtungen beschreibt und finanziell untersetzt. Nach

[4] Statusbericht 2015, S. 3.
[5] Statusbericht 2016, S. 51.

derzeitiger Planung würden diese mittelfristig ca. 926 T€ im Jahresdurchschnitt betragen. Im Gegenzug dazu seien die Telemedienkosten der HRI nach Auskunft des MDR jährlich gesteigert worden, von rd. 1,4 Mio. € (2016) auf rd. 3,6 Mio. € (2020). Da der Zusammenzug noch nicht erfolgt sei, sei eine Prüfung gegenwärtig noch nicht möglich, eine Evaluierung der Auswirkungen des Zusammenzugs jedoch vorgesehen.

Soll/Ist-Vergleiche des Telemedienkostenrahmens sind für die Bewertung der etablierten trimedialen Prozesse und Strukturen allein nicht ausreichend. Kostenreduzierungen und notwendige Einsparungen im linearen Bereich werden bisher nicht dargestellt. Eine Darstellung erscheint, ausgehend von der detaillierten Stellungnahme des MDR, möglich. Der SRH empfiehlt dem MDR, durch eine zusammenfassende Aufbereitung der vorhandenen Daten mehr Transparenz zur Information der Gremien herzustellen. Dazu gehört nach Auffassung des SRH auch, verbliebene Defizite zu benennen und deren Finanzierung zu klären.

4.2 Synergieeffekte aus der bisherigen Umsetzung des Entwicklungsplans

Ein MDR-übergreifendes Controlling der Synergien aus dem trimedialen Veränderungsprozess gibt es lt. Aussage des MDR nicht.

Im Jahr 2017 wurde die erste Evaluierung des trimedialen Veränderungsprozesses im Hinblick auf Effizienzsteigerung und Synergiehebung mit Stichtag zum 31.12.2016 ausgewertet. Die dem SRH vorgelegten Unterlagen zu dieser von der Intendanz angestoßenen Evaluierung der Veränderungsprozesse der Hauptredaktion Information bezifferten keine finanziellen Synergien. Es wurde seitens der Hauptredaktion Information zumindest versucht, Synergieeffekte in Einzelfällen verbal zu beschreiben.

Ohne Darstellung finanzieller Synergieeffekte kann keine Aussage getroffen werden, inwieweit Potenzial aus Synergien genutzt werden konnte, um die Umsetzung der Angebotsstrategie zu finanzieren. Damit fehlt zudem ein wichtiger Baustein zur Steuerung des Fortgangs der Umsetzung der Angebotsstrategie.

Der SRH hält es für unbedingt notwendig, dass in jeder Stufe des Projektes Ziele mit Kennziffern unterlegt werden. Nur so kann nachvollziehbar hergeleitet werden, welche organisatorischen oder strukturellen Maßnahmen zu welchen finanziellen Synergien geführt haben.

Die Synergieerwartungen würden sich, so der MDR in seiner Stellungnahme, schon allein durch die Vermeidung von Doppelproduktionen ergeben. Durch die sehr unterschiedliche Art der Inhalteaufbereitung in den drei Mediengattungen seien jedoch signifikante Zusammenlegungs-Synergien aus dem Kernproduktionsprozess im Sinne von Einsparungen nicht zu erwarten. Im Zuge dieser Erkenntnis habe die Bedeutung von Umschichtungen von „linearen" Budgets in „nicht-lineare" Budgets zur Stärkung bzw. dem Ausbau der Telemedien an Bedeutung gewonnen.

Der MDR erklärte weiter, da sich Synergien sowohl prozessbedingt als auch analytisch als Controllinginstrument für den Transformationsprozess nur bedingt darstellen lassen, konzentriere sich die Analyse des Transformationsprozesses beim MDR derzeit darauf, die Mehrleistungen (insbesondere in den Telemedien ausgedrückt durch die Telemedienkosten) darzustellen. Das heißt, die erbringbaren Leistungen würden durch die verfügbaren Personal- und Sachkostengrößen definiert (Input) und die dadurch generierten Akzeptanzwerte (Impact) gemessen.

Notwendige Umschichtungen in der finanziellen Entwicklungsplanung sollten gem. § 29 Abs. 2 des MDR-StV mit der Zielstellung abgebildet und fortgeschrieben werden, die Entwicklung der Kosten und Leistungen im linearen und nicht-linearen Bereich vergleichend zu ermöglichen.

Nach Einschätzung des SRH ist allein der Einsatz verfügbarer Ressourcen nicht als Indikator geeignet, den Finanzbedarf für die Telemedien zu begründen. Hierzu bedarf es einer Leistungsmessung. Aus den erreichten Akzeptanzwerten kann nicht hergeleitet werden, ob der Einsatz der verfügbaren Ressourcen wirtschaftlich und sparsam erfolgt.

5 Finanzierung der Angebotsstrategie am Beispiel der trimedial aufgestellten Hauptredaktion Information

Ausgehend von der Zielsetzung des MDR, die Angebotsstrategie durch konsequente Synergienutzung umzusetzen, hat der SRH untersucht, wie der Finanzbedarf in der Hauptredaktion Information geplant und abgerechnet wurde.

5.1 Vorgaben zur Finanzbedarfsermittlung

Gemäß § 29 Abs. 1 MDR-StV hat der MDR bei seiner Wirtschaftsführung die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Erträge des MDR dürfen nur für solche Zwecke verwendet werden, die unmittelbar oder mittelbar für die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages notwendig sind. Zum Auftrag gehören gem. § 26 MStV die Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nach § 27 MStV, Das heißt Fernsehprogramme (§ 28 MStV), Hörfunkprogramme (§ 29 MStV) und Telemedienangebote (§ 30 MStV).

Die Wirtschaftsführung des MDR richtet sich gem. § 29 Abs. 1 MDR-StV nach dem jährlichen Wirtschaftsplan. Der Wirtschaftsplan dient der jährlichen Feststellung von Aufwendungen und Erträgen (Erfolgsplan) sowie der Mittelverwendung und Mittelaufbringung (Finanzplan), die der MDR zur Erfüllung seines Auftrages einsetzt (§ 31 Abs. 2 MDR-StV, § 5 Abs. 1 FinO MDR). Gemäß § 7 Abs. 3 FinO MDR werden die Aufwendungen leistungs- bzw. aufgabenbezogen geplant.

Die Ansätze im Wirtschaftsplan sind aus ausreichend gegliederten Leistungsplänen abzuleiten. Primärer Leistungsplan für das Angebot ist der Programmleistungsplan nach § 12 Abs. 1 FinO MDR. Die FinO MDR sieht bisher nur Programmleistungspläne für die Bereiche Hörfunk und Fernsehen vor und verweist lediglich darauf, dass die Trennung im Zuge der trimedialen Weiterentwicklung des MDR ggf. anzupassen (§ 12 Abs. 1 FinO MDR) sei, was bisher nicht geschehen ist.

Ein Leistungsplan, der den Umfang von digitalen Inhalten des Angebotes festlegt und aus dem sich der Aufwand für das Telemedienangebot herleiten lässt, existiert nicht. Mangels Leistungsplan, der das Telemedienangebot abbildet, fehlt es an der Konnexität von Aufgabe und Finanzbedarf, die § 31 Abs. 2 Nr. 1 MDR-StV i. V. m. § 26 ff. MStV vorschreibt.

Der SRH fordert den MDR auf, die FinO MDR um einen Leistungsplan für die Telemedien zu ergänzen.

Nach derzeitigem Kenntnisstand, so der MDR, sei davon auszugehen, dass der Verbreitungsweg als Kenngröße weiter an Bedeutung verliere und der Fokus verstärkt auf Produkte und Marken gelegt werde. In diesem Zusammenhang greife der MDR die Empfehlung des Rechnungshofs auf und werde auch die Leistungspläne überarbeiten. Wie diese im Einzelnen aussehen werden, könne allerdings derzeit noch nicht gesagt werden.

Voraussichtlich mit Einführung eines neuen SAP-Systems ab 2023 im Rahmen des ARD-Strukturprojektes werde ein Leistungsplan eingeführt, der auch die Leistungen der Telemedien einbeziehe. Vor diesem Hintergrund sei aktuell eine Änderung der FinO MDR nicht vorgesehen. Der MDR bat insoweit um Verständnis, dass hier nur ARD-einheitliches Handeln sinnvoll sei.

Der SRH begrüßt die Bemühungen im Rahmen des ARD-Strukturprojektes und erkennt eine notwendige Übergangszeit bis zur Umsetzung beim MDR an. Der SRH erwartet jedoch, dass in der Folge die Leistungsplanung und -messung für alle Angebotsbereiche umgesetzt wird.

5.2 Aufstellung des Wirtschaftsplans durch den MDR

Das Budget zum Wirtschaftsplan wird tatsächlich basierend auf den fortgeschriebenen Eckwerten, die im Vorjahr für Ertrag, Personalaufwand, Sachaufwand und Abschreibungen angesetzt wurden, aufgestellt. Veränderungen des Mengengerüsts für das Fernseh- und Hörfunkangebot lt. Sendeplan 24 Stunden/7 Tage finden dabei Berücksichtigung. Hinsichtlich des Telemedienangebots besteht keine entsprechende „Programmplanung“, auf deren Grundlage der Mittelbedarf abgeleitet und die Mittelverteilung geplant werden kann.

Das Vorgehen stellt, im Gegensatz zur Herleitung aus den tatsächlichen Kosten des Vorjahres, nicht sicher, dass der Bedarf realistisch ermittelt wird. Der Bedarf für das Telemedienangebot nach § 30 MStV wird mangels Leistungsplan nicht ermittelt.

Der SRH hat Zweifel, ob dieser Weg der Bedarfsermittlung im Einklang mit § 31 MDR-StV steht, wenn Grundlage nicht der für das Angebot notwendige Finanzbedarf ist.

Der MDR merkt in seiner Stellungnahme dazu an, er erfülle einen Programmauftrag nach staatsvertraglichen Regelungen, aus denen sich die einzelnen Angebote ableiten. Innerhalb dieses Rundfunkbeitragsaufkommens treffe der MDR Entscheidungen über Struktur, Quantität und Qualität seiner Angebote.

Grundsätzlich sei die Finanzierung neuer oder kostenintensiverer Programme/Ausspielwege nur durch synergetische Nutzung, durch Umschichtung und Angebotsveränderungen sowie unter Nutzung der bestehenden Gewinnrücklagen möglich. Ein Verstoß gegen § 31 MDR-StV liege nicht vor.

Die Ergebnisentwicklungen des MDR in den letzten Jahren zeigten, dass die laufenden Aufwendungen nicht durch laufende Erträge gedeckt werden konnten. Ursache sei im Wesentlichen, dass die KEF den Rundfunkanstalten vorgegeben habe, die im Zuge des Modellwechsels angefallenen Beitragsmehrerträge in eine sogenannte Beitragsrücklage einzustellen[6]. Die durch die Telemedien generierten Defizite seien im Zeitraum 2017 bis 2020 durch die Inanspruchnahme der Beitragsrücklage gedeckt worden. Bei der Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und der damit verbundenen Festsetzung der Höhe des Rundfunkbeitrages für die Beitragsperiode 2017 2020 habe die KEF die Verwendung der Rücklage für Beitragsmehrerträge aus der Periode 2013 - 2016 berücksichtigt. Insofern habe die Beitragsrücklage zur Finanzierung der laufenden Aufwendungen einschließlich Telemedienkosten zur Verfügung gestanden und sei entsprechend planmäßig abgebaut worden.

Die Zielstellung, die im Entwicklungsplan 2014 - 2017 beschriebene Angebotsstrategie nur durch eine konsequente Synergienutzung sowie effiziente Prozesse und Strukturen und programmstrategische Priorisierungen zu finanzieren, konnte vom MDR nicht realisiert werden.

Soweit die budgetierten Mittel für Hörfunk und Fernsehen eingesetzt werden (Ist=Soll) und Umschichtungen aus dem linearen Bereich nicht im ausreichenden Umfang möglich sind, ist der Mehrbedarf für das zusätzliche Telemedienangebot nach Auffassung des SRH separat auszuweisen. Ohne Darstellung, inwieweit das zusätzliche Telemedienangebot aus Sparmaßnahmen, Umschichtungen und Synergiegewinnung bei gleichbleibendem Umfang des linearen Programmangebotes finanziert wird, lässt sich der das Budget übersteigende Betrag, der aus der Rücklage aus den Beitragsmehrerträgen finanziert werden soll, nicht nachvollziehbar ermitteln.

Einen Verstoß gegen § 31 MDR-StV hat der SRH nicht behauptet. Der SRH hat den Weg der Bedarfsermittlung anhand der Vorgaben in § 7 Abs. 3 FinO MDR kritisch bewertet und angeregt, die Öffnungsklausel in § 12 Abs. 1 FinO MDR zeitnah umzusetzen und dadurch künftig mehr Transparenz herzustellen.

Da neben den Synergien auch die vom MDR zur Finanzierung herangezogenen Rücklagen nicht unbegrenzt für eine Finanzierung der Telemedienangebote zur Verfügung stehen werden, besteht die Notwendigkeit mittelfristig die laufenden Aufwendungen und Erträge in Ausgleich zu bringen. Der SRH erwartet, dass durch die Umstrukturierung mittelfristig mindestens Einsparungen in Höhe der Aufwendungen für den Ausbau der Telemediensparte erzielt werden.

---

6 19. KEF-Bericht, April 2014.

Effizienz ist über das Verhältnis von notwendigem Aufwand (Input) und angestrebtem Ziel (Output) bestimmt. Der Nachweis der wirtschaftlichen und sparsamen Mittelverwendung gem. § 29 Abs. 1 MDR-StV kann ohne Leistungsmessung nicht geführt werden.

Der MDR teilt dazu mit, dass der neue Entwicklungsplan „MDR 2025“ auf die Stärkung der Telemedienangebote ziele. Diese werde vor allem durch konkrete Einsparungen (z. B. durch Synergeinutzung oder durch konkrete Reduzierung oder Verzicht auf Angebote) gegenfinanziert. Hinsichtlich der Umstrukturierung der HaR Information sei vorgesehen, die Investitionen des Erweiterungsbaus mittelfristig durch Synergien zu refinanzieren. Dies erfolge zu einem großen Teil durch den Abbau von 5 FTE in diesem Bereich im Zeitraum 2019 - 2022.

Zudem werde im Rahmen des ARD-Projektes „SAP-Prozessharmonisierung“ nach Lösungen zur Leistungserfassung von Telemedienkosten gesucht. Entsprechend gehe der MDR davon aus, dass es in absehbarer Zeit einen Leistungsplan geben werde, der auch das Telemedienangebot abbilde. Infolgedessen werde auch die Finanzordnung um diesen Parameter angepasst.

Der SRH erwartet, dass im Zuge der avisierten Änderungen künftig für die Telemedien aus den Leistungsplänen konkrete Ansätze im Wirtschaftsplan gebildet werden können und eine aussagefähige Betriebsabrechnung aufgestellt werden kann.

5.3 Zweckbindung durch den Wirtschaftsplan

§ 31 Abs. 2 Nr. 1 MDR-StV schreibt eine Konnexität zwischen Finanzbedarf und zu erfüllender Aufgabe vor. Diese spiegelt sich jedoch nicht in den Budgets wider, die den Direktionen/Redaktionen nach dem Wirtschaftsplan zugewiesenen sind. Dort findet sich keine Zweckbindung nach Angebot. Zumindest der Programmleistungsplan als Teil des Wirtschaftsplans beschreibt für Fernsehen und Hörfunk den Umfang der Sendeleistung und den Nettosendeaufwand pro Sender, nach Programmherkunft und Programmgattung, mithin die Aufgaben im Sinne des § 31 Abs. 2 Nr. 1 MDR-StV. Für die Telemedienangebote wird kein entsprechender Programmleistungsplan erstellt. Die Übersicht der Telemedienkosten unter der Rubrik Programmleistungsplan im Wirtschaftsplan des MDR weist lediglich die vorgesehenen Mittel je Bereich/Direktion für das Telemedienangebot aus. Dabei handele es sich nach Aussage des MDR jedoch um einen statistischen Wert und kein separat zugewiesenes Budget.

Das Fehlen eines Programmleistungsplans Telemedien im Wirtschaftsplan des MDR wird zudem der wachsenden Bedeutung des Telemedienangebots aufgrund des sich verändernden Mediennutzungsverhaltens nicht gerecht. Das Angebot des neben den Fernseh- und Hörfunkauftrag hinzugetretenen Telemedienauftrag muss im Wirtschaftsplan entsprechend den anderen beiden Angebotsformen adäquat abgebildet werden.[7]

Für die Leistungsplanung und Kostenermittlung Telemedien empfiehlt der SRH, die Daten so zu erfassen, dass Auswertungen für verschiedene Telemedien-Verbreitungswege möglich sind (z. B. Internet, Apps, Social Media). Für jeden Verbreitungsweg sollten Angebotszahlen (z. B. bereitgestelltes Minutenvolumen online-only/online-first, Volumen-Livestreams) und Nutzungsdaten vorliegen (z. B. gesamte/durchschnittliche Nutzung) und der Aufwand für die bereitgestellten Inhalte erfasst werden.

Neben der Mitteilung, die Empfehlungen des Rechnungshofs zu berücksichtigen, verwies der MDR darauf, dass eine Zweckbindung von Budgets für bestimmte Leistungen oder Angebote weder im Staatsvertrag noch in der FinO MDR geregelt sei. Im Gegenteil, die Finanzordnung sehe in § 7 Abs. 2 vor, dass alle Erträge alle Aufwendungen und alle Mittelaufbringungen die Mittelverwendungen decken (Gesamtdeckungsprinzip). Dies stehe nicht im Widerspruch dazu, dass die Finanzordnung in § 7 Abs. 3 eine aufgaben- und leistungsbezogene Planung vorschreibe.

Mit der Umsetzung der MDR-Regelungen in § 7 Abs. 3 FinO MDR durch die künftige Darstellung der Telemedienkosten im Rahmen eines entsprechenden Programmleistungsplans und der Betriebsabrechnung wird den Forderungen des SRH in ausreichendem Maß Rechnung getragen.

5.4 Vollzug des Wirtschaftsplans

Personal- und Sachaufwand der Telemedienangebote werden aus dem Gesamtbudget getragen und nicht aus einem für „Telemedienangebote“ reservierten/verbindlichen Budget. Die zur Umsetzung des Angebots und der Finanzierung der Telemedienkosten notwendigen Kostenreduktionen aus Synergien werden nicht systematisch erfasst. Die Verfahrensweise führt auch dazu, dass offen bleibt, wie hoch die verfügbare Deckungsmasse aus den Synergien ist.

---

[7] Vergleiche dazu auch Abschließender Bericht nach § 14a Satz 3 Rundfunkstaatsvertrag (jetzt: § 37 Medienstaatsvertrag) über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der vom SWR federführend betreuten Gemeinschaftseinrichtung der Landesrundfunkanstalten ARD.de in den Jahren 2010 bis 2018, Tn. 6.1.1.

Der MDR merkt hierzu an, dass es bei Projekten/Programmvorhaben zunehmend unmöglich werde, eine exakte Grenzkostenberechnung und damit eine eineindeutige Zuordnung der Kosten nach Ausspielwegen durchzuführen. Dies sei auch darauf zurückzuführen, dass Beschaffungskosten (Rohmaterial, Rechte etc.) und Herstellungskosten (Beiträge Mediathek) über das lineare Programm bereits abgedeckt seien und dem Telemedienbereich nicht anteilig zugerechnet werden könnten. In der Folge seien die Kostenreduzierung je Produkt oder Vorhaben nicht konkret darstellbar.

Neben den Zurechnungsproblemen aus der üblichen Mehrfachverwertung wird die Bestimmung der Kosten aus Sicht des SRH durch die hohen Gemeinkostenanteile (Programm- und Produktionsgemeinkosten) erschwert, die nicht mithilfe einer Leistungsaufschreibung den Kostenträgern zugeordnet werden können.

Der MDR wird gebeten zu prüfen, ob eine Zurechnung der Kosten mittels Verteilungsschlüssel (bspw. Reichweite bzw. Nutzung) möglich ist, um die Wirtschaftlichkeit der Angebote anhand des Verhältnisses von Ressourceneinsatz und Nutzen transparent zu gestalten.

Der MDR erklärte in seiner Stellungnahme, für die Budgetsteuerung sei dieses Verfahren nicht adäquat. Im Rahmen des ARD-Strukturprojektes „SAP-Prozessharmonisierung“ werde die Kostenrechnung und damit auch die Betriebsabrechnung neu aufgestellt. Ob eine Betriebsabrechnung nach dem bisherigen Muster getrennt nach Ausspielweg noch tragfähig und sinnvoll sei, werde geprüft.

Aus Sicht des SRH wäre der vorgeschlagene Verteilerschlüssel eine Möglichkeit, die bisherige Ermittlung der Telemedienkosten hinsichtlich der Zurechnung von Gemeinkosten zu ergänzen, zumindest bis zur voraussichtlichen Umsetzung des Controllingkonzepts im Jahr 2023.

Die Umsetzung des Angebotes und des Telemedienauftrages ist damit davon abhängig, ob es der zuständigen Redaktion im Tagesgeschäft gelingt, den Telemedienaufwand durch Einsparungen und Verlagerung von Ressourcen, insbesondere Personal, aus dem linearen Bereich zu finanzieren, ohne dass der Programmleistungsplan im linearen Bereich gefährdet wird.

Getrennte Budgets würden nach Auffassung des SRH einen Soll/Ist-Vergleich erlauben. Nicht getrennt ermittelbare Aufwände könnten mittels Schlüssel zugerechnet werden.

Für den SRH ist nicht nachvollziehbar, wie ohne planmäßig zur Verfügung stehende Finanzmittel die Planung des Telemedienangebotes erfolgt.

Der MDR teilt dazu mit, den Redaktionen stünden auf Grundlage der jährlichen Wirtschaftsplanung Budgets mit Aussagen über finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Die Notwendigkeit, sich erst unterjährig über die Finanzierung von Angeboten Klarheit zu verschaffen, bestehe nicht.

Der SRH wendet ein, dass der Zusammenhang zwischen Budget und Programmleistung für den Bereich Telemedien erst noch hergestellt werden muss. Nicht dokumentiert bleibt, wie mit einem feststehenden Ressourcenrahmen flexibel produziert und auch noch ein Mehrwert geschaffen werden kann.

5.5 Wirtschaftsplanabrechnung

Die Methodik der Betriebsabrechnung berücksichtigt nur die linearen Ausspielwege und sieht bislang keinen eigenständigen Teil für das Telemedienangebot vor. Die Systematik zur Erhebung der Telemedienkosten unterscheidet sich von der Betriebsabrechnung so stark, dass eine Gegenüberstellung oder das Bilden von Verhältniskennzahlen keine zweckmäßige Aussage ergeben würde.

Eine vergleichende Betrachtung der Kosten und Leistungen im linearen und nicht-linearen Bereich ist bisher nicht möglich, da im Bereich Telemedienangebote nicht mehr Sendeplätze, sondern zielgruppengerechte Inhalte und Formate maßgeblich sind. Telemedieninhalte und -formate werden in der Kosten- und Leistungsrechnung des MDR derzeit noch nicht abgebildet.

Der MDR ist aufgefordert, die Erfassung und den Ausweis der Telemedienkosten derart zu gestalten, dass für die Entscheidungsträger ein Beitrag zur Steuerung bei der Umsetzung des Telemedienauftrages geleistet werden kann.

Der trimedialen Ausgestaltung des Produktionsprozesses steht nicht entgegen, dass die Kosten für die Formate/Produkte getrennt ermittelt und ausgewiesen werden, um künftig eine Steuerung und Gewichtung der einzelnen Angebotskategorien zu ermöglichen. Dies würde auch die Budgetaufstellung auf Grundlage „realer“ Kosten je Angebot, das heißt unter Einbeziehung freigesetzter Ressourcen aus Synergien, sicherstellen.

Die derzeitig existierende Aufstellung der Telemedienkosten im MDR sei Teil der Wirtschaftsplanung und -abrechnung und somit per se Teil der Steuerung des Unternehmens. Die Verantwortung für das Controlling der Telemedienkosten obliege überdies dem MDR-Digitalboard unter Leitung der Intendantin. Zudem strebe der MDR eine Auswertung auf

trimedialen Kostenträgern an, die das jeweilige Produkt betrachten, ohne zu trennen auf welche Art und Weise eine Auswertung erfolge und damit bestehende nach Ausspielwegen gegliederte Controllingobjekte ablösen.

Der SRH begrüßt, dass die Geschäftsleitung die Entwicklung im Bereich Telemedien eng begleitet und kostenseitig steuert. Als Grundlage für strategische Entscheidungsprozesse müssen vom MDR entsprechende Kosten-Leistungs-Daten indes erst noch bereitgestellt und verknüpft werden.

Erforderlich ist ferner, dass Telemedienkosten und die Kosten für Hörfunk und Fernsehen verfahrensgleich ermittelt und in die Betriebsabrechnung aufgenommen werden.[8] Die Telemedienkosten werden bisher auf Basis des KEF-Leitfadens[9] ermittelt. Im Zusammenhang mit dem ARD-Projekt zur „SAP-Prozessharmonisierung“ gäbe es lt. Angaben des MDR ein Teilprojekt Controlling, das eine grundsätzliche Veränderung der Kosten- und Leistungsrechnung anstrebe.

Der SRH begrüßt die angestrebte Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung im Rundfunkbereich insgesamt. Aus der neuen Controllingkonzeption erwartet der SRH eine deutlich höhere Kostentransparenz, die ein verbessertes Controlling und die notwendige Steuerung ermöglicht.

Die Einigung auf eine einheitliche Erhebung der zugrunde liegenden Daten ist dafür unabdingbar und Voraussetzung, dass künftig ein anstaltsübergreifendes Benchmarking durchgeführt und Wirtschaftlichkeitsreserven gehoben werden können.

Der MDR teilte dazu mit, die produktive Einführung der neuen Controllingprozesse und Softwareanwendungen sei für den 01.01.2023 geplant. Die konkrete Umsetzung dieser Ziele könne erst nach Abschluss des Projektes evaluiert werden.

Der SRH befürwortet die von den Landesrundfunkanstalten der ARD angestrebte SAP-Harmonisierung und die Einführung entsprechender Controllingprozesse.

---

[8] Vergleiche dazu auch Abschließender Bericht nach § 14a Satz 3 Rundfunkstaatsvertrag (jetzt: § 37 Medienstaatsvertrag) über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der vom SWR federführend betreuten Gemeinschaftseinrichtung der Landesrundfunkanstalten ARD.de in den Jahren 2010 bis 2018, Tn. 6.1.1.

[9] Gemeinsamer Leitfaden von Deutschlandradio, ARD und ZDF zur Ermittlung der Telemedienkosten gem. 18. RÄStV, Stand 19.07.2016.