

Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 19/1168

An den
Präsidenten des
Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Klaus Schlie
Landeshaus
Düsternbrooker Weg 70
24105 Kiel

Juni 2018

Bericht an die Landesparlamente der NDR Staatsvertragsländer über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Norddeutschen Rundfunks 2018

Sehr geehrter Herr Landtagspräsident,
lieber Herr Schlie,

beigefügt erhalten Sie zur Information des Schleswig-Holsteinischen Landtages den Bericht über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Norddeutschen Rundfunks.

Mit freundlichen Grüßen



Lutz Marmor



Anlage



**Bericht an die Landesparlamente
der NDR Staatsvertragsländer
über die wirtschaftliche und finanzielle Lage
des Norddeutschen Rundfunks**

Mit diesem Bericht informiert der Norddeutsche Rundfunk gemäß § 32 a des NDR-Staatsvertrages in Verbindung mit § 5 a des Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrages alle zwei Jahre über seine wirtschaftliche und finanzielle Lage. Er ergänzt damit den Bericht der ARD gemäß § 5 a des Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrages über ihre wirtschaftliche und finanzielle Lage.

Hamburg, Juni 2018

Inhalt

	Fakten zum Norddeutschen Rundfunk	3
1.	Wirtschaftliche Lage bis 2021	6
	1.1 Jahresabschluss 2016	
	1.2 Mittelfristige Entwicklung	
2.	Der 21. KEF-Bericht	13
3.	Beteiligungen	14
	3.1 NDR Media GmbH	
	3.2 Studio Hamburg	
	3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern	
4.	Entwicklungsperspektiven	17
	4.1 Programm	
	4.2 Produktion und Technik	
	4.3 Personal	

Fakten zum Norddeutschen Rundfunk (NDR)

- Der NDR ist eine **gemeinnützige Anstalt des öffentlichen Rechts** zur Veranstaltung von Rundfunksendungen.
- Rechtsgrundlagen des NDR sind der **Staatsvertrag** der Länder Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg (NDR-StV) sowie der Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien der Länder (Rundfunkstaatsvertrag). Sitz des NDR ist Hamburg. In seinen Staatsvertragsländern unterhält er Landesfunkhäuser, Studios und Korrespondentenbüros.
- Mit NDR 2, N-JOY, NDR Info und NDR Kultur bietet der NDR vier **Hörfunk-Zentralprogramme**; im Digitalradio über Antenne sind exklusiv NDR Info Spezial, NDR Blue und NDR Plus - das norddeutsche Schlagerradio zu empfangen. Das Angebot reicht von Information über Unterhaltung und Kultur bis zu speziellen Angeboten für junge Zielgruppen. Laut Media-Analyse 2018 Audio I (ma 2018 Audio I) erreichen alle NDR Hörfunkprogramme zusammen durchschnittlich täglich 49,6 % der Bevölkerung ab 14 Jahren im norddeutschen Sendegebiet.
- Mit Blick auf die bundesweiten Marktanteile steht das **NDR Fernsehen** seit 25 Jahren auf Platz 1 unter den Dritten. Es erreicht täglich durchschnittlich 7,92 Mio. Menschen, davon 3,49 Mio. in Norddeutschland (AGF in Zusammenarbeit mit GfK, Januar – Dezember 2017). In der Reichweite liegt das Programm damit im Norden gleichauf mit RTL (3,51 Mio.) und vor Sat.1 (2,67 Mio.). Mit seinen regionalen Angeboten trägt auch das NDR Fernsehen wesentlich zur norddeutschen Identität bei.
- Markenkern der **NDR Landesfunkhäuser** ist die aktuelle, regionale Berichterstattung. Täglich schalten bundesweit rund 3,3 Mio. Menschen eines der regionalen Radioprogramme ein: NDR 1 Niedersachsen, NDR 1 Welle Nord, NDR 1 Radio MV und NDR 90,3 (ma 2018 Audio I). Auch die Fernseh-Landesprogramme erzielen auf dem 18 Uhr- und dem 19.30 Uhr-Sendeplatz hohe Akzeptanzwerte: Hallo Niedersachsen, Schleswig-Holstein Magazin, Nordmagazin und Hamburg Journal erreichten 2017 mit einem Marktanteil von zusammen 23,9 % sogar ihren bisherigen Bestwert. Das zeigt, dass das Publikum Verlässlichkeit und Nähe belohnt.
- Vor dem Hintergrund sich wandelnder Medienbedürfnisse erwarten die Menschen zu Recht öffentlich-rechtliche Inhalte in den relevanten multimedialen Darstellungsformen und auf den gängigen Internetplattformen. Voraussetzung dafür ist eine angemessene Präsenz im Netz, damit auch der NDR seinen Auftrag zukünftig weiter verlässlich erfüllen kann. In seinem **Online-Auftritt** setzt der Sender vor allem auf eine differenzierte regionale Versorgung sowie auf Angebote für ein jüngeres Publikum. NDR Online erzielte rund 18 Mio. Visits im Monatsmittel im Jahr 2017.
- Zum Vor- und Hauptabendprogramm des **Ersten Deutschen Fernsehens**, des Ersten, liefert der NDR gut 17 % Programm zu. Dazu zählen u. a. fiktionale Serien, Dokumentationen, Polit-talks, Fernsehfilme, Unterhaltungssendungen und Sportübertragungen. Darüber hinaus stärkt der NDR mit seinen Zulieferungen die Spartenprogramme ARTE, 3sat, KiKA, PHOENIX und Deutsche Welle TV.

- **ARD-aktuell**, die Gemeinschaftseinrichtung aller ARD-Landesrundfunkanstalten, die seit ihrer Gründung beim NDR in Hamburg angesiedelt ist, verantwortet die Nachrichtensendungen „Tagesschau“, „Tagesthemen“ und „Nachtmagazin“. Ferner gehören tagesschau24 und tagesschau.de zur ARD-aktuell-Redaktion. Seit fünf Jahren verzeichnet die Hauptausgabe der „Tagesschau“ steigende Nutzungszahlen (AGF in Zusammenarbeit mit GfK, Gesamtjahre 2012 – 2017). Im Jahr 2017 lag die tägliche Nutzung der „Tagesschau“ um 20 Uhr über alle Altersgruppen hinweg im Schnitt bei 10,18 Mio. Menschen und erreichte damit einen historischen Bestwert. Die 20 Uhr-Ausgabe der „Tagesschau“ ist damit die meistgenutzte Fernseh-Quelle für Information und Meinungsbildung in der Bundesrepublik, auch bei der jungen Bevölkerung.
- Der NDR ist fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Norddeutschland; auf vielen Veranstaltungen kann man ihn und seine Programme live vor Ort erleben. Die **Musikensembles** - NDR Elbphilharmonie Orchester, NDR Radiophilharmonie, NDR Bigband und NDR Chor - genießen national und international einen hervorragenden Ruf. Ihre Kernaufgabe bleibt es, Musikerlebnisse auf exzellentem künstlerischem Niveau zu vermitteln. Das vielbeachtete Edukationsprogramm von Orchestern und Chor für Kinder und Jugendliche soll den künstlerischen Nachwuchs fördern und junge Menschen an anspruchsvolle Musik heranführen.
- Der NDR informiert umfassend, setzt Themen, erklärt und ordnet ein. Die Menschen honorieren das: 83 % von 3.000 repräsentativ Befragten sagen einer Umfrage des Instituts GfK MCR zufolge, dass sie dem NDR „voll und ganz“ bzw. „eher“ **vertrauen**. Damit liegt der NDR an der Spitze der befragten Institutionen und Organisationen, nur knapp hinter der Polizei.
- Mit einem **Nachrichtenkonzept für die Zukunft** will der NDR seine Kompetenz bei der Information weiter ausbauen. Darum werden Nachrichtenredaktionen für Hörfunk, Fernsehen und Onlinemedien in Hamburg-Lokstedt zusammengefasst, wobei die Landesfunkhäuser nicht unmittelbar beteiligt sind. Ziel ist es, lineare Angebote zu stärken und Freiräume für neue Formate und Ausspielwege zu schaffen. Wichtig ist bei allen Bemühungen um mehr Effizienz, dass die publizistische Vielfalt der NDR Nachrichtenangebote gewahrt bleibt.
- Der NDR hat gut 3.400 festangestellte **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (Stand: 12/2017). Seit Beginn der neunziger Jahre wurden 700 Planstellen sozialverträglich abgebaut. Der **Jahresumsatz** des NDR beträgt rund eine Milliarde Euro, davon entfallen ca. 90 % auf Beitragseinnahmen. Als drittgrößte Landesrundfunkanstalt im ARD-Verbund trägt der NDR rund 17,5 % zur Finanzierung der Arbeitsgemeinschaft bei.
- Über seine Programme und in den sozialen Medien, auf Veranstaltungen und überall dort, wo er vor Ort ist, möchte der NDR in den **Dialog** treten. Dazu gehört auch, zu erklären, wie z. B. Journalismus funktioniert, Arbeitsweisen transparent zu machen und konstruktiv mit Kritik umzugehen. Auch damit will der NDR seine Glaubwürdigkeit unterstreichen und zur Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beitragen.
- Das öffentlich-rechtliche Programmangebot ermöglicht den Menschen jederzeit freien Zugang zu **solider Information** und **unabhängiger Berichterstattung**. Von der Allgemeinheit finanziert, bieten ARD, ZDF und Deutschlandradio eine in Europa einmalige Vielfalt in Fernsehen, Hörfunk und Online – insbesondere auch auf regionaler Ebene – für weniger als 60

Bericht an die Landesparlamente der NDR Staatsvertragsländer
über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Norddeutschen Rundfunks

Cent am Tag pro Haushalt. Täglich nutzen die Menschen 3 Std. 24 Min. Sendungen von ARD, ZDF und Deutschlandradio im Fernsehen und Hörfunk (AGF in Zusammenarbeit mit GfK; Video Scope/Media-Analyse Audio, ARD Gesamt).

1. Wirtschaftliche Lage bis 2021

1.1 Jahresabschluss 2016

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts für das Jahr 2017 noch kein vom Wirtschaftsprüfer testierter Jahresabschluss vorlag, betreffen die folgenden Angaben durchgängig das Geschäftsjahr 2016. Das Jahr 2016 ist das letzte Jahr der Beitragsperiode 2013 bis 2016 und schließt mit einem Jahresüberschuss von 48,3 Mio. €.

Das Ergebnis wird im erheblichen Maße von der bilanziellen Bewertung der Rückstellungen für die Altersversorgung beeinflusst. Zu dem guten Ergebnis trägt als Einmaleffekt bei, dass der Gesetzgeber im Februar 2016 die handelsrechtlichen Vorgaben für die Bewertung der Altersversorgungsrückstellungen angepasst hat.

Beitragsmehrerträge, die über die von der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) definierte Obergrenze hinausgingen, durfte der NDR in den Jahren 2013 bis 2016 nicht zur Deckung seiner Aufwendungen verwenden. Sie sind im Jahr 2016 in Höhe von 26,0 Mio. € einer Beitragsrücklage zugeführt worden, die erst ab 2017 zur Deckung der Aufwendungen zur Verfügung steht. Dem NDR standen damit in den Jahren 2013 bis 2016 zur Deckung seiner inflationsbedingt gestiegenen Aufwendungen kaum mehr Beitragserträge zur Verfügung als in den vier Jahren davor.

Ergebnis des NDR	2016 Mio. €	2015 Mio. €
Erträge	1.113,6	1.160,2
Aufwendungen	1.065,3	1.179,8
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag	48,3	./ 19,6

1.1.1 Erträge

Im Berichtsjahr hat der NDR Erträge in Höhe von 1.113,5 Mio. € erzielt, hiervon 984,6 Mio. € (88,4 %) Beitragserträge.

	2016 Mio. €	2015 Mio. €
I. Erträge		
1. Erträge aus Beiträgen	984,6	1.001,4
a) Erträge aus Beiträgen (ARD-Anteil, ohne DR)	(972,1)	(988,6)
b) Rückflüsse von den Landesmedienanstalten	(12,6)	(12,8)
2. Erträge aus dem Finanzausgleich	0	0
3. Erträge aus der Strukturhilfe	0	0
4. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Produktionen	./ 14,3	11,6
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	1,7	2,1
6. Erträge aus Kostenerstattungen/Konzessionsabgaben	42,6	37,7
a) Werbung	(22,5)	(21,3)
b) Sonstige	(34,3)	(22,3)
c) ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA ¹ (vgl. II.15)	(./ 14,2)	(./ 5,8)
7. Sonstige betriebliche Erträge (mit Sponsoring)	90,6	85,7
8. Erträge aus Beteiligungen (vor Abzug von Anstaltssteuern)	7,7	7,4
a) NDR Media	(7,6)	(7,4)
b) Sonstige Beteiligungserträge	(0)	(0)
9. Finanzerträge	0,6	14,3
Summe	1.113,5	1.160,2

Die **Erträge** des Jahres 2016 liegen um 46,7 Mio. € unter denen des Vorjahres.

Die **Beitragserträge** (ARD-Anteil, ohne DRadio) sind um 16,5 Mio. € auf insgesamt 972,1 Mio. € (Vorjahr: 988,6 Mio. €) gesunken. Hier wirkt sich aus, dass der Rundfunkbeitrag am 01.04.2015 von 17,98 € auf 17,50 € gesenkt wurde. Während die Beitragssenkung 2015 nur für neun Monate wirkte, war sie 2016 erstmals ein volles Jahr wirksam.

Seit Einführung des Beitragsmodells im Jahr 2013 existieren vollständig andere Anknüpfungstatbestände für die Zahlungspflicht als im früheren Rundfunkgebührenmodell, die eine neue Planungssystematik notwendig gemacht haben. Durch den einmaligen Meldedatenabgleich in den Jahren 2013/2014, in dessen Folge Wohnungsinhaber/-innen automatisch und zum Teil für etliche Monate rückwirkend angemeldet worden sind, kam es zusätzlich zu völlig neuen Sachverhalten und Verhaltensweisen, die im Voraus nicht komplett abgeschätzt werden konnten. Viele Wohnungsinhaber/-innen, die automatisch angemeldet wurden, haben sich nachträglich als nicht beitragspflichtig herausgestellt. Etliche von ihnen haben die Möglichkeit einer Befreiung jedoch erst geltend gemacht, nach-

¹ GSEA: Gemeinschaftssendungen, -einrichtungen und -aufgaben

dem das gesamte Mahnverfahren durchlaufen war. Gleiches gilt für die Fälle, bei denen sich erst nachträglich herausgestellt hat, dass ein/e Mitbewohner/-in bereits beim Zentralen Beitragsservice gemeldet ist. Bei vielen Beitragspflichtigen kann zudem nicht mit Zahlungen gerechnet werden, da den Wohnungsinhabern/-inhaberinnen keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Diese Erkenntnisse führten im Jahresabschluss 2016 zu zusätzlichen Befreiungen, Forderungsausfällen und zur Bereinigung von Beitragskonten.

1.1.2 Aufwendungen

Die Aufwendungen zeigten folgende Entwicklung:

	2016 Mio. €	2015 Mio. €
II. Aufwendungen		
1. Personalaufwand	357,5	488,6
a) Vergütungen und sonstige Arbeitsentgelte	(248,2)	(242,0)
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	(42,3)	(41,3)
c) Aufwendungen für Altersversorgung	(67,0)	(205,3)
2. Urheber-, Leistungs- u. Herstellervergütungen	219,5	237,3
3. Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben u. Koproduktionen	163,2	141,4
4. Produktionsbezogene Fremdleistungen	25,2	24,4
5. Aufwendungen für Programmverbreitung	36,5	36,9
6. Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter	45,2	47,0
7. Aufwendungen für den Beitragseinzug	29,3	32,4
8. Übrige betriebliche Aufwendungen	178,4	168,7
9. Zuwendungen zum Finanzausgleich	14,5	11,5
10. Zuwendungen zur Strukturhilfe	0,3	0,3
11. Aufwendungen für die KEF	0,1	0,1
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,2	0,9
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	9,2	./ 3,8
14. Sonstige Steuern	0,4	./ 0,1
15. ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA (vgl. I.6 c)	(./ 14,2)	(./ 5,8)
Summe	1.065,3	1.179,8

Die Verminderung der **Personalaufwendungen** um 131,1 Mio. € auf 357,5 Mio. € ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahr um 138,3 Mio. € gesunkenen Aufwendungen für die Altersversorgung zurückzuführen. Ursächlich hierfür war vor allem eine gesetzliche Neuregelung für die Bewertung der Altersversorgungsrückstellungen. Handelsrechtlich sind die Rückstellungen nach den Vorgaben des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes auf der Basis eines durchschnittlichen Marktzinseszinses zu bewerten, den die Deutsche Bundesbank ermittelt. Im Jahr 2016 wurde dieser Diskontierungszinssatz von einem gleitenden Siebenjahresdurchschnitt auf einen Zehnjahresdurchschnitt umgestellt. Die daraus resultierende Erhöhung des Abzinsungssatzes (4,01 %, Vorjahr: 3,89 %) führte beim

NDR zu einer Auflösung von Altersversorgungsrückstellungen im Umfang von 167,6 Mio. €. Die Aufwendungen für Löhne und Gehälter stiegen dagegen aufgrund von Tarifierhöhungen von 283,3 Mio. € um 7,2 Mio. € auf 290,5 Mio. €.

Der Anstieg der **Sachaufwendungen** um 26,7 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus der Tatsache, dass 2016 mit der Fußball-EM und den Olympischen Spielen zwei Sportgroßereignisse stattfanden. Dadurch fielen im Vergleich zum Vorjahr insbesondere höhere Aufwendungen für Programmgemeinschaftsaufgaben und Koproduktionen an.

Die **Abschreibungen** auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen (45,2 Mio. €) betreffen mit 2,9 Mio. € (Vorjahr: 2,8 Mio. €) Abschreibungen von geringwertigen Wirtschaftsgütern, die in jahresbezogenen Sammelposten erfasst sind und einheitlich über eine Nutzungsdauer von fünf Jahren abgeschrieben werden.

1.1.3 Bilanzstruktur, Liquiditäts- und Finanzlage

Das Bilanzvolumen des NDR hat sich im Jahr 2016 gegenüber 2015 von 1.907,7 Mio. € um 53,2 Mio. € auf 1.960,9 Mio. € erhöht.

Die Aktiva des NDR zum 31.12.2016 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2016 Mio. €	31.12.2015 Mio. €
A. Anlagevermögen	1.397,3 71,3 %	1.373,0 72,0 %
B. Programmvermögen	141,6 7,2 %	159,0 8,3 %
C. Umlaufvermögen	418,9 21,4 %	372,0 19,5 %
D. Rechnungsabgrenzungsposten	3,1 0,1 %	3,7 0,2 %
Summe	1.960,9	1.907,7

Die Passiva des NDR zum 31.12.2016 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2016 Mio. €	31.12.2015 Mio. €
A. Anstaltseigenes Kapital	362,2 <i>18,5 %</i>	314,0 <i>16,5 %</i>
B. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	5,2 <i>0,3 %</i>	5,6 <i>0,3 %</i>
C. Rückstellungen	1.507,5 <i>76,8 %</i>	1.505,5 <i>78,9 %</i>
D. Verbindlichkeiten	62,8 <i>3,2 %</i>	60,6 <i>3,2 %</i>
E. Rechnungsabgrenzungsposten	23,2 <i>1,2 %</i>	22,1 <i>1,1 %</i>
Summe	1.960,9	1.907,7

Das überwiegend langfristig gebundene Vermögen des NDR war durch Eigenkapital und Rückstellungen langfristig finanziert. Zum 31.12.2016 betrug der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme 18,5 %. Die kurzfristig verfügbaren Mittel reichten jederzeit aus, um den laufenden Geldbedarf zu decken.

1.1.4 Risikomanagement

Der NDR-Staatsvertrag regelt, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung überwacht, wobei alle wesentlichen Vorgaben zur Finanzkontrolle in einer Finanzordnung festzuhalten sind. In der Finanzordnung des NDR sind die Anforderungen bezüglich der Einrichtung eines Risikomanagementsystems berücksichtigt. Wichtigste Aufgabe des Verwaltungsrates und des Rundfunkrates auf wirtschaftlichem Gebiet ist die Feststellung bzw. Genehmigung des Wirtschaftsplans und des Jahresabschlusses. Beide Gremien haben jeweils einen Ausschuss zu Finanz- und Wirtschaftsfragen gebildet. Die Berichterstattung des Hauses an die Gremien ist Basis für deren Aufgabenwahrnehmung und stellt die hierfür notwendige Transparenz her.

Die Kontrolle über die Wirtschaftsführung obliegt den Rechnungshöfen der NDR-Staatsvertragsländer, die ihrerseits den Landesregierungen und Landesparlamenten gegenüber berichtspflichtig sind. Der NDR ist bei seiner Wirtschaftsführung zu Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verpflichtet. Die Wirtschaftsführung richtet sich nach der Finanzordnung, der mehrjährigen Finanzplanung, dem Entwicklungsplan und dem jährlichen Wirtschaftsplan.

Neben den rechtlichen Vorgaben sowie seinem Berichtswesen hat der NDR organisatorische Verfahren und Instrumente entwickelt, die unter anderem dem Risikomanagement dienen. Hierzu gehören

die jährlichen Strategieklausuren und Wirtschaftsplanberatungen, die regelmäßigen Direktorensitzungen, die interne Revision und die Controllinginstrumentarien.

Der NDR verfügt über ein differenziertes Planungs- und Steuerungssystem sowie über ein umfangreiches Berichtswesen und ein entsprechend ausgestaltetes Controllingssystem. Diese Systeme versetzen sowohl Unternehmensleitung als auch Aufsichtsgremien des Hauses in die Lage, Risiken rechtzeitig zu erkennen und ausreichend zu steuern. Das Beteiligungscontrolling beinhaltet eine systematisierte Berichterstattung an die NDR Unternehmensleitung und an den Verwaltungsrat.

In einem Risikohandbuch hat der NDR sein Risikomanagement und die zugrunde liegenden organisatorischen Regelungen dokumentiert. Diese Zusammenstellung wird um einen jährlich aktualisierten Risikoreport ergänzt, in dem festgehalten wird, welche Risiken wesentlichen Einfluss auf die Zukunft und die Entwicklung des NDR haben könnten und welche Maßnahmen zu ihrer Begrenzung ergriffen werden. In diesem Sinne lassen sich die Risiken des NDR in medienpolitische bzw. rechtliche Risiken, finanzielle Risiken, programmliche Risiken, technische Risiken und Programmverbreitungsrisiken unterteilen. Der NDR wird sein Risikomanagementsystem auch zukünftig weiterentwickeln und an sich wandelnde Erfordernisse anpassen.

1.2 Mittelfristige Entwicklung

Die aktuelle Mittelfristige Finanzplanung basiert auf dem Wirtschaftsplan für das Geschäftsjahr 2018 und umfasst die darauffolgenden drei Jahre. Für die Jahre 2017 bis 2020 hatte die KEF in ihrem 20. Bericht empfohlen, den Rundfunkbeitrag von 17,50 € um 30 Cent auf 17,20 € zu senken. Diesem Vorschlag sind die Ministerpräsidentinnen und -präsidenten der Länder nicht gefolgt. Der Rundfunkbeitrag wurde vielmehr bei 17,50 € belassen. Die Differenz zur Beitragshöhe von 17,20 € ist in eine neue Rücklage für Beitragsmehrerträge 2017 bis 2020 einzustellen und steht dem NDR nicht zur Deckung seiner laufenden Aufwendungen zur Verfügung.

Im Herbst 2017 haben sich ARD und Deutschlandradio nach langjährigen Verhandlungen mit den Gewerkschaften auf den „Tarifvertrag zum Fortbestand und zur Weiterentwicklung der Versorgungssysteme“ geeinigt. Der Tarifvertrag begrenzt die Dynamisierung der Renten nach dem „X minus 1-Modell“, d. h., die Betriebsrenten werden künftig langsamer steigen als die Gehälter. Weiterhin ist 2017 der beitragsorientierte Tarifvertrag der Altersversorgung (BTVA) in Kraft getreten. Der bislang geltende Versorgungs-Tarifvertrag wurde für neu eingestellte Mitarbeiter/-innen geschlossen. Langfristig wird es durch diesen Tarifvertrag zu erheblichen Entlastungen in der Altersversorgung kommen. Im Jahr 2017 konnte die Altersversorgungsrückstellung bereits im Umfang von rund 130 Mio. € aufgelöst werden.

Die Mittelfristige Finanzplanung weist im Erfolgsplan bis 2020 ein positives Ergebnis auf und erfüllt die Vorgabe des § 31 Abs. 4 Finanzordnung, nach der der Erfolgsplan für die erwartete Geltungsdauer des Rundfunkbeitrags auszugleichen ist. Dabei ist auch die Auflösung der Beitragsrücklage 2013 bis 2016 rätierlich über vier Jahre sowie die Bildung einer neuen Beitragsrücklage (vgl. oben) einberechnet. Auf Basis dieser Planung wird die Liquidität des NDR jederzeit ausreichend sein.

Zur Mittelfristigen Finanzplanung im Einzelnen:

1.2.1 Ertragsentwicklung

Die Planung der Beitragserträge erfolgt durch eine ARD/ZDF/DRadio-Arbeitsgruppe unter Federführung des Zentralen Beitragsservices. Der aktuellen Mittelfristigen Finanzplanung liegt die Beitragsertragsplanung vom März 2017 zugrunde. Zusätzlich wurde die im Entwurf des 21. KEF-Berichtes angekündigte Zuschätzung der KEF für die Jahre 2018 bis 2020 ergebnisverbessernd berücksichtigt. Die Werbeplanung wurde auf Basis der aktuellen Erkenntnisse der NDR Media fortgeschrieben. In den Zuflüssen der NDR Media sind jährliche Gewinnausschüttungen der Studio Hamburg GmbH enthalten.

Für die Planung der Kapitalerträge aus den Investmentfonds wurde eine Rendite von 2,0 % angenommen, die allerdings bei der derzeitigen Situation auf den Kapitalmärkten mit der auf Sicherheit fokussierten Anlagestrategie des NDR nur schwer zu erreichen sein wird.

1.2.2 Aufwandsentwicklung

Für die Personalaufwendungen ist ab April 2017 der im Juli verhandelte Gehaltstarifvertrag berücksichtigt. In den Jahren 2019 und 2020 ist mit einer Steigerung von 2,25 % und im Jahr 2021 mit einer Steigerung von 2,0 % geplant.

Aufgrund der Ende September 2017 erfolgten Zustimmung der Gewerkschaften zu dem neuen Tarifvertrag zur Altersversorgung konnte die Altersversorgungsrückstellung 2017 in Höhe von rund 130 Mio. € aufgelöst werden. Mittelfristig werden sich hieraus weitere Verbesserungen ergeben.

Die Regeletats der Trägerkosten Hörfunk und Fernsehen sind für 2018 linear mit 2,0 % gesteigert. Ab 2019 ist bislang keine Steigerung vorgesehen. Dennoch werden durch Umschichtungen im Rahmen der bestehenden Etats programmliche Highlights wie die Berichterstattung von den Olympischen Spielen 2018 und 2020 und Fernsehfilme/-serien wie z. B. „Babylon Berlin“ ermöglicht.

Die Stellenkosten werden bis 2021 grundsätzlich ohne lineare Steigerung der Regeletats fortgeschrieben. In den Ansätzen berücksichtigt ist der zum 01.01.2018 erfolgte Erwerb des Landesfunkhauses Mecklenburg-Vorpommern in Schwerin sowie des Gebäudes in Hamburg-Lokstedt, in dem sich ARD-aktuell befindet und in dem die „Tagesschau“ und die „Tagesthemen“ produziert werden. Beide Gebäude waren zuvor leasingfinanziert. Mit den Käufen sind Einsparungen verbunden, da Darlehensfinanzierungen abgelöst werden konnten und die Gebäudeabschreibungen geringer ausfallen als die bisherigen Leasingraten.

Zur Zukunftssicherung investiert der NDR kontinuierlich in seine technische Infrastruktur. Tendenziell sinkenden Preisen für digitale Geräte stehen dabei kürzere Re-Investitionszyklen der softwarebasierten Technik gegenüber. Die Abschreibungen wurden auf Basis der Planung der Investitionsansätze unter Berücksichtigung der ARD-einheitlich festgelegten Abschreibungssätze und der voraussichtlichen Inbetriebnahme der Investitionen ermittelt.

2. 21. KEF-Bericht

Mit der Anmeldung zum 21. KEF-Bericht haben die ARD-Landesrundfunkanstalten in Erfüllung ihrer staatsvertraglichen Verpflichtung am 28.04.2017 ihre aktualisierte Mittelfristige Finanzplanung für den Zeitraum 2017 bis 2020 vorgelegt. Im Ergebnis wurde für diesen Zeitraum für die ARD ein Überschuss in Höhe von 239 Mio. € angemeldet. Nach Abzug der zu bildenden Beitragsrücklage für den Zeitraum 2017 bis 2020 ergibt sich ein verbleibender ungedeckter Finanzbedarf in Höhe von 142 Mio. €.

Ursächlich hierfür waren vor allem erwartete rückläufige Beitragserträge sowie geringere Werbeerträge aufgrund der geänderten Gesetzgebung in Nordrhein-Westfalen. Die Aufwandssteigerungen im Vergleich zur Vorperiode liegen in der Anmeldung zum 21. KEF-Bericht für den Zeitraum 2017 bis 2020 mit durchschnittlich 0,9 % p. a. deutlich unter der prognostizierten allgemeinen Teuerungsrate. Insgesamt konnte das angemeldete Ergebnis nur durch erhebliche Rationalisierungsmaßnahmen erreicht werden.

Die KEF hat in ihrer Feststellung den von der ARD angemeldeten ungedeckten Finanzbedarf um insgesamt 644 Mio. € reduziert. Somit wird aus dem für den Zeitraum 2017 bis 2020 angemeldeten ungedeckten Finanzbedarf von 142 Mio. € ein von der KEF ermittelter Überschuss von 502 Mio. €. Einschließlich der neuen Beitragsrücklage ergibt sich demnach für die ARD per Ende 2020 ein Überschuss in Höhe von 883 Mio. €.

Aus Sicht der ARD werden mit den getroffenen Feststellungen die bisherigen Anstrengungen der ARD zur Umsetzung des Gebotes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit durch die KEF unzureichend gewürdigt, insbesondere dadurch, dass pauschale Kürzungen im Personalbereich vorgenommen werden. Gleichzeitig finden die Risiken der laufenden Beitragsperiode, wie z. B. die Entwicklung der Beitragserträge, keine hinreichende Berücksichtigung. Dies erhöht die Planungsunsicherheit für die ARD. Fast die Hälfte des reduzierten Finanzbedarfs resultiert daraus, dass die KEF für die Zukunft höhere Erträge unterstellt. Die Möglichkeiten einer Einflussnahme sind auf der Ertragsseite allerdings gering und abhängig von externen Faktoren.

3. Beteiligungen

Der Nutzen und die Bedeutung des Beteiligungsengagements sind für den NDR vielfältig und insbesondere darauf ausgerichtet, die programmlichen Zielsetzungen des NDR zu unterstützen. Beteiligungen tragen dazu bei, den Zugang des NDR zu Programmbeschaffungs- und -absatzmärkten zu sichern. Ohne eine eigene Beteiligung an schlagkräftigen Produktions- oder Rechthandelsgesellschaften bestünde die Gefahr, z. B. auf den Beschaffungsmärkten in die Abhängigkeit großer Medienkonzerne zu geraten. Die Beteiligungen ermöglichen es dem NDR zudem, auf diesen Märkten flexibel zu agieren. Weiterhin kann der Sender die erhebliche Marktkenntnis, das Fachwissen und das kreative Potenzial nutzen, über das seine Beteiligungen verfügen. Daneben wird ein positiver Beitrag zum Ergebnis des NDR angestrebt.

Erwerbswirtschaftliche Betätigungen hat der NDR in erster Linie in sein hundertprozentiges Tochterunternehmen **NDR Media GmbH** ausgelagert. Dazu gehört auch die Beteiligung an der **Studio Hamburg GmbH**. Operativ ist die NDR Media GmbH vor allem in den Geschäftsbereichen Werbung und Marketing tätig. Die Studio Hamburg GmbH fungiert als Managementholding für die Studio Hamburg Gruppe mit den drei Geschäftsbereichen „Atelier und Technik“, „Produktion und Distribution“ sowie „Services“. Dabei übernimmt insbesondere die Studio Hamburg Gruppe für den NDR wesentliche Produktionsaufgaben und deckt Spitzen des Kapazitätsbedarfs ab.

Der NDR besitzt außerdem gemeinsam mit den anderen ARD-Landesrundfunkanstalten und teilweise auch mit dem ZDF und dem Deutschlandradio Beteiligungen an **Gemeinschaftseinrichtungen** (GSEA). Durch die zentrale Wahrnehmung der Aufgaben werden erhebliche Synergie- und Rationalisierungseffekte innerhalb des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erzielt.

Der 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag enthält zahlreiche Anforderungen, die die klare Trennung von kommerziellen Tätigkeiten vom Bereich des öffentlichen Auftrags regeln. Kommerzielle Tätigkeiten sollen grundsätzlich durch rechtlich selbständige Tochtergesellschaften ausgeübt werden. Sie dürfen nur unter Marktbedingungen erbracht werden. Die Marktkonformität der kommerziellen Tätigkeiten wird von den Abschlussprüfern auf der Grundlage zusätzlicher, von den jeweils zuständigen Rechnungshöfen festzulegender Fragestellungen geprüft. Der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat dazu auf Basis eines einheitlichen Fragenkatalogs der Rechnungshöfe einen Prüfungsstandard (IDW PS 721) zur „Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 16 d Abs. 1 Satz 2 Rundfunkstaatsvertrag“ vorgegeben. Als Ergänzung dieses Fragenkatalogs und des IDW-Standards haben die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine Verrechnungspreisrichtlinie zum Nachweis der Marktkonformität kommerzieller Tätigkeiten entwickelt und diese in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG, PwC und der Arbeitsgruppe Rundfunk des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) im Hinblick auf neue Entwicklungen überarbeitet. Die Änderungswünsche der zuständigen Rechnungshöfe sind eingeflossen.

3. 1. NDR Media GmbH

Die NDR Media GmbH ist im Wesentlichen mit der Vermarktung und Organisation von Fernseh- und Hörfunkwerbung im NDR Sendegebiet - auch in Kooperation mit anderen Rundfunkveranstaltern - beauftragt. Der Geschäftsbereich Marketing plant und realisiert Marketingaktivitäten insbesondere des Gesellschafters NDR. Hierzu gehört die Vermittlung von Kooperationen zwischen Geschäftspartnern und dem NDR als Medienpartner. Darüber hinaus betreut NDR Media die Planung und Durch-

führung von öffentlichen Veranstaltungen. Im Geschäftsbereich Dienstleistungen ist u. a. der Betrieb eines Communication Centers angesiedelt. Die NDR Media fungiert zudem als Holding für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Umsatzerlöse der NDR Media 2016 um 1,0 Mio. € auf 58,6 Mio. € (2015: 57,6 Mio. €) an. Die Kostenerstattung an den NDR stieg gegenüber dem Vorjahr um 1,25 Mio. € auf 22,5 Mio. € (2015: 21,25 Mio. €). Das Jahresergebnis beläuft sich 2016 auf 7,7 Mio. € (Vorjahr: 7,4 Mio. €).

Das Vermarktungsjahr 2016 ist für die NDR Media erfolgreich verlaufen. Insgesamt liegen die Werbeerlöse 2016 bei 51.090 T€ um 488 T€ über denen des Vorjahres. Die Steigerung der Umsatzerlöse lässt sich im Wesentlichen auf die positive Entwicklung im Bereich Fernsehwerbung und hier insbesondere auf die erfolgreiche Vermarktung der Werbezeiten im Umfeld der Fußball-Europameisterschaft zurückführen. Die Erlöse aus Hörfunkwerbung konnten auch aufgrund einer rückläufigen Reichweitenentwicklung von NDR 2 nicht das Niveau des Vorjahres erreichen.

Wie sich die Entwicklung der Werbeerträge fortsetzt, ist stark von der Konjunktur und der politischen Lage hinsichtlich etwaiger weiterer Einschränkungen der Werbemöglichkeiten im Hörfunk und Fernsehen abhängig. Wesentliche Risiken, ein erheblich abweichendes Ergebnis zu erwirtschaften, werden derzeit nicht gesehen. Ferner hat die weitere Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse bei der Studio Hamburg GmbH ebenfalls wesentlichen Einfluss auf das Erreichen des Jahresergebnisses der NDR Media.

3. 2. Studio Hamburg GmbH

Die Studio Hamburg GmbH führt als Holding insbesondere die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der Studio Hamburg Gruppe. Dies umfasst neben der Geschäftsführung, der strategischen Steuerung und der Gremienbetreuung Funktionen wie Beteiligungscontrolling, Revision, Finanzierung, Konzern-Rechnungslegung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung und Gesellschaftsrecht. Des Weiteren erfolgen durch die Studio Hamburg GmbH zentrale Dienstleistungsfunktionen für Tochtergesellschaften in den Bereichen Personalwesen, Buchhaltung, Zahlungsabwicklung und Cash-Pooling sowie Justizariat. Weiterhin kümmert sich die Studio Hamburg GmbH um die Gebäude-Infrastruktur der Hamburger und Berliner Studiogelände in Jenfeld bzw. Adlershof sowie die gruppenweite IT-Systembetreuung für die verschiedenen Produktionsstandorte, dabei insbesondere Hamburg und Berlin.

Die Studio Hamburg Gruppe gliedert sich schwerpunktmäßig in die Geschäftsbereiche „Produktion & Distribution“ sowie „Atelier & Technik“. Im Berichtsjahr verteilt sich das konsolidierte Geschäftsvolumen (ohne Minderheitsbeteiligungen) in Höhe von 251 Mio. € (Vorjahr: 227 Mio. €) wie folgt:

- Geschäftsbereich „Produktion & Distribution“ mit 66 % (Vorjahr: 61 %),
- Geschäftsbereich „Atelier & Technik“ mit 30 % (Vorjahr: 36 %) und
- Übrige Erlöse, die mit 4 % (Vorjahr: 3 %) auf den Bereich Holding & Services entfallen.

Das Marktumfeld, in dem sich Studio Hamburg bewegt, ist geprägt durch einen hohen Wettbewerb, niedrige Margen und geringes Wachstum. Infolgedessen besteht eine Abhängigkeit von erfolgreichen Formaten und von der TV-Konjunktur. Trotz dieser Marktlage konnte die Studio Hamburg Grup-

pe im Film- und Fernsehsegment mit ihren Leistungen in den beiden Geschäftsbereichen „Produktion & Distribution“ sowie „Atelier & Technik“ die Marktstellung im Jahr 2016 insgesamt weiterhin gut behaupten.

Für die zukünftige Entwicklung der Studio Hamburg Gruppe ist es nach wie vor wichtig, die Restrukturierung des Geschäftsbereiches „Atelier & Technik“ positiv fortzuführen, erfolgreich abzuschließen und die Ertragskraft des Bereiches zu stärken bzw. stabilisieren. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, die gute Ertragslage des Geschäftsbereiches „Produktion & Distribution“ beizubehalten.

3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern

Für die Finanzierung besonderer Aufgaben ist laut Rundfunkstaatsvertrag ein Teil der Rundfunkbeiträge vorgesehen, die im Grundsatz den Landesmedienanstalten zustehen, aber vom Landesgesetzgeber auch teilweise für andere Zwecke eingesetzt werden können. Die über diesen Weg finanzierte Förderung soll Norddeutschland als Medienstandort stärken und die kulturelle Identität in den norddeutschen Staatsvertragsländern fördern.

Zu den Kernelementen der Medienförderung gehören daher die im Staatsvertrag über das Medienrecht in Hamburg und Schleswig-Holstein (Medienstaatsvertrag HSH) festgeschriebene Beteiligung des NDR am Förderbudget der gemeinsamen Filmförderung der Länder Hamburg und Schleswig-Holstein, die Unterstützung der Filmwerkstatt in Kiel und die Förderung von Filmfestivals in Schleswig-Holstein.

Verbindlich festgelegt ist im Medienstaatsvertrag HSH auch die jährliche Förderung der Hamburg Media School und des Hans-Bredow-Instituts. Weitere jährliche Zahlungen erhalten sowohl der Offene Kanal in Schleswig-Holstein als auch der Hamburgische Bürger- und Ausbildungskanal.

Auf freiwilliger Basis engagiert sich der NDR im Rahmen der jeweiligen Filmfördergesellschaften in Hamburg und Schleswig-Holstein. Die Unterstützung des Nachwuchses findet darüber hinaus über die Medienstiftung Hamburg Schleswig-Holstein statt. In Niedersachsen betreibt der NDR vor allem über seine Beteiligung an der nordmedia – Film- und Mediengesellschaft Niedersachsen/Bremen mbH sowohl Film- als auch Standortförderung.

Die „Musikförderung in Niedersachsen“ wird durch eine Geschäftsstelle organisiert und betreut, die als rechtlich nicht selbstständige Einrichtung im NDR Landesfunkhaus Niedersachsen in Hannover ihren Sitz hat. In Mecklenburg-Vorpommern erfolgt die Orchester- und Filmförderung mittels eines Beirats im NDR Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern.

4. Entwicklungsperspektiven

Die Ministerpräsidentinnen und –präsidenten haben im Oktober 2016 die ARD unter der Überschrift „Auftrag und Strukturoptimierung“ um Reformvorschläge gebeten. Der ARD-Verbund sollte zudem die finanziellen Auswirkungen dieser Reformvorschläge unter Angabe des konkreten Zeithorizonts beziffern. Die ARD hat mit ihrem Bericht an die Länder Ende September 2017 einen Maßnahmenkatalog mit 20 Strukturprojekten in Verwaltung, Technik, Produktion und Programmverbreitung vorgelegt. Die ARD wird crossmedial, die Landesrundfunkanstalten verschlankten Strukturen; sie kooperieren, standardisieren und synchronisieren, um noch effizienter zu werden. Ende April 2018 hat die ARD auf Nachfragen der Rundfunkkommission ergänzende Ausführungen übermittelt.

Der NDR ist im Verbund der ARD eine treibende Kraft bei diesem notwendigen Strukturprozess. Ziel der beteiligten Akteure ist es, den gemeinschaftlichen Rundfunk auf Basis eines zukunftsfähigen Auftrags weiterzuentwickeln und gleichwohl die Belastung der Beitragszahlerinnen und -zahler auf einem vertretbaren Niveau zu halten. Die Umsetzung der Maßnahmen verlangt dem NDR in vielen Bereichen zum Teil massive Veränderungen ab. Mitentscheidend für den Erfolg ist dafür auch der Dialog mit den Personalvertretungen, der im NDR kontinuierlich und transparent geführt wird.

Der NDR will mit seinem 2016 beschlossenen Strategiekonzept „Kompass 2022“ auch zukünftig führender Anbieter bei Information, Kultur und Unterhaltung sein. Dazu gehört die Produktion von Audios und Videos sowie deren lineare und non-lineare Verbreitung. Der NDR bezieht sich mit seinem Anspruch sowohl auf das norddeutsche Sendegebiet als auch auf seine Bedeutung als Leistungsträger in der ARD.

Um die Ziele des „Kompass 2022“ umzusetzen, hat der NDR vier Arbeitsgruppen gegründet:

- die **AG News** (s. Pkt. 4.1)
- die **AG Videoproduktion**, die neben der Qualität der neuen Technik auch den Umfang ihres Einsatzes verstärkt in den Blick nimmt
- die **AG Innovation**, die Vorschläge von Kolleginnen und Kollegen für neue Strukturen und Techniken im NDR prüft
- die **AG „NDR als attraktiver Arbeitgeber“**, die sich u. a. mit Themen wie Mobiles Arbeiten und Jobrotation 2.0, aber auch mit Fragen aufgrund der anstehenden Veränderungsprozesse im NDR befasst.

Durch Plattformen wie Facebook und YouTube, Kanäle wie Twitter oder Instagram und Messenger wie WhatsApp hat sich das **Nutzungsverhalten medialer Inhalte** in den letzten Jahren stark verändert. Diese Plattformen und Kanäle sind - unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Aspekte - auch für den NDR wichtig, um den Kontakt insbesondere zur jungen Zielgruppe zu halten und sie für seine eigenen linearen und nonlinearen Angebote zu gewinnen. Dabei verfolgt der NDR die Strategie, Social Media zwar möglichst professionell zu betreiben, gleichzeitig aber die eigenen Angebote nicht zu vernachlässigen; sie haben weiterhin höchste Priorität. Gleichmaßen wichtig ist es für den NDR, auch die eigenen Plattformen auszubauen und zu stärken, um dadurch z. B. Abhängigkeiten von Dritten möglichst gering zu halten.

Den **Dialog mit dem Publikum** hat der NDR in den vergangenen zwei Jahren weiter ausgebaut. Er kommt damit dem Bedürfnis der Menschen entgegen, an den Medienangeboten des Senders teilzuhaben. Interaktion und Kontaktmöglichkeiten gibt es nicht nur über die NDR Programme, sondern

auch auf vielen Veranstaltungen im Sendegebiet. Es gehört zu den Aufgaben des NDR, sich einer engagierten Diskussion sowohl über journalistische Arbeitsweisen als auch über den Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in einer sich dynamisch verändernden Medienwelt zu stellen.

4.1 Programm

Mit dem „Kompass 2022“ soll auch untersucht werden, ob und ggf. wie thematische Bereiche im NDR über Mediengrenzen hinweg sinnvoll zusammengeführt werden können. So hat sich der NDR Ende 2017 auf Vorschlag der **AG News** unter Leitung des Programmdirektors Hörfunk entschieden, seine Nachrichtenproduktion für Hörfunk-, Fernseh- und Onlinemedien am Standort Hamburg-Lokstedt zu konzentrieren. Ziel ist es, lineare Angebote zu stärken sowie Freiräume für neue Formate und Ausspielwege zu schaffen. Wichtig bleibt bei allen Bemühungen um mehr Effizienz und gemeinsame Planungen, dass die publizistische Vielfalt der Nachrichtenangebote des NDR gewahrt bleibt. Die vier NDR Landesfunkhäuser mit ihrem besonderen Fokus auf landesspezifische Nachrichten sind an dem Vorhaben nicht unmittelbar beteiligt.

Auch das **NDR Fernsehen** hat mit dem „Campus Lokstedt“ einen Veränderungsprozess gestartet. In einem intensiven und detaillierten Prozess wurde 2017 damit begonnen, Arbeitsabläufe, Produktionsweisen und Raumkonzepte zu überprüfen, um die Ziele des „Kompass 2022“ zu erreichen. Mit dem sog. DokCenter wurde ein erstes Zeichen gesetzt: Es folgt der Idee moderner Arbeitswelten, in denen es für jede notwendige Tätigkeit Räume und Flächen gibt. Die neue Arbeitswelt mit dem engen Austausch von Informationen ermöglicht auch neue inhaltliche und wirtschaftliche Synergien.

Kernkompetenz der **NDR Landesfunkhäuser** und ihrer Programme ist die aktuelle regionale Berichterstattung. Selbst gesetzte und recherchierte Themen sowie fundierte Hintergrund-Berichterstattung untermauern die regionale Kompetenz der Landesprogramme. Die Mediennutzung über mobile Endgeräte steigt, gleichzeitig erwartet das Publikum, dass Videos schnell verfügbar sind. Entsprechend müssen alle Themen offensiv auf allen relevanten Ausspielwegen veröffentlicht werden.

4.1.1 Hörfunk

Die NDR Hörfunkangebote erreichen täglich durchschnittlich 49,6 % der Bevölkerung ab 14 Jahren im norddeutschen Sendegebiet (ma 2018 Audio I). Damit leisten sie einen relevanten Beitrag zum **gesellschaftlichen Diskurs und zum Kulturleben**. Die Frage, der sich auch der NDR Hörfunk stellen muss, ist, wie das Radio seine Stärken und seine Vielseitigkeit auch in einer multimedialen Welt ausspielen kann. **Innovationskraft** ist mehr denn je gefragt. Hauptaufgabe bleibt es, ein attraktives Radioprogramm anzubieten – es müssen aber zudem weitere Möglichkeiten gefunden werden, mit Radioinhalten unterschiedliche Zielgruppen über alle relevanten Verbreitungswege zu erreichen.

Mit der 2016 etablierten bereichsübergreifenden Kreativereinheit **THINK RADIO** hat die Programmdirektion Hörfunk eine Möglichkeit zum Experimentieren außerhalb des redaktionellen Tagesgeschäfts geschaffen. Hier werden u. a. Trends verfolgt, die heute noch verhältnismäßig kleine Zielgruppen erreichen, sich künftig aber exponentiell entwickeln könnten.

- Die NDR Hörfunk-Zentralprogramme

NDR 2 hat lt. ma 2018 Audio I beim Marktanteil im ganzen Norden zum vierten Mal in Folge zugelegt und kommt jetzt auf 16,8 %. Der 2016 begonnenen Optimierung der Frühsendung „Ponik und Petersen – der NDR 2 Morgen“ und der Einführung der Nachmittagsshow mit Elke Wiswedel und Jens Mahrhold folgte 2017 eine Erneuerung des Layouts. Zentral bleibt das journalistische Profil, das NDR 2 im Vergleich zu seinen Konkurrenten im Markt abhebt. 2018 plant der Sender u. a. zunächst mit Pilotfolgen ein neues Reportageformat, bei dem die Hörerinnen und Hörer in die Recherche eingebunden werden, so dass sie Einblicke in redaktionelle Abläufe und Abwägungsprozesse der Reporterin/des Reporters erhalten.

N-JOY konnte seinen Marktanteil in der ma 2018 Audio I auf 4,7 % steigern. 2017 hat das Programm erneut den Deutschen Radiopreis gewonnen – für die multimediale Aktion „Kopf hoch. Das Handy kann warten.“, die auf die Gefahren der Handynutzung am Steuer aufmerksam macht und 2018 weitergeführt wird. Entscheidend für den Programmerfolg von N-JOY ist die zielgruppengerechte Informationsvermittlung. So hat das Programm zu den Landtagswahlen in Schleswig-Holstein und Niedersachsen „Wahl-Spezial“-Sendungen ins Programm genommen. Zur Bundestagswahl wurde erneut das gemeinsame Format „Kanzlercheck“ mit den anderen jungen Programmen der ARD realisiert; erstmals auch in Kooperation mit funk, dem jungen Online-Angebot von ARD und ZDF. Eine solche zeitgemäße Verknüpfung von linearer und digitaler Welt ist für N-JOY von zentraler Bedeutung.

NDR Kultur hat in der ma 2018 Audio I sein gutes Ergebnis bestätigt und kommt jetzt auf eine Tagesreichweite von 2,6 %. Erfreulich ist die Entwicklung des Durchschnittsalters, das aktuell leicht sinkt. Diesen Trend fortzusetzen, bleibt eine zentrale Herausforderung. Daher hat sich das Programm in den vergangenen Jahren sukzessive von einem reinen Klassiksender zu einem Angebot weiterentwickelt, das viele akustische Stile zu einer wiedererkennbaren Musikfarbe verschmelzen lässt. NDR Kultur ist im norddeutschen Kulturleben fest verankert und als Partner gefragt: Mit mehr als 140 Institutionen – Festivals, Konzerthäusern, Museen – sowie Bildungseinrichtungen ist NDR Kultur über Kulturpartnerschaften verbunden. In Kooperation mit seinen Partnern tourt das Programm mit Lesungen, Podien und Konzerten durch das gesamte Sendegebiet. Neu ist 2018 u. a. eine Veranstaltungsreihe, bei der die beiden beliebtesten Moderatoren des Senders, Philipp Schmid und Hans-Jürgen Mende, in Dialog mit dem Publikum treten. In „Die ZWEI – Klassik auf Wunsch live“ nimmt Philipp Schmid spontan geäußerte Musikwünsche aus dem Publikum auf und improvisiert sie auf dem Flügel.

NDR Info erzielte in der ma 2018 Audio I einen neuen Bestwert und steigerte seine Tagesreichweite (Montag bis Freitag) auf 4,9 %. Inhaltlich setzte insbesondere das von NDR Info initiierte programmübergreifende Pilotprojekt zum „Constructive Journalism“ neue Impulse, das nach einer Pilotphase 2017 nun mit der Rubrik „NDR Info Perspektiven“ in den Regelbetrieb übergegangen ist. Das Radioprogramm ist ein wichtiger Partner in der Recherchekooperation mit WDR und Süddeutscher Zeitung. An der Recherche der „Paradise Papers“ beispielsweise arbeiteten zwei NDR Info Journalisten ein Jahr lang im weltweiten Verbund mit etwa 400 Autorinnen und Autoren. Ziel ist es, Recherchen mit norddeutschem Bezug weiter auszubauen. 2018 feiert NDR Info mit einer Jubiläumstour durch den Norden sein 20-jähriges Bestehen.

- NDR Orchester, Chor und Konzerte

In seinem ersten Jahr als Residenz-Orchester in der Hamburger Elbphilharmonie hat das **NDR Elbphilharmonie Orchester** 94 Konzerte gespielt. Als besonderer Erfolg ist dabei die Etablierung neuer Angebote für unterschiedliche Publikumsschichten zu sehen - wie das mit NDR Kultur und N-JOY realisierte Festival „Into Iceland“ oder die Stundenkonzerte. Nach der Euphorie der Eröffnungssaison muss das NDR Elbphilharmonie Orchester nun qualitativ und quantitativ eine dauerhafte Konzertstruktur schaffen. Mit der Verpflichtung des international renommierten Alan Gilbert als neuem Chefdirigenten ab Sommer 2019 wurden die Weichen für die weitere künstlerische Entwicklung des Orchesters gestellt.

Die **NDR Radiophilharmonie** hat 2017 künstlerisches Renommee hinzugewonnen. Eine Auslastung der Abonnement-Reihen von gut 90 % und der Jahrespreis der Deutschen Schallplattenkritik für die CD-Einspielung mit Sinfonien von Mendelssohn sind nur zwei Belege dafür. Profilschärfung einerseits und Steigerung der überregionalen Aufmerksamkeit durch Sonderprogrammierung andererseits sind die Ziele der NDR Radiophilharmonie 2018.

Die **NDR Bigband** profitiert vom kreativen Potenzial ihres neuen Chefdirigenten Geir Lysne, der mit seinen Musikern neue Verbindungen von Jazzmusik mit anderen Stilrichtungen und Kunstformen eingeht. Gelungene Beispiele hierfür sind u. a. das multimediale Projekt „Watt About“ auf der Jazz Baltica oder der gemeinsame Auftritt mit Joao Bosco in Schwerin. 2018 ist erstmalig eine eigene Abonnement-Reihe für die NDR Bigband mit zwei Konzerten in der Elbphilharmonie sowie zwei weiteren Auftritten in den bewährten Hamburger Veranstaltungsorten Kampnagel und Fabrik geplant.

Die Aufgabe, sich als professioneller Kammerchor zu positionieren, hat der **NDR Chor** mit einer eigenen Hamburger Konzertreihe erfolgreich umgesetzt. Als Partner des NDR Elbphilharmonie Orchesters war der Chor im Eröffnungsjahr ebenfalls im neuen Konzerthaus präsent. Saison-Highlights waren zudem die Auftritte bei den Sommerfestivals in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, das vom NDR veranstaltete Telemann-Festival und die Göttinger Händelfestspiele. Ein zentrales Thema 2018 wird die Amtseinführung des neuen Chefdirigenten Klaas Stok sein.

- Die NDR Hörfunk-Landesprogramme

Mit ihrer **zuverlässigen, regionalen Berichterstattung** leisten die NDR 1 Programme einen bedeutenden Beitrag zur Legitimation und Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Um diese Akzeptanz (Marktanteil insgesamt im NDR Sendegebiet: 24,6 %; ma 2018 Audio I) und sehr starke Position langfristig zu sichern, müssen die NDR 1 Programme mit attraktiven Sendungen das Stammpublikum halten und gleichzeitig Potentiale erobern. In nachwachsenden Zielgruppen gewinnen neue Ausspielwege weiter an Relevanz. Um ihre publizistische Schlagkraft zu stärken, investieren die Landesfunkhäuser weiterhin mit bereichsübergreifender Zusammenarbeit in investigative Recherche.

NDR 1 Niedersachsen ist seit 25 Jahren unangefochtener Spitzenreiter unter den Radioprogrammen in Niedersachsen. Die grundlegende Herausforderung besteht weiterhin darin, das ältere Publikum zu halten und zugleich neue Potentialhörer zu gewinnen. **NDR 1 Welle Nord** hat 2017 einen umfangreichen Relaunch durchlaufen. Im Mittelpunkt stand dabei die Entwicklung einer Programmvision, die regionale Nähe und Vertrautheit ausdrückt sowie verlässliche Berichterstattung und unterhaltsame Tagesbegleitung verspricht. 2018 müssen die Reformanstrengungen verstetigt und ihr

Erfolg beim Publikum überprüft werden. Kurzfristiges Ziel ist die Steigerung des Marktanteils, langfristig soll die Marktführerschaft zurückerobert werden.

NDR 1 Radio MV will auch 2018 seine Marktführerschaft verteidigen. Ziel für NDR 1 Radio MV ist es, die Älteren zu halten und die bereits zu verzeichnenden Zuwächse bei den Jüngeren weiter auszubauen. Darüber hinaus wird strukturell das trimediale Erfolgsmodell weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang wird die Redaktionsgruppe „Politik und Recherche“ ausgebaut. **NDR 90,3** konnte im März 2018 die Marktführerschaft in Hamburg zurückgewinnen. Das Programm will auch weiterhin daran arbeiten, die Zahl der exklusiven Meldungen auf hohem Niveau zu halten und die Qualität von Berichten und Meldungen zu verbessern. Parallel dazu werden neue Ausspielwege ausprobiert und die multimediale Bearbeitung von Themen vorangetrieben.

Die **Landesfunkhäuser** haben mit der Einführung regionaler Apps neue Ausspielwege erschlossen. Sie werden die Möglichkeiten des App-eigenen Messengers als Kommunikationskanal und Partizipationsinstrument weiter nutzen und ausbauen. Darüber hinaus werden sie auch zukünftig vor allem eigene Veranstaltungen sowie Veranstaltungen im öffentlichen Raum nutzen, um mit dem Publikum ins Gespräch zu kommen. Daneben wollen die Landesfunkhäuser neue Public Value-Formate konzipieren.

4.1.2 Fernsehen

Das **NDR Fernsehen** ist das gemeinsame Dritte Fernsehprogramm von NDR und Radio Bremen. Seit Jahren zählt es zu den beliebtesten unter den Dritten Programmen. 2017 erzielte das NDR Fernsehen einen Marktanteil von 7,7 % im eigenen Sendegebiet (täglich rund 3,5 Mio. Menschen) und kam hinter dem MDR auf Platz 2. Bundesweit blieb es mit einem Marktanteil von 2,5 % das meistgesehene Dritte Programm.

Auch für das NDR Fernsehen ist es eine wichtige Aufgabe, im **Dialog mit dem Publikum** nicht nur den Wert des öffentlich-rechtlichen Rundfunks herauszustellen, sondern sich auch durch Transparenz und Publikumsbeteiligung auszuzeichnen. Daher soll die Strategie ausgebaut werden, redaktionelle Entscheidungsprozesse und den Umgang mit Ressourcen transparent zu machen sowie Arbeitsweisen zu erklären. Ziel des NDR Fernsehens ist es, sich als *den* maßgeblichen Sender für die in Norddeutschland lebenden Menschen zu präsentieren. So soll der Markenkern mit seinem Versprechen „Nähe, Sehnsucht, Klarheit“ aufgeladen und glaubwürdig unterstützt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, werden regelmäßig viele komplementäre Aktionen und Veranstaltungen realisiert. Mit einer differenzierten regionalen Pressearbeit soll zusätzlich lokale Aufmerksamkeit für die Produkte des NDR Fernsehens geschaffen und damit Zuschauerakzeptanz und -bindung erzielt werden.

Der NDR wird **Das Erste** auch weiterhin dabei unterstützen, wieder einen Erfolgskurs einzuschlagen. Er wird 2018 daher sein Bemühen fortsetzen, bei den aktuellen Nachrichten, in vertiefenden investigativen Formaten, bei den ereignisorientierten Doku-Dramen, in der werberelevanten Vorabend-Zone sowie in der Showunterhaltung die Position des Ersten zu halten und auszubauen.

- Das NDR Fernsehen

Um seine Akzeptanz langfristig zu sichern, hat das NDR Fernsehen im Herbst 2017 ein **Maßnahmenbündel** beschlossen, zu dem u. a. die flächendeckende Überprüfung der Regelformate sowie der Ausbau der Familien-Unterhaltung am Samstagabend gehören.

Bei der **Information** konnte die Nachrichtensendung NDR aktuell 21.45 Uhr mit einem Marktanteil von 8,7 % ihre Akzeptanz um 0,2 Prozentpunkte steigern. Seit März 2017 hat das NDR Fernsehen ein **neues Nachmittagschema**. Zwischen 16 und 18 Uhr konnte der Marktanteil dadurch erhöht werden, so z. B. bei der Sendung „Mein Nachmittag“. Mit reichweitenstarken Formaten aus dem Vorabend des Ersten wie z. B. „Wer weiß denn sowas?“ strebt das NDR Fernsehen 2018 eine weitere Stärkung seines Programms am Nachmittag an.

Mit der WebVideoUnit (WVU) und dem jungen Online-Angebot funk von ARD und ZDF beschreitet der NDR neue Wege, um auch **für jüngeres Publikum** interessant zu sein. Die WVU ist eine zentrale Kreativ-Einheit für die Entwicklung von originären Online-Videos. Zu funk, das sich an die Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen richtet, liefert das NDR Fernsehen erfolgreiche Formate wie „Kliemannsland“ und „Wumms“ zu. Ein neues Projekt für funk ist das investigative Reporter-Format „STRG F“, das große Experimentierflächen für den kreativen, journalistischen Nachwuchs und innovative Produktionsformen bietet.

Hinsichtlich der **Produktionsweisen** steht beim NDR Fernsehen u. a. die crossmediale Ausspielung weiter im Fokus. So sollen z. B. moderne, partizipative Beitragsformen weiterentwickelt und Interviews in ganzer Länge als Ergänzung zu Magazinberichten auf NDR.de und in den Länder-Apps gezeigt werden.

- Die NDR Fernseh-Landesprogramme

Aufgrund sich verändernder Mediennutzung und der sich weiter ausdifferenzierenden Medienlandschaft herrscht in vielen regionalen Medien hoher Kostendruck. Die damit einhergehende Reduzierung journalistischer Kapazitäten erhöht die publizistische Verantwortung der NDR Landesprogramme.

Besonders erfolgreich waren auch 2017 wieder die **19.30 Uhr-Regionalprogramme**. Sie verzeichneten zusammen mit knapp 1,2 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauern täglich im Jahresschnitt einen neuen Rekord. Erfolgreichstes Regionalmagazin in Deutschland war erneut das Nordmagazin, gefolgt vom Schleswig-Holstein Magazin, dem Hamburg Journal und Hallo Niedersachsen. Auch die Landesprogramme um 18 Uhr konnten ihren Marktanteil ausbauen. Eine besondere Stärke der Landesprogramme ist die **Aktualität**. Mit der Berichterstattung über die Regierungskrise und die vorgezogenen Wahlen in Niedersachsen, die Landtagswahlen in Schleswig-Holstein, den G20-Gipfel in Hamburg oder die abgesackte Autobahn A 20 in Mecklenburg-Vorpommern ist es eindrucksvoll gelungen, das regionale, journalistische Profil zu schärfen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen sich auch die Landesprogramme auf die **Sehgewohnheiten nachwachsender Zielgruppen** einstellen und ihre regionalen Inhalte ergänzend in moderner Form zeitunabhängig und non-linear anbieten. Die dafür notwendigen veränderten Arbeitsabläufe und Prozesse werden mit großer Kraftanstrengung vorangetrieben.

- Der NDR im Ersten

Das Erste ist laut ARD-Trend nach wie vor das beliebteste Fernsehprogramm der Deutschen. Die Marktanteile der Sendungen im **Vorabend** und in der **Unterhaltung** – beide Programmsäulen werden vom NDR für Das Erste koordiniert – haben noch einmal zugelegt. Gleichwohl hat das Programm 2017 Marktanteile abgeben müssen und befindet sich damit, anders als das ZDF, in der Gesellschaft vieler großer Sender. Der NDR hat mit Angeboten für das Erste maßgeblich dazu beigetragen, den Abwärtstrend abzubremesen. Die Quizsendungen im Vorabend erzielten Rekordquoten. Im Januar 2018 wurde erstmals die Marke von vier Mio. Zuschauerinnen und Zuschauern bei „Wer weiß denn sowas?“ überschritten. In der Primetime hat sich Das Erste auch dank der XXL-Formate als Marktführer bei der Unterhaltung am Samstagabend behauptet.

Die Enthüllungen der Recherchekooperation von NDR, WDR und Süddeutscher Zeitung haben im Herbst 2017 mit den „**Paradise Papers**“ ein journalistisches Ausrufezeichen im Ersten gesetzt und eine breite öffentliche Diskussion über die Praxis der Steuervermeidung in Gang gesetzt.

Eine gute Nachricht für die Zuschauerinnen und Zuschauer ist, dass die **Olympischen Spiele** bis 2024 bei ARD und ZDF zu sehen sein werden, für deren Übertragung innerhalb der ARD der NDR Federführer ist. Auch die Fußball-Länderspiele der deutschen Nationalmannschaft im Rahmen der UEFA Nations League werden bis 2022 von den Öffentlich-Rechtlichen gezeigt. Ebenfalls langfristig gesichert wurden die Rechte für alle wesentlichen Wintersportarten.

Bei der Kernaufgabe **Information** trägt der NDR mit der Federführung für **ARD-aktuell** (u. a. „Tageschau“ und „Tagesthemen“) eine besondere Verantwortung. Die 20 Uhr-Ausgabe der „Tageschau“ erreichte 2017 im Schnitt täglich 10,18 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer – ein historischer Höchstwert. Auch beim jüngeren Publikum konnte Deutschlands beliebteste Nachrichtensendung punkten.

In Zeiten von Fakenews und Filterblasen ist es umso wichtiger, dass Nachrichten korrekt und verlässlich sind. Die Redaktion von ARD-aktuell hat daher das ARD-Netzwerk „**Faktenfinder**“ aufgebaut. In Zusammenarbeit mit den Landesrundfunkanstalten und dem Korrespondentennetz werden Falschnachrichten aufgedeckt, Hintergründe erklärt und Fakten auf Basis fundierter Quellen verifiziert. Zudem hat die Redaktion einen Qualitätsmanager eingesetzt. Zu seinen Aufgaben zählt vor allem ein kritischer Blick auf das gesamte Programm und die Arbeit der Redaktion.

Im Fokus bei ARD-aktuell stehen 2018 die **Akzeptanzsteigerung** der Angebote auf allen Ausspielwegen, der Ausbau der Social Media- und Online-Angebote sowie die inhaltliche und technische Planung des neuen Nachrichtenhauses, das 2019 bezugsfertig sein soll.

4.1.3 Plattformstrategie/Social Media

Vor dem Hintergrund der veränderten Mediennutzung hat der NDR seine **Online-Strategie** immer wieder angepasst. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit des Programmbereichs Online und Multimedia 2017 war die signifikante Steigerung des Anteils der Videos und Audios im Online-Angebot des NDR.

Videoplattformen und Streamingdienste wie Netflix oder Amazon Prime gewinnen weiter an Bedeutung. Die ARD wird mit dem ARD-Player 2018 erstmals ein **personalisiertes**, also auf die Bedürfnisse

der einzelnen Nutzerin/des einzelnen Nutzers zugeschnittenes **digitales Produkt** anbieten. Der NDR wird diese ARD-Technologie für die Personalisierung seines Angebotes einsetzen, um auch für seine eigenen Inhalte über entsprechende Funktionen zu verfügen.

Mit der Eigenentwicklung einer **App-Familie** hat der NDR einen wichtigen Verbreitungsweg für seine Inhalte erschlossen. NDR Online setzt zukünftig verstärkt auf Projekte, in denen Technik und Redaktion gemeinsam an neuen Produkten arbeiten. Auch in den vier Landesfunkhäusern wird die Strategie der multimedialen Produktions- und Ausspielungsprozesse weiterverfolgt.

Der NDR wird sich bei der **Distribution** seiner Inhalte hinsichtlich Präsenz auf wichtigen Kanälen und Plattformen sowie einfacher Auffindbarkeit stärker engagieren. Aufgrund der steigenden Anzahl von Endgeräten und Drittplattformen ist es sinnvoll abzuwägen, bei welchen Ausspielwegen der NDR eigenständige Angebote aufbaut und wo er ARD-Lösungen nutzt. Wichtig bleibt die ständige Überprüfung, inwieweit die Distribution über große Drittplattformen wie YouTube, Facebook, Twitter und Instagram tatsächlich auf den NDR einzahlt. Wichtig ist dabei u. a. eine eindeutige Absenderkennung. Ziel ist es in allererster Linie, die Nutzung der NDR eigenen Plattformen zu stärken.

4.2 Produktion und Technik

Im Rahmen des Projekts „**Auftrag und Strukturoptimierung**“ hat die ARD weitreichende Kürzungspotenziale auch bei der Produktion und Technik identifiziert und den Ländern in ihrem Bericht zur ARD-Strukturreform dargelegt. Im NDR werden die zur Kostenreduktion notwendigen Projekte und Maßnahmen nun umgesetzt. So wird beispielsweise bei der Videoproduktion der Personaleinsatz verringert und durch den Einsatz neuer technischer Möglichkeiten die Effizienz erhöht. Bei der Studioproduktion und in den Archiven werden bisher manuelle Arbeiten durch den Einsatz hochmoderner Automationssoftware abgelöst. Der Schwerpunkt der Kostenreduktion liegt allerdings in den unter den Landesrundfunkanstalten in Kooperation voranzubringenden Vorhaben. So hat sich die ARD u. a. zum Ziel gesetzt, alle IT-gestützten Prozesse senderübergreifend zu standardisieren, um dann am Markt entsprechende kostensenkende Skalierungseffekte zu erschließen. Derzeit bringt sich der NDR im Senderverbund sehr stark ein, um die Grundlage für eine solche – in einem föderalen System nicht einfache – Standardisierung zu schaffen.

Die in den Ballungsräumen begonnene Umstellung auf das Antennenfernsehen **DVB-T2 HD** wird 2018 in den Mittelzentren fortgesetzt; bis Mitte 2019 wird der komplette Umstellungsprozess in den Flächenregionen abgeschlossen sein. Nach Abschluss der Umstellung werden die Zuschauerinnen und Zuschauer in Norddeutschland die öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehprogramme mit einem größeren Programmangebot und in HD-Qualität über das neue Antennenfernsehen DVB-T2 HD empfangen. Dabei ist es auch gelungen, die Kosten gegenüber der Ausstrahlung im alten technischen Standard um rund 15% zu senken.

Nachdem die KEF in ihrem 20. Bericht die Fortsetzung des Projektes **Digitalradio** befürwortet und entsprechende finanzielle Mittel über den Ausbau des Sendernetzes DAB+ zur Verfügung gestellt hat, wird der NDR die Empfangbarkeit in den vier norddeutschen Ländern weiter schrittweise optimieren. Die ARD hat sich zudem darauf verständigt, die Anstrengungen beim Marketing zu verstärken, um den digital-terrestrischen Verbreitungsweg und seine Vorteile bei Hörerinnen und Hörern bekannter zu machen. Auch NDR Programmbereiche werden sich wie bisher mit Trailern und redaktioneller Berichterstattung an den ARD-weiten Kampagnenzeiträumen zur Bewerbung von DAB+ beteiligen.

Derzeit wird das **NDR Fernsehen** – wie nahezu alle Programme von ARD und ZDF – mit seinen vier Landesprogrammen und den ARD-Fernsehprogrammen über Satellit im Simulcast ausgestrahlt. Formate sind Standard Definition (SD) und High Definition (HD). 2017 wurde deutlich, dass die privaten Programmveranstalter keine zeitnahe Beendigung der SD-Verbreitung anstreben, sondern mindestens bis Ende 2022 am Simulcast von SD und HD (als Pay-Angebot auf der Plattform HD+) festhalten werden – dies auch deshalb, weil sie durch entsprechende Auflagen der Kartellbehörden dazu verpflichtet sind und die Reichweite des kostenpflichtigen HD+ Angebotes noch vergleichsweise gering ist. Auch das ZDF hat sich entschieden, bis mindestens 2020 weiter in SD zu verbreiten. Vor dem Hintergrund dieser wettbewerblichen Rahmenbedingungen hat der NDR Ende 2017 beschlossen, sein Drittes Programm bis mindestens Mitte 2020 in SD zu verbreiten und der weiteren Verbreitung des Ersten bis Mitte 2020 in SD zuzustimmen.

4.3 Personal

Seit Anfang der 1990er Jahre reduziert der NDR die Zahl seiner Festangestellten: Über 700 Planstellen wurden seither sozialverträglich abgebaut, wobei stets auch Bereiche punktuell aufgestockt wurden. Diesen **sukzessiven Abbau** wird der NDR in den nächsten Jahren fortsetzen, auch um entsprechende KEF-Vorgaben zum Stellenbestand und zur Personalkostenentwicklung zu erfüllen. Kürzungen bei den programmlichen Leistungen sollen vermieden werden.

Aufgrund der bereits angestoßenen bzw. künftig durch die ARD-Strukturreform und den „Kompass 2022“ zu erwartenden Veränderungen wird der Bedarf an Prozessbegleitungen durch die **Personalentwicklung** weiter zunehmen. Das Bündel von Maßnahmen, das die Abteilung 2019 und in den Folgejahren anbieten wird, umfasst u. a. Coachings, Workshops und Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte des NDR. Erstmals wurde 2018 ein neues Qualifizierungsprogramm für laterale Führungskräfte aufgesetzt.

Zum **Gesundheitsschutz** gehört es auch, die Auswirkungen des **demografischen Wandels** zu betrachten. Unter der Überschrift „Generationen im NDR – Zukunft gemeinsam gestalten“ hat der NDR daher ein Projekt gestartet, in dessen Fokus insbesondere das berufliche Miteinander und der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt steht. Aber auch die individuellen beruflichen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund einer verlängerten Lebensarbeitszeit, die Work-Life-Balance in unterschiedlichen Lebensphasen sowie die Gesundheit und Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden intensiv beleuchtet.

Die Medien spielen bei den **interkulturellen Integrationsprozessen** eine wichtige Rolle. Für den NDR ist es daher selbstverständlich, dass sich die gesellschaftliche Vielfalt in seiner Personalstruktur und in seinen Programmangeboten abbilden soll. Für den Alltag des NDR bedeutet dies, dass sowohl in den Sendungen als auch in den Redaktionsräumen Menschen unterschiedlicher ethnischer, kultureller und religiöser Herkunft arbeiten. Darüber hinaus sollen sich die Lebenswelten dieser Menschen in den Programminhalten des NDR wiederfinden.

Als Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ ist der NDR bestrebt, Hindernisse zu beseitigen, die der Chancengleichheit entgegenstehen. Unter Einhaltung der bestehenden Schutzrechte fördert er deshalb die **Integration von Menschen mit Behinderungen** in seine betrieblichen Abläufe. Dafür stehen Instrumente wie Praktika, Hospitationen und Probearbeitsverhältnisse zur Verfügung. Daneben engagiert sich der NDR, indem er Kooperationen mit Behindertenorganisationen schließt. Der NDR

setzt sich sowohl in seinen eigenen Programmen als auch – als Federführer bei diesem Thema – in der ARD dafür ein, dass die Angebote für Menschen mit Behinderungen möglichst barrierefrei zugänglich sind. Die **barrierefreien Angebote** des NDR wie Untertitel, Audiodeskription, Videos in Gebärdensprache und Angebote in Leichter Sprache wurden in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut.