



**Abschließender Bericht  
zur**

**Prüfung der  
DREFA Media Holding GmbH**

# **Prüfung der DREFA Media Holding GmbH**

Abschließender Bericht gem. § 14a RStV zur Prüfung gem. §§ 16c RStV,  
35 MDR-StV

September 2018

Az.: 32-443/33/6-2018/700

## **Sächsischer Rechnungshof**

Schongauerstraße 3  
04328 Leipzig

Telefon: +49 341 3525-1600

Fax: +49 341 3525-1999

E-Mail\*: [poststelle@srh.sachsen.de](mailto:poststelle@srh.sachsen.de)

Internet: [www.rechnungshof.sachsen.de](http://www.rechnungshof.sachsen.de)

---

\* Kein Zugang für elektronisch signierte sowie verschlüsselte elektronische Dokumente.

**Inhaltsverzeichnis**

	<u>Seite</u>	
1	Prüfungsgegenstand	7
2	Wesentliche Prüfungsergebnisse	7
2.1	Beteiligungsmanagement des MDR	7
2.2	Beteiligungsmanagement der DREFA Holding	10
2.2.1	Zielvorgaben	10
2.2.2	Risikocontrolling	11
2.2.3	DREFAbrik als Ideengeber für die Tochterunternehmen	11
2.2.4	Zukauf von Unternehmensanteilen	12
2.2.5	Weiterentwicklung der Content-Töchter und Entwicklung Drittgeschäft	12
2.2.6	Beteiligungsstruktur der DREFA Holding	13
2.3	Leistungsaustauschbeziehungen der DREFA Media Holding mit ihren Tochtergesellschaften	13
2.3.1	Verursachungsgerechte Verrechnung der für die Tochtergesellschaften erbrachten Leistungen	13
2.3.2	Verbesserung der Sachverhalts- und Angemessenheitsdokumentation als Grundlage der Prüfung der Marktkonformität nach § 16d RStV	14
2.3.3	Ausgestaltung der Geschäftsführeranstellungsverträge	15

**Abkürzungsverzeichnis**

DREFA Holding	DREFA Media Holding GmbH
MDR-StV	MDR-Staatsvertrag
p. a.	per anno
RStV	Rundfunkstaatsvertrag

## **1 Prüfungsgegenstand**

Die Rechnungshöfe der MDR-StV-Länder haben nach § 16c Abs. 3 RStV unter Federführung des Sächsischen Rechnungshofs die Wirtschaftsführung der DREFA Media Holding GmbH (DREFA Holding), eine 100 %ige Tochter des MDR, geprüft.

Schwerpunkte der Prüfung waren die Wahrnehmung von Aufgaben und Leistungen der DREFA Holding als Holdinggesellschaft für die Tochterunternehmen und als Interessenvertreter und Schnittstelle für den MDR als Gesellschafter. Gemäß § 35 Abs. 1 MDR-StV wurden das Beteiligungsmanagement und -controlling des MDR in die Prüfung einbezogen. Geprüft wurden die Geschäftsjahre 2013 bis 2015.

Die Prüfung fokussierte sich auf die Ziele der Beteiligungspolitik des MDR und die sich daraus ableitenden Beteiligungsziele der DREFA Holding sowie die Ausgestaltung und Qualität der Steuerung und Kontrolle dieser Ziele (Beteiligungscontrolling).

Daneben wurde die Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen der DREFA Holding - Führungs- und Finanzholding, die zentrale Verwaltungsdienstleistungen in den Bereichen Finanzwirtschaft, Personalwesen, Juristische Dienste und IT gegenüber ihren Tochterunternehmen erbringt, im Hinblick auf die Einhaltung der Marktkonformität untersucht.

Der hier vorliegende abschließende Bericht gem. § 14a RStV fasst die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und die hierzu eingegangenen Stellungnahmen durch den MDR und die DREFA Holding zusammen. Zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit der geprüften Unternehmen und insbesondere der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse wird nur auf einen Teil der Prüfungsfeststellungen eingegangen.

## **2 Wesentliche Prüfungsergebnisse**

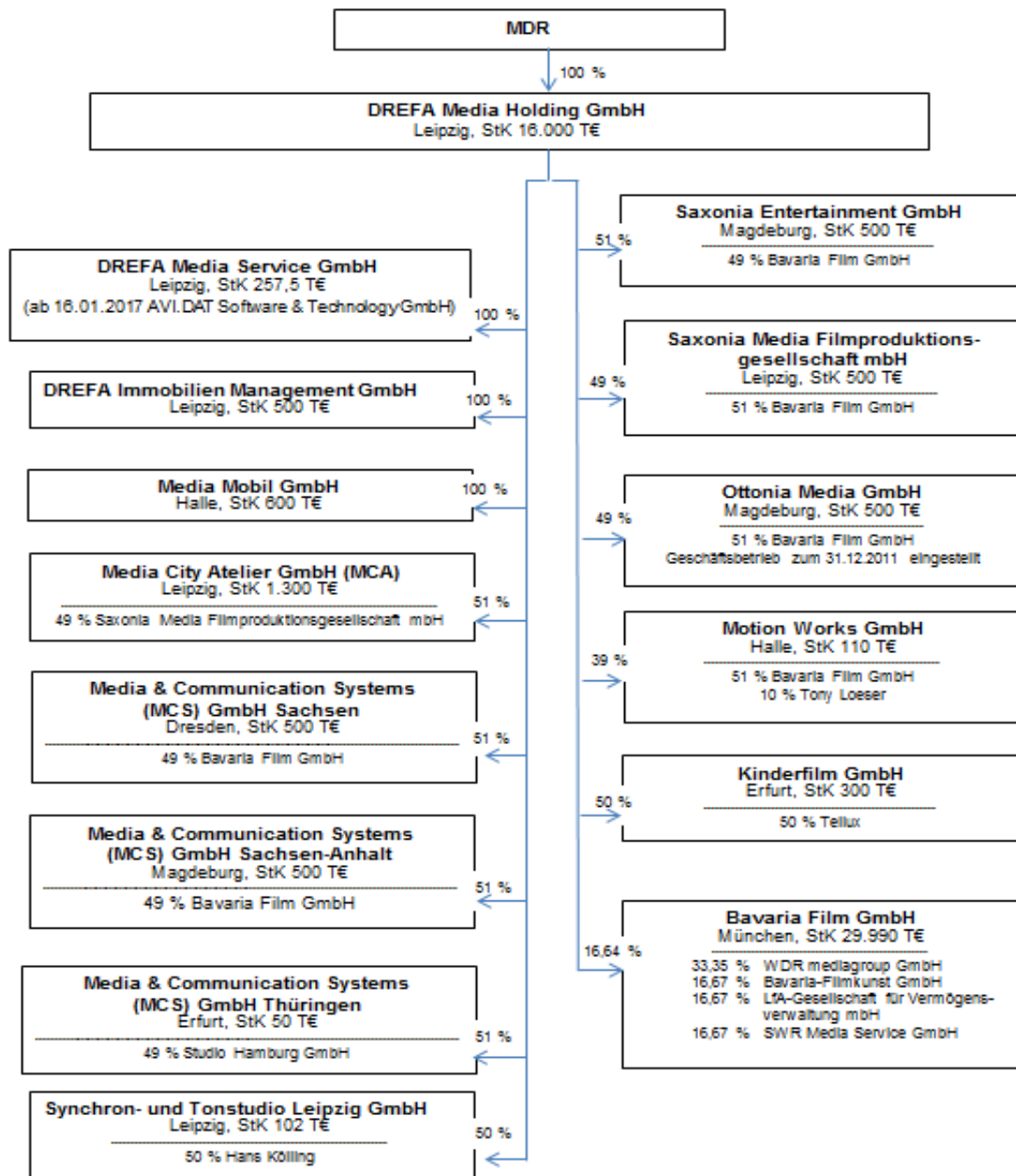
### **2.1 Beteiligungsmanagement des MDR**

Zum Stichtag 31.12.2015 ist der MDR an der DREFA Holding weiterhin unmittelbar zu 100 % und mittelbar über die DREFA Holding an 14 Unternehmen beteiligt. Der überwiegende Teil der Unternehmen sind Technikdienstleister und Content-Produzenten<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dabei handelt es sich um Gesellschaften, die Medieninhalte produzieren.

**Beteiligungen des MDR über die DREFA (Stand 31.12.2015)**



Im Rahmen seiner Strategie „MDR 2017“<sup>2</sup> kommt es beim MDR zu strukturellen und organisatorischen Veränderungen. Vor dem Hintergrund des Umbaus zu einem crossmedialen Medienhaus will der MDR auch sein Beteiligungsportfolio neu organisieren und effizienter strukturieren. Bisher gab es Veränderungen bei den vom MDR mittelbar über die DREFA Holding gehaltenen Beteiligungen, im Wesentlichen durch Veräußerungen von Beteiligungen oder Änderungen der Gesellschafteranteile. Darüber hinaus geht es dem MDR weiterhin darum, die Beteiligungsunternehmen an das tendenziell rückläufige Auftragsvolu-

<sup>2</sup> „MDR 2017“ heißt ein Reformprogramm, mit dem sich der MDR zum trimedialen Multimediahaus entwickeln soll.

men der öffentlich-rechtlichen Sender anzupassen. Ursache für das rückläufige Auftragsvolumen seien u. a. Sparmaßnahmen bei den öffentlich-rechtlichen Sendern.

**Die Rechnungshöfe begrüßen es, dass der MDR die weitere Optimierung seiner Beteiligungen anstrebt. Die konkreten Synergien aus den Maßnahmen bleiben abzuwarten.**

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten haben gem. § 16c Abs. 1 Satz 1 RStV ein effektives Controlling ihrer Beteiligungen i. S. d. § 16b RStV einzurichten. Das Beteiligungsmanagement des MDR erhebt selbst keine Daten/Kennzahlen. Der MDR greift weitgehend auf Daten der DREFA Holding zurück und lässt auch die DREFA Holding die Strategien entwickeln.

**Wenn der MDR seine Beteiligungen zielgerichtet einsetzen will, muss er klare Zielvorgaben machen, welche Anforderungen an die Beteiligungsunternehmen gestellt werden und wie diese erfüllt werden sollen.**

Mit der in der Gesellschafterversammlung vom 29.05.2015 beschlossenen Satzungsänderung wurde die Berichterstattungspflicht der Geschäftsführer der DREFA Holding gegenüber dem Aufsichtsrat erweitert und präzisiert (§ 6 Abs. 6 der Satzung der DREFA Media Holding). Ferner ermöglicht eine weitere Satzungsänderung dem Aufsichtsrat, Ausschüsse für die Wahrnehmung einzelner Aufgaben zu bilden und somit die Prüfungstiefe zu erhöhen (§ 6 Abs. 3 der Satzung der DREFA Media Holding).<sup>3</sup> Die Rechnungshöfe begrüßen, dass mit der Satzungsänderung eine Stärkung der Überwachungsarbeit des Aufsichtsrats einhergeht.

**Die Rechnungshöfe versprechen sich davon eine aktivere Steuerung der Beteiligungen durch den MDR.**

Im Beteiligungsbericht 2015 hat der MDR die Ziele seiner Beteiligungspolitik benannt. Für die Bewertung des Teilziels „Weiterentwicklung des Unternehmensverbundes“ stellen die Rechnungshöfe wie auch der MDR darauf ab, dass die Leistungen der DREFA-Mediengruppe zu marktgerechten Konditionen angeboten werden müssen. Insofern besteht das Risiko, dass sich heutige Investitionsentscheidungen zulasten künftiger Kostenstrukturen und sich demzufolge auch auf Renditepotenziale auswirken können.

Neben den bereits vorhandenen Risikoberichten und den Planungen zur künftigen Umsatz- und Gewinnentwicklung im MDR sehen die Rechnungshöfe es als zweckmäßig an, in das Berichtswesen ein weiteres Instrument mit Frühwarnfunktion auf Ebene der DREFA Holding

---

<sup>3</sup> Die Satzung ist am 04.06.2015 mit Eintragung im Handelsregister rechtswirksam geworden.



zu implementieren. Die Rechnungshöfe regen daher eine Prüfung durch den MDR an, inwieweit ein Instrument, das die Entwicklungspotenziale von Produktgruppen (bspw. Formate, Genres etc.) bzw. von strategischen Geschäftsfeldern im Unternehmensverbund veranschaulicht, eingeführt werden kann.

**Der MDR führte aus, dass er die Anregung der Rechnungshöfe im Rahmen des im Juni 2018 bei der DREFA Holding aufgesetzten Strategieprozesses aufgreift und versuchen wird, diese soweit wie möglich umzusetzen.**

**Die Rechnungshöfe bewerten diese Zielsetzung für den Strategieprozess positiv und bitten zu gegebener Zeit um eine entsprechende Information über das Ergebnis zu den entwickelten Instrumenten.**

## **2.2 Beteiligungsmanagement der DREFA Holding**

### **2.2.1 Zielvorgaben**

Aus den zwei wesentlichen Zielvorgaben des MDR (Bedarfsdeckung und Gewinnausschüttung von 5 % des Beteiligungswerts p. a.) leitet die DREFA Holding für ihre Tochterunternehmen zwei quantitativ messbare Ziele (Erreichen des konkreten Renditeziels von 1 Mio. € p. a. und der Bedarfsdeckung für den MDR) und verschiedene qualitative Zielvorgaben ab, die in der Strategie niedergelegt sind.

**Die Rechnungshöfe empfehlen der DREFA Holding, die strategischen Ziele und die daraus abgeleiteten qualitativen Zielvorgaben durch Kennzahlen zu quantifizieren.**

Die Geschäftsführung der DREFA Holding und der MDR weisen in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass für den Großteil der qualitativen Zielvorgaben entsprechende Kennzahlen existierten, die diese ausreichend praktikabel quantifizierten. Die Übersetzung der qualitativen strategischen Ziele in messbare Kennzahlen erfolge über die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Einzelmaßnahmen, die in ihrer Wirkung gemessen würden.

Deutlich schwieriger sei die Abbildung der strategischen Ziele, die überwiegend qualitativ formuliert seien, in Kennzahlen.

**Die Geschäftsführung der DREFA Holding wird die Hinweise der Rechnungshöfe jedoch soweit wie möglich aufgreifen.**

## 2.2.2 Risikocontrolling

Das Risikocontrolling ist eine Ergänzung des Berichtswesens. Verantwortlich für das Risikocontrolling ist das Beteiligungsmanagement der DREFA Holding. In das Risikocontrolling der DREFA-Mediengruppe sind neben der DREFA Holding selbst alle Unternehmen eingebunden, die in den Konzernabschluss der DREFA Holding einbezogen werden. Bisher fand keine Kontrolle der Einhaltung der zugrunde liegenden Richtlinie durch die Interne Revision der DREFA Holding statt.

**Die Rechnungshöfe fordern die DREFA Holding auf, diese Forderung der Richtlinie Risikocontrolling umzusetzen und eine entsprechende Prüfung durch die Interne Revision durchzuführen.**

Die DREFA Holding hat die Prüfung durch die Interne Revision zugesagt. Die Prüfung des Risikocontrollings-/Risikomanagementsystems wird in den Prüfungsplan der Internen Revision 2018 aufgenommen und diese Prüfung in regelmäßigen Abständen wiederholt.

## 2.2.3 DREFAbrik als Ideengeber für die Tochterunternehmen

Die DREFA Holding hat mit der DREFAbrik eine Organisationseinheit ins Leben gerufen, die eine offene Kreativ- und Ideenschmiede sein soll. Sie soll die Innovationen im Medienmarkt beobachten und deren Relevanz für die DREFA-Mediengruppe prüfen. Außerdem dient sie dem Innovationsmanagement. Als Beispiel führt die Geschäftsführung der DREFA Holding die Produktion von 360-Grad-Videos an. Diese Technologie könne unter den neuen Auspielwegen auch für den MDR von Bedeutung sein.

**Die Rechnungshöfe weisen darauf hin, dass auch für die Gründung und den Betrieb dieser „Stabsstelle“ erforderlich ist, dass sie wirtschaftlich arbeitet, ihre Aufgabenerfüllung messbar und die Errichtung damit bewertbar ist.**

Die Geschäftsführung der DREFA Holding und der MDR weisen in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass der Fokus der DREFAbrik auf der Entwicklung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen liege. Letztendlich sollen die Aktivitäten der DREFAbrik zu wirtschaftlich tragfähigen Projekten führen, die in diesem Sinne auch messbar sein müssen. Dies könne jedoch nicht der Anspruch jeder Grundlagenarbeit im Sinne von Forschung und Entwicklung sein. Die Messbarkeit der DREFAbrik sei dadurch gegeben, dass die jeweiligen Projekte beschrieben werden und deren Umsetzung nachgehalten werde.

#### **2.2.4 Zukauf von Unternehmensanteilen**

Die DREFA Holding hat mit Zustimmung des Aufsichtsrats und des MDR-Verwaltungsrats weitere Unternehmensanteile ihrer Tochtergesellschaften zugekauft. Die DREFA Holding hält den Rückkauf von Unternehmensanteilen für erforderlich, um die technischen Dienstleistungsunternehmen wieder enger an den MDR heranzuführen und die Führung und Steuerung der Unternehmen zu erleichtern. Dieses Vorhaben hat die DREFA Holding mit der Geschäftsleitung des MDR und im Aufsichtsrat diskutiert und im Ergebnis positiv bewertet.

**Die Rechnungshöfe erwarten, dass die DREFA Holding die finanziellen Auswirkungen und die Wirtschaftlichkeit des Rückkaufs darstellt.**

Die Geschäftsführung der DREFA Holding und der MDR weisen in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass der Nachweis der Wirtschaftlichkeit und der Erforderlichkeit gegenüber dem Verwaltungsrat erbracht worden sei. Die finanziellen Auswirkungen und die Wirtschaftlichkeit seien im mittelfristigen Ertragsplan dargestellt. Nach Einschätzung der Geschäftsführung der DREFA Holding seien die getroffenen Annahmen hinsichtlich der externen Finanzierung eingehalten worden. Die getroffenen Annahmen hinsichtlich der Ertragskraft der erworbenen Gesellschaften könnten erst langfristig beurteilt werden.

**Mit dem Hinweis der Rechnungshöfe, dass die DREFA Holding die Wirtschaftlichkeit der Rückkäufe der Unternehmensanteile auch mittel- und langfristig zu überprüfen und darzustellen hat, ist die Feststellung der Rechnungshöfe erledigt.**

#### **2.2.5 Weiterentwicklung der Content-Töchter und Entwicklung Drittgeschäft**

Zur Weiterentwicklung der Content-Töchter plant die DREFA Holding ferner (nach dem Rückkauf der entsprechenden Anteile), den Anteil der innovativen Produktionen zu erhöhen und die Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften zu intensivieren.

**Der „Systematische Ausbau des Content-Bereichs“ ist aus Sicht der Rechnungshöfe mit messbaren Zielen zu untersetzen, die Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele und deren Wirkungen möglichst genau zu formulieren und durch Kennzahlen messbar zu machen. Die erwarteten Kosten und Erlöse der Maßnahmen sind darzustellen.**

Die Geschäftsführung der DREFA Holding und der MDR führen dazu aus, dass die DREFA Holding konkrete Ziele auf Ebene der Einzelunternehmen im Rahmen der Businessplanung festlege. Neben den Deckungsbeitragsrechnungen seien der Umsatz, die Betriebsleistung und das Jahresergebnis messbare Größen. Die Erfüllung dieser monetären Kenn-

zahlen spiegele sich auch im Konzern über die Ausschüttungen wider. Alle Maßnahmen würden regelmäßig einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen. Die Kosten für die Maßnahmen seien in der DREFA transparent. Der Hinweis der Rechnungshöfe ist damit erledigt.

**Soweit die Weiterentwicklung der Content-Töchter in der Ausübung des Drittgeschäfts besteht, ist nach Auffassung der Rechnungshöfe darauf zu achten, dass sich die DREFA Holding vom Kerngedanken der MDR-Beteiligungspolitik, Dienstleistungen für die Programmangebote des MDR zu erbringen, nicht zu weit entfernt.**

Den Hinweis der Rechnungshöfe nimmt die DREFA Holding auf. Sie weist jedoch darauf hin, dass die sinkende Nachfrage des MDR nur durch den Drittmarkt kompensiert werden kann.

### **2.2.6 Beteiligungsstruktur der DREFA Holding**

Angesichts einer sich ändernden Beteiligungsstrategie des MDR, bei der der sachliche Zusammenhang mit den Aufgaben des MDR z. T. nur noch eingeschränkt vorhanden ist, empfehlen die Rechnungshöfe der DREFA Holding zu überprüfen, ob die Beteiligungsstruktur in der derzeitigen Form wirtschaftlich ist. Der Fortbestand einzelner Beteiligungen bzw. eine Neustrukturierung, z. B. eine Zusammenfassung bestimmter technischer Bereiche, sind zu überprüfen.

Die Geschäftsführung der DREFA Holding und der MDR weisen in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass die einzelnen Beteiligungen dennoch wichtiger Dienstleister, Know-how-Träger und Partner für die DREFA-Gruppe und andere öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sowie weiterhin potenzielle Auftragnehmer für MDR-Projekte seien. Aus diesem Grund haben die Beteiligungen aus Sicht der DREFA und des MDR ihre Berechtigung.

## **2.3 Leistungsaustauschbeziehungen der DREFA Media Holding mit ihren Tochtergesellschaften**

### **2.3.1 Verursachungsgerechte Verrechnung der für die Tochtergesellschaften erbrachten Leistungen**

Die DREFA Holding erbringt als Führungs- und Finanzholding zentrale Verwaltungsdienstleistungen in den Bereichen Finanzwirtschaft, Personalwesen, Juristische Dienste und IT an ihre Tochterunternehmen.

Der MDR stuft die DREFA Holding als kommerziell tätiges Unternehmen ein, da sie Leistungen für die kommerziell tätigen Tochterunternehmen erbringt. Die Leistungen an die Tochterunternehmen müssen gem. § 16a RStV marktkonform erbracht werden.

Die Leistungen der DREFA Holding werden nach unterschiedlichen Regelungen verrechnet. Eine verursachungsgerechte Systematik der Preisverrechnung ist nicht erkennbar. In der Folge kann es dazu kommen, dass einzelne Tochterunternehmen entlastet werden.

**Die Rechnungshöfe fordern eine konsequente Anwendung der Verrechnungspreisrichtlinie der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und der darin festgelegten Verrechnungspreisverfahren.**

**Insbesondere hat die DREFA Holding für eine marktkonforme Verrechnung der Holdingkosten zu sorgen und die angemessene Verteilung kontinuierlich zu überprüfen. Eine daraus resultierende Mehrbelastung ist von den Tochter- und Beteiligungsunternehmen zu tragen.**

Ab 2018 hat die DREFA Holding bei allen 100%-Gesellschaften die Verträge von umsatzabhängigen Pauschalen auf Festbeträge umgestellt. Diese basieren auf der jährlichen prozentualen Schätzung der für die jeweilige Gesellschaft aufgewandten Zeitanteile und sind Grundlage für die Zurechnung der Personalkosten sowie bereinigter Sachaufwendungen. Auf den so ermittelten Betrag werden eine Gemeinkostenumlage sowie ein Gewinnaufschlag verrechnet. Eine Anpassung der Dienstleistungserträge erfolge nach regelmäßiger Überprüfung.

**Damit ist die Empfehlung der Rechnungshöfe inzwischen umgesetzt.**

### **2.3.2 Verbesserung der Sachverhalts- und Angemessenheitsdokumentation als Grundlage der Prüfung der Marktkonformität nach § 16d RStV**

Die Rundfunkanstalten haben dafür Sorge zu tragen, dass das Beteiligungsunternehmen im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Marktkonformität der kommerziellen Tätigkeit auf Grundlage der von den Rechnungshöfen festzulegenden Fragestellungen prüfen lässt. Der Nachweis der Marktkonformität kommerzieller Tätigkeiten ist bei der DREFA Holding bisher nicht ausreichend dokumentiert.

**Die Transparenz der Bewertung der Marktkonformität der Leistungsbeziehungen durch die Wirtschaftsprüfer sollte mittels Dokumentation maßgeblicher Vorgänge und Angaben auf Ebene der Holding verbessert werden. Eine umfassendere Dokumenta-**

**tion, insbesondere der Gründe zur Angemessenheit der Preisfestsetzung oder Kostenverteilung, kann den Aussagegehalt der Berichterstattung durch die Wirtschaftsprüfer noch verbessern.**

Die DREFA hat zugesagt, die Anregungen der Rechnungshöfe zur Verbesserung der Dokumentation in Rücksprache mit dem Wirtschaftsprüfer anzugehen.

**Damit ist den Feststellungen und Folgerungen der Rechnungshöfe Rechnung getragen.**

### **2.3.3 Ausgestaltung der Geschäftsführeranstellungsverträge**

Nach den derzeitigen vertraglichen Regelungen steht dem Geschäftsführer grundsätzlich die vertraglich vereinbarte Jahresprämie auch dann zu, wenn er in der Prämie zugrunde liegendem Zeitraum infolge der Freistellung seitens des Arbeitgebers gar nicht tätig gewesen ist.

**Die Rechnungshöfe regen an zu prüfen, ob in zukünftig abzuschließenden Geschäftsführeranstellungsverträgen eine Klausel aufgenommen werden kann, die sicherstellt, dass der Anspruch auf variable Vergütung im Fall einer Freistellung entfällt.**

Der MDR wird die Anregung aufgreifen.

**Die Feststellung der Rechnungshöfe ist damit erledigt.**

gez. Prof. Dr. Karl-Heinz Binus  
Präsident

gez. Stefan Rix  
Vizepräsident

Beglaubigt  
  
Mitarbeiterin

