



**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, im Juli 2016

## **Inhalt**

<b>Fakten zum Norddeutschen Rundfunk</b>	<b>3</b>
<b>1. Wirtschaftliche Lage bis 2019</b>	<b>5</b>
1.1 Jahresabschluss 2014	
1.2 Mittelfristige Entwicklung	
<b>2. Der 20. KEF-Bericht</b>	<b>14</b>
<b>3. Beteiligungen</b>	<b>15</b>
3.1 NDR Media GmbH	
3.2 Studio Hamburg	
3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern	
<b>4. Entwicklungsperspektiven</b>	<b>18</b>
4.1 Programm	
4.2 Produktion und Technik	
4.3 Personal	

## Fakten zum Norddeutschen Rundfunk

- Der NDR ist eine **gemeinnützige Anstalt des öffentlichen Rechts** zur Veranstaltung von Rundfunksendungen.
- Rechtsgrundlagen 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. Gemäß §§ 2 und 3 NDR-StV unterhält der NDR in seinen vier Staatsvertragsländern **Landesfunkhäuser**. Darüber hinaus ist er mit rund 20 Studios und Korrespondentenbüros in Norddeutschland vertreten. Das Sendegebiet des NDR umfasst rund ein Viertel der Gesamtfläche Deutschlands.
- Der NDR bietet vier **Hörfunk-Zentralprogramme**, das **NDR Fernsehen** sowie je vier **Hörfunk- und Fernseh-Landesprogramme** an. Im Digitalradio über Antenne sind daneben exklusiv NDR Info Spezial, NDR Blue und seit dem 5. Juli 2016 NDR Plus - Das norddeutsche Schlager-radio (statt NDR Traffic) zu empfangen.
- In seinem **Online-Auftritt** setzt der NDR vor allem auf eine differenzierte regionale Versorgung sowie auf Angebote für ein jüngeres Publikum. Der Programmbereich Online und Multimedia ist auch zuständig für die barrierefreien Angebote des NDR wie Untertitelung, Audiodeskription und Gebärdensprache.
- Die **zentralen Hörfunk-Programme** NDR 2 und N-JOY bilden die informativen und unterhaltenden Angebote für eine breite norddeutsche Bevölkerungsschicht. NDR Info und NDR Kultur wenden sich an die informationsorientierten und kulturinteressierten Zielgruppen. NDR Blue bietet ein breites Musiktitel-Angebot sowie Wiederholungen von Konzertmitschnitten und musikjournalistische Sendungen. NDR Info Spezial überträgt z. B. ausgewählte Bundestagsdebatten und Top-Fußballspiele. Ausrichtung und Vielfalt der Angebote stellen hier – ebenso wie beim NDR Fernsehen – sicher, dass die Interessen von Mehrheiten und Minderheiten berücksichtigt werden.
- Der NDR ist auch fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Norddeutschland. Auf vielen Veranstaltungen kann man ihn und seine Programme live vor Ort erleben. **NDR Elbphilharmonie Orchester, NDR Radiophilharmonie, NDR Bigband und NDR Chor** haben 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 heranzuführen.
- Das **NDR Fernsehen** verbucht mit seinem vielfältigen Angebot an Information, Unterhaltung, Bildung, Kultur, Sport und Service bereits seit vielen Jahren große Erfolge, im Norden ebenso wie auf Bundesebene. Mit seinen regionalen Angeboten trägt es wesentlich zur norddeut-

schen Identität bei. Durch den Ausbau der aktuellen Information und der zunehmenden Vernetzung konnte es seine Relevanz und Akzeptanz noch einmal deutlich steigern.

- Markenkern der **NDR Landesfunkhäuser** ist die regionale Berichterstattung. Durch sie ist der NDR fest im Norden verankert. Die **Hörfunk-Landesprogramme** NDR 1 Niedersachsen, NDR 1 Welle Nord, NDR 1 Radio MV und NDR 90,3 werden exklusiv für das jeweilige Sendegebiet produziert und im jeweiligen Land ausgestrahlt. Innerhalb der Landesprogramme der Flächenländer gibt es mehrmals täglich parallel ausgestrahlte sog. subregionale Fensterprogramme. Auch die **Fernseh-Regionalprogramme** Hallo Niedersachsen, Schleswig-Holstein Magazin, Nordmagazin und Hamburg Journal erzielen hohe Akzeptanzwerte. Das gilt sowohl für die 18.00 Uhr- als auch für die 19.30 Uhr-Programmplätze. Bewährt hat sich die Gemeinschaftsredaktion der Landesfunkhäuser mit den regionalen Reportagen um 18.15 Uhr und der Nachrichtensendung NDR aktuell um 21.45 Uhr.
- Das neue Programm **NDR Plus** - Das norddeutsche Schlagerradio bietet melodische, vornehmlich deutschsprachige Musik. Jeweils zur vollen Stunde gibt es Nachrichten und eine Übersicht über die Verkehrslage im Norden.
- Zum Vor- und Hauptabendprogramm des **Ersten Deutschen Fernsehens**, des Ersten, liefert der NDR rund 17,5 Prozent Programm zu. Dazu zählen u. a. fiktionale Serien, Dokumentationen, Polittalks, 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, verantwortet die Nachrichtensendungen Tagesschau, Tagesthemen und Nachtmagazin. Ferner gehören der digitale Informationskanal tagesschau24 und das Online-Angebot tagesschau.de zur ARD-aktuell-Redaktion. Sie ist seit ihrer Gründung 1977/78 beim NDR in Hamburg angesiedelt.
- Der NDR hat gut 3.400 festangestellte **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (Stand: 12/2015). Sein **Jahresumsatz** beträgt rund eine Milliarde Euro, davon entfallen ca. 90 Prozent auf Beitragseinnahmen. Als drittgrößte Landesrundfunkanstalt im ARD-Verbund trägt der NDR rund 17,5 Prozent zur Finanzierung der Arbeitsgemeinschaft bei.
- In der Öffentlichkeit wird in letzter Zeit verstärkt die **Glaubwürdigkeit** der Medien insgesamt und die Rolle der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten debattiert. Eine repräsentative Befragung des Instituts TNS Infratest im Auftrag des NDR hat ergeben, dass das Vertrauen der Menschen in den NDR groß ist. So haben 82 Prozent der 3.000 Befragten gesagt, dass sie dem NDR „voll und ganz“ bzw. „eher“ vertrauen. Damit liegt der NDR – nur knapp hinter der Polizei – an der Spitze unterschiedlicher Institutionen und Organisationen, die zur Auswahl standen.

## 1. Wirtschaftliche Lage bis 2019

### 1.1 Jahresabschluss 2014

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts für das Jahr 2015 noch kein vom Wirtschaftsprüfer testierter Jahresabschluss vorlag, betreffen die folgenden Angaben durchgängig das Geschäftsjahr 2014. Es ist das zweite Jahr der aktuellen Beitragsperiode 2013 bis 2016 und schließt mit einem Jahresüberschuss von 23,3 Mio. €. Für dieses Ergebnis waren maßgeblich die Beitragserträge verantwortlich, die sich gegenüber dem Vorjahr infolge des einmaligen Meldedatenabgleichs erhöht haben. Beitragsmehrerträge, die über die von der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) definierte Obergrenze hinausgingen, durfte der NDR allerdings nicht zur Deckung seiner Aufwendungen verwenden. Sie wurden in Höhe von 73,9 Mio. € einer Beitragsrücklage zugeführt.

<b>Ergebnis des NDR</b>	<b>2014</b> Mio. €	<b>2013</b> Mio. €
Erträge	1.184,1	1.074,5
Aufwendungen	1.160,8	1.090,7
<b>Jahresüberschuss/ -fehlbetrag</b>	<b>23,3</b>	<b>./ 16,1</b>

### 1.1.1 Erträge

Im Berichtsjahr hat der NDR Erträge in Höhe von 1.184,1 Mio. € erzielt, hiervon 1.035,3 Mio. € (87,4 %) Beitragserträge.

	<b>2014</b> Mio. €	<b>2013</b> Mio. €
<b>I. Erträge</b>		
1. Erträge aus Beiträgen	1.035,3	958,8
a) Erträge aus Beiträgen (ARD-Anteil, ohne Deutschland-radio)	(1.025,4)	(950,0)
b) Rückflüsse von den Landesmedienanstalten	(9,9)	(8,9)
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	./ . 3,7	./ . 14,8
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	1,9	1,8
6. Erträge aus Kostenerstattungen/Konzessionsabgaben	39,5	35,0
a) Werbung	(22,2)	(18,2)
b) Sonstige	(25,4)	(22,9)
c) ./ . weiterverrechnete Kosten für GSEA <sup>1</sup> (vgl. II.15)	(./ . 8,1)	(./ . 6,2)
7. Sonstige betriebliche Erträge (mit Sponsoring)	79,7	71,8
8. Erträge aus Beteiligungen (vor Abzug von Anstaltssteuern)	8,2	0
a) NDR Media	(8,2)	(0)
b) Sonstige Beteiligungserträge	(0)	(0)
9. Finanzerträge	23,4	21,9
<b>Summe</b>	<b>1.184,1</b>	<b>1.074,5</b>

Die Erträge des Jahres 2014 überstiegen die des Vorjahres um 109,6 Mio. €.

Nach dem Jahresabschluss des **Zentralen Beitragsservices** (ZBS) belaufen sich die Beitragserträge des NDR für 2014 auf 1.025,4 Mio. €. Damit liegen sie um 75,4 Mio. € über dem Vorjahreswert und sind nach der Einführung des Rundfunkbeitrags zum 1. Januar 2013 das zweite Jahr in Folge gestiegen. Die Entwicklung zeigt, dass das Beitragsmodell funktioniert. Es führt zu einer stabilen Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und zu mehr Gerechtigkeit für die Beitragszahlerinnen und -zahler. Außerdem ermöglichte es zum 1. April 2015 eine Beitragssenkung von 17,98 € auf 17,50 €. Der starke Anstieg der Beitragserträge im vergangenen Jahr resultiert vor allem aus dem einmaligen Meldedatenabgleich und den auf dieser Basis ab dem Jahr 2014 - auch rückwirkend zum Januar 2013 - vom ZBS vorgenommenen Direktanmeldungen.

Weitere Verbesserungen ergeben sich durch eine geringere Abnahme des Bestandes an fertigen und unfertigen Produktionen sowie Erträgen aus Beteiligungen, die im Vergleich zum Jahr 2013 wieder ausgeschüttet wurden.

<sup>1</sup> GSEA: Gemeinschaftssendungen, -einrichtungen und -aufgaben

## 1.1.2 Aufwendungen

Die Aufwendungen zeigten folgende Entwicklung:

	2014 Mio. €	2013 Mio. €
<b>II. Aufwendungen</b>		
1. Personalaufwand	449,8	411,7
a) Vergütungen und sonstige Arbeitsentgelte	(240,7)	(234,7)
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	(40,7)	(39,6)
c) Aufwendungen für Altersversorgung	(168,4)	(137,5)
2. Urheber-, Leistungs- u. Herstellervergütungen	231,1	228,8
3. Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben u. Koproduktionen	157,2	132,4
4. Produktionsbezogene Fremdleistungen	28,5	30,1
5. Aufwendungen für Programmverbreitung	37,9	36,4
6. Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter	52,6	52,2
7. Aufwendungen für den Beitragseinzug	31,2	31,7
8. Übrige betriebliche Aufwendungen	164,0	161,7
9. Zuwendungen zum Finanzausgleich	8,2	7,6
10. Zuwendungen zur Strukturhilfe	0,3	0,3
11. Aufwendungen für die KEF	0,1	0,1
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1,7	2,8
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	2,7	7,1
14. Sonstige Steuern	3,7	./ 6,2
15. ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA (vgl. I.6 c)	(./ 8,1)	(./ 6,2)
<b>Summe</b>	<b>1.160,8</b>	<b>1.090,7</b>

Die Erhöhung der **Personalaufwendungen** (ohne Altersversorgung) auf 281,4 Mio. € im Jahr 2014 ergibt sich überwiegend aus der Gehaltstarifanpassung von 3,0 % zum 1. April 2014, die sich am Tarifabschluss der Länder orientierte. Das weitere Sinken des von der Deutschen Bundesbank vorgegebenen Abzinsungssatzes gemäß des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) von 4,88 % auf 4,53 % führte zu höheren Zuführungen zur Pensionsrückstellung.

Der Anstieg der **Sachaufwendungen**<sup>2</sup> gegenüber dem Vorjahr (insgesamt + 33,8 Mio. €) ergibt sich vor allem aufgrund der Berichterstattung über die Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien und die Olympischen Winterspiele in Sotschi. Hinzu kommt ein Sondereffekt bei den Sonstigen Steuern im Jahr 2013.

Die **Abschreibungen** auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter lagen mit 52,6 Mio. € um 0,4 Mio. € über dem Vorjahreswert.

<sup>2</sup> Positionen 2 - 5; 7 - 14 in Tabelle „II. Aufwendungen“ (inkl. unmittelbare Programmaufwendungen)

### 1.1.3 Bilanzstruktur, Liquiditäts- und Finanzlage

Das Bilanzvolumen des NDR hat sich im Jahr 2014 gegenüber 2013 von 1.672,8 Mio. € um 148,5 Mio. € auf 1.821,3 Mio. € erhöht.

Die Aktiva des NDR zum 31.12.2014 setzen sich wie folgt zusammen:

	<b>31.12.2014</b> Mio. €	<b>31.12.2013</b> Mio. €
A. Anlagevermögen	1.358,9 74,6 %	1.309,2 78,3 %
B. Programmvermögen	152,1 8,4 %	153,3 9,2 %
C. Umlaufvermögen	305,5 16,8 %	207,1 12,4 %
D. Rechnungsabgrenzungsposten	4,9 0,3 %	3,2 0,2 %
<b>Summe</b>	<b>1.821,3</b>	<b>1.672,8</b>

Die Passiva des NDR zum 31.12.2014 setzen sich wie folgt zusammen:

	<b>31.12.2014</b> Mio. €	<b>31.12.2013</b> Mio. €
A. Anstaltseigenes Kapital	333,6 18,3 %	310,3 18,6 %
B. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	6,0 0,3 %	5,5 0,3 %
C. Rückstellungen	1.400,5 76,9 %	1.271,1 76,0 %
D. Verbindlichkeiten	60,0 3,3 %	65,8 3,9 %
E. Rechnungsabgrenzungsposten	21,2 1,2 %	20,0 1,2 %
<b>Summe</b>	<b>1.821,3</b>	<b>1.672,8</b>

Das überwiegend langfristig gebundene Vermögen des NDR war durch Eigenkapital und Rückstellungen langfristig finanziert. Zum 31.12.2014 betrug der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanz-



summe 18,3 %. 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. Bei einer Überarbeitung der Finanzordnung im Jahr 2000 wurden auch die Anforderungen bezüglich der Einrichtung eines Risikomanagementsystems berücksichtigt.

Die Wirtschaftsführung des NDR richtet sich nach der vom Verwaltungsrat erlassenen Finanzordnung, einer mehrjährigen Finanzplanung, dem Entwicklungsplan und dem jährlichen Wirtschaftsplan. Überwacht wird die Finanzordnung durch die NDR Aufsichtsgremien und die Landesrechnungshöfe. Der NDR erstellt einen Jahresabschluss und einen Konzernabschluss entsprechend den Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften, die beide durch Wirtschaftsprüfer testiert werden. Er verfügt darüber hinaus über ein differenziertes Planungs- und Steuerungssystem, einschließlich eines adäquaten Berichtswesens und Controllings.

Neben den rechtlichen Vorgaben und seinem Berichtswesen hat der NDR organisatorische Verfahren und Instrumente entwickelt, die u. a. dem Risikomanagement dienen. Hierzu gehören die jährlichen Strategieklausuren und Wirtschaftsplanberatungen, die regelmäßigen Direktorensitzungen, die interne Revision und die Controllinginstrumentarien.

Der NDR führt im Rahmen seines Risikomanagements regelmäßig eine Bestandsaufnahme sämtlicher wesentlicher Risiken durch und erstellt jährlich einen Risikoreport.

#### 1.2 Mittelfristige Entwicklung

Die Mittelfristige Finanzplanung des NDR weist im Erfolgsplan bis Ende 2016 einen Überschuss von 216,4 Mio. € aus. Damit wird die Vorgabe des § 31 Abs. 4 der Finanzordnung erfüllt, den Erfolgsplan für die erwartete Geltungsdauer des Rundfunkbeitrags auszugleichen. Unter Berücksichtigung des Überschusses aus der Vorperiode und des erforderlichen Überschusses zur Dotierung des Sondervermögens Altersversorgung sowie der Zuführung zur Rücklage Beitragsmehrerträge bleibt bis Ende 2016 noch ein Betrag von 17,6 Mio. € zu erwirtschaften.

Die Mittelfristige Finanzplanung bis 2019 beruhte auf der Anmeldung der ARD zum 20. KEF-Bericht. Da die KEF in ihrem 20. Bericht keinen Finanzbedarf, sondern vielmehr einen Überschuss feststellt (vgl. Punkt 2), wird auch in der nächsten Mittelfristigen Finanzplanung des NDR ein Minus verbleiben, das es auszugleichen gilt.

Mit Inkrafttreten des **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes** (BilMoG) ergab sich die Notwendigkeit zur Neubewertung der Pensions- und Beihilferückstellungen zum 01.01.2010. Hieraus resultierte ein einmaliger Umstellungsaufwand, der auf 15 Jahre verteilt werden darf und der den NDR jährlich mit

12,4 Mio. € belastet. Weiterhin schreibt das BilMoG vor, die Pensions- und Beihilferückstellungen mit einem von der Deutschen Bundesbank einheitlich berechneten Zinssatz zu diskontieren. Dieser Zinssatz sinkt seit seiner Einführung kontinuierlich und führt zu einer stetigen bilanziellen Höherbewertung der Pensions- und Beihilferückstellungen. Damit sind erhebliche zusätzliche kalkulatorische Aufwendungen verbunden, ohne dass sich die tatsächliche Höhe der Pensionsansprüche und künftigen Pensionszahlungen verändert.

Bislang hat die KEF den Umstellungsaufwand zum 01.01.2010 nicht berücksichtigt und weiterhin den 2009 geltenden Zinssatz von 5,25 % zugrunde gelegt. Die aus dem BilMoG resultierenden Aufwendungen sind damit bislang nicht über den Rundfunkbeitrag gedeckt. Ab 2017 wird die KEF den BilMoG-Umstellungsaufwand ab 01.01.2017 anteilig in der Beitragsbemessung berücksichtigen. Zu diesem Zweck soll die Zahlung der bisherigen sogenannten „25-Cent-Mittel“ fortgeführt werden, die bis 31.12.2016 zur Schließung der Deckungsstocklücke Altersversorgung der ARD beigetragen haben. Da die „25-Cent-Mittel“ künftig nicht nur der ARD, sondern auch dem ZDF und dem Deutschlandradio zufließen, verbleibt der ARD für diesen Zweck ein Anteil in Höhe von 18 Cent am monatlichen Rundfunkbeitrag.

**Mittelfristige Finanzplanung bis 2019 | Stand Oktober 2015**

In Mio. €	Ist 2013	Ist 2014	WP 2015	WP 2016	Beitrags- periode 2013 - 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
<b>Erträge</b>								
Rundfunkbeiträge	950,0	1.025,4	955,8	985,3	3.916,5	980,9	982,1	981,8
Zuflüsse NDR Media	18,2	30,4	27,7	29,2	105,5	28,9	30,1	29,4
Kapitalerträge	53,9	56,2	46,9	46,0	203,0	47,4	49,6	51,8
Übrige Erträge	44,7	51,8	48,1	53,1	197,7	42,4	42,4	48,8
<b>Summe</b>	<b>1.066,8</b>	<b>1.163,8</b>	<b>1.078,4</b>	<b>1.113,6</b>	<b>4.422,6</b>	<b>1.099,6</b>	<b>1.104,2</b>	<b>1.111,8</b>
<b>Aufwendungen</b>								
Personalaufwendungen	411,7	449,8	454,7	507,7	1.823,9	493,3	518,2	473,0
Sachaufwendungen	619,0	638,1	619,8	644,2	2.521,1	650,8	684,1	662,1
Abschreibungen	52,2	52,6	52,3	52,7	209,8	53,0	54,0	54,0
<b>Summe</b>	<b>1.082,9</b>	<b>1.140,5</b>	<b>1.126,9</b>	<b>1.204,5</b>	<b>4.554,8</b>	<b>1.197,0</b>	<b>1.256,3</b>	<b>1.189,1</b>
<b>Ergebnis im Erfolgsplan (handelsrechtlich)</b>	<b>-16,1</b>	<b>23,3</b>	<b>-48,5</b>	<b>-90,9</b>	<b>-132,3</b>	<b>-97,4</b>	<b>-152,1</b>	<b>-77,3</b>
Veränderung aus Erwartungsrechnung 2015			-8,0		-8,0			
- Umstellungsaufwand gem. BilMoG	12,4	12,4	12,4	12,4	49,8	12,4	12,4	12,4
- Auswirkung aus der Ände- rung des BilMoG-Zinssatzes - zweckgebundener Anteil zur Schließung der De- ckungsstocklücke	24,5	57,8	110,7	113,9	306,9	84,8	104,0	51,3
						-14,6	-14,6	-14,6
<b>Ergebnis gem. § 31 Abs. 4 der Finanzordnung vor Rücklage Beitragsmehr- erträge</b>	<b>20,8</b>	<b>93,5</b>	<b>66,7</b>	<b>35,4</b>	<b>216,4</b>	<b>-14,8</b>	<b>-50,2</b>	<b>-28,2</b>
Einstellung/Auflösung Rücklage Beitragsmehr- erträge	-9,5	-73,9	-47,6	-39,2	-170,1	42,5	42,5	42,5
<b>Ergebnis gem. § 31 Abs. 4 der Finanzordnung nach Rücklage Beitragsmehr- erträge</b>	<b>11,3</b>	<b>19,7</b>	<b>19,0</b>	<b>-3,7</b>	<b>46,3</b>	<b>27,8</b>	<b>-7,7</b>	<b>14,4</b>
Verwendung des Über- schusses der Vorperiode					17,3			
Erforderlicher Überschuss zur Schließung der De- ckungsstocklücke AV					-81,2			
<b>Ergebnis der Mittel- fristigen Finanzplanung</b>					<b>-17,6</b>			

Zu den Positionen der Mittelfristigen Finanzplanung im Einzelnen:

### 1.2.1 Ertragsentwicklung

Die geplanten Beitragserträge in der Mittelfristigen Finanzplanung des NDR vom September 2015 entsprechen der Planung des zentralen Beitragsservices vom Juli 2015. Es wurde bis 2019 unverändert mit einem monatlichen Beitrag von 17,50 € gerechnet.

Die Werbeplanung wurde auf Basis der aktuellen Erkenntnisse der NDR Media fortgeschrieben. Nach wie vor hat der NDR im Hörfunkbereich mit besonderen strukturellen Nachteilen zu kämpfen, da er nur eine werbetragende Hörfunkwelle mit höchstens 60 Minuten werktäglicher Werbung betreiben darf, die zudem vier Bundesländer abdeckt. Dies macht es potenziellen Hörfunkwerbekunden unmöglich, gezielt regionale Werbung zu buchen. Ein möglicher Rückgang der Werbeerträge aufgrund der Einschränkungen durch das neue WDR-Gesetz ist in dieser Planung noch nicht berücksichtigt.

Für die Planung der Kapitalerträge aus den Investmentfonds wurde entsprechend der aktuellen Vorgabe der KEF eine Rendite von 2,5 % angenommen.

### 1.2.2 Aufwandsentwicklung

Die Höhe der Aufwendungen innerhalb einer Beitragsperiode wird grundsätzlich durch die Höhe der Erträge bestimmt. Insgesamt sind die finanziellen Spielräume enger geworden. Die letzte Erhöhung der Rundfunkgebühr erfolgte 2009. Seit 2013 fließen dem NDR zwar aufgrund des neuen Rundfunkbeitrags höhere Erträge zu, die er aber derzeit nicht zur Deckung seiner Aufwendungen einsetzen darf, da sie einer Beitragsrücklage zugeführt werden. In den Jahren 2013 bis 2016 stehen dem NDR damit nicht mehr Beitragserträge zur Verfügung als in den Jahren 2009 bis 2012. Inflationsbedingte und durch Tarifverträge verursachte Kostensteigerungen muss der NDR deshalb seit 2009 durch Einsparungen und Rationalisierungen auffangen.

Darauf reagiert der NDR mit einer Vielzahl von Maßnahmen, die die Kosten reduzieren bzw. der Verbesserung seiner Wirtschaftlichkeit dienen. So hat der NDR seit 2010 diverse Sparpakete realisiert und seine Budgets gekürzt. Zuletzt wurde 2014 ein Sparpaket in Höhe von 37,2 Mio. € für die Jahre 2014 bis 2016 beschlossen, das mit 13,8 Mio. € p. a. bis 2020 fortwirkt. Auch unter diesen verschlechterten Rahmenbedingungen hat es für den NDR oberste Priorität, die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit seiner Hörfunk- und Fernsehprogramme zu sichern.

- Personalaufwendungen | Stellenplan

Der NDR reduziert seinen Stellenbestand weiter, 2016 um 19 Planstellen. Seit Mitte der 90er Jahre hat er damit seinen Personalbestand sozialverträglich um 669,5 auf 3.407,5 Planstellen gesenkt. Für die Jahre 2017 bis 2020 ist geplant, zusätzlich 14 Stellen sozialverträglich abzubauen.

Der aktuelle Tarifvertrag sieht eine Anpassung der Gehälter in Anlehnung an den öffentlichen Dienst der Länder vor (2,1% für 2015 sowie 2,3 % für 2016). Der Planung der Aufwendungen für die Altersversorgung liegen entsprechende Gutachten des Versicherungsmathematikers zugrunde.

- Sachaufwendungen

Die Regeletats der Trägerkosten Hörfunk und Fernsehen sowie die Stellenkosten werden aufgrund der Ertragssituation bis 2016 nicht gesteigert („Nullrunden“). Ab 2017 sind zum Ausgleich der Kostenerhöhungen wieder Steigerungen der Programmmittel und der Stellenkosten vorgesehen. Darüber hinaus beinhaltet die Planung im Fernsehen zusätzliche Programmmittel entsprechend der KEF-Anmeldung. Der NDR wird bei seiner nächsten Mittelfristplanung 2017 bis 2020 die Feststellungen des 20. KEF-Berichts berücksichtigen.

- Abschreibungen | Investitionen

Die Abschreibungen wurden auf Basis der Planung der Investitionsansätze unter Berücksichtigung der ARD-einheitlich festgelegten Abschreibungssätze und der voraussichtlichen Inbetriebnahme der Investitionen ermittelt.

Der NDR muss zur Zukunftssicherung kontinuierlich in seine Infrastruktur investieren, insbesondere in seine Hörfunk- und Fernsehtechnik. Tendenziell sinkenden Preisen für digitale Geräte stehen dabei kürzere Re-Investitionszyklen der softwarebasierten Technik gegenüber. Der NDR hat folgende Mittel für Investitionen eingeplant:

2015: (Wirtschaftsplan)	58,0 Mio. €
2016 (Wirtschaftsplan)	57,4 Mio. €
2017: (Plan)	72,6 Mio. €
2018: (Plan)	91,1 Mio. €
2019: (Plan)	50,9 Mio. €

## 2. Der 20. KEF-Bericht

Ende August 2015 gaben die Rundfunkanstalten ihre Anmeldung für die Beitragsperiode 2017 bis 2020 bei der KEF ab. Im Ergebnis meldete die ARD für diesen Zeitraum - unter Berücksichtigung der voraussichtlich bis Ende 2016 gebildeten Beitragsrücklage in Höhe von 1.163 Mio. € - einen ungedeckten Finanzbedarf von durchschnittlich 99 Mio. € p. a. an. Mit ihrer Anmeldung strebte die ARD im Wesentlichen einen Ausgleich der zu erwartenden Preissteigerungen an.

Der NDR meldete insgesamt 73 Mio. € (bzw. 18,3 Mio. € pro Jahr) an, was einem Anteil von rund 18,5 % am ungedeckten Finanzbedarf der ARD entspricht. Dieser leicht überproportionale Anteil resultiert aus dem vergleichsweise geringen NDR Anteil von lediglich 8,6 % am Eigenmittelbestand der ARD per 31.12.2014.

Die KEF hat den von der ARD angemeldeten ungedeckten Finanzbedarf um insgesamt 774 Mio. € nach unten angepasst. Somit wird aus einem von der ARD für den Zeitraum 2017 bis 2020 angemeldeten ungedeckten Finanzbedarf von insgesamt 396 Mio. € ein von der KEF ermittelter Überschuss von 378 Mio. €. Die KEF empfiehlt mit ihrem 20. Bericht eine Beitragssenkung zum 01.01.2017 von derzeit monatlich 17,50 € auf 17,20 €.

Aufgrund der Ertragseinbußen bei der Werbung durch die Änderung des WDR-Gesetzes sowie weiterer Risiken hat die ARD vorgeschlagen, anstatt einer von der KEF empfohlenen Beitragssenkung eine Beitragsrücklage auch für den Zeitraum 2017 bis 2020 zu bilden. Damit wäre die Beitragsstabilität für diesen Zeitraum gewährleistet, und es bliebe eine angemessene Vorsorge für mögliche Risiken erhalten. Sofern eine neue Beitragsrücklage im Zeitraum 2017 bis 2020 nicht für die beschriebenen Risiken verwendet werden muss, könnte diese für die Finanzierung der Jahre ab 2021 herangezogen werden. Die Beitragsrücklage würde dann ab 2021 einen möglichen Anstieg des monatlichen Rundfunkbeitrags vermindern.

### 3. Beteiligungen

Aus seinem Beteiligungsengagement zieht der NDR vielfältigen Nutzen. Es ist insbesondere darauf ausgerichtet, programmliche Zielsetzungen zu unterstützen: So sichert das Engagement den Zugang zu Programmbeschaffungs- und -absatzmärkten und ermöglicht es dem Sender, auf diesen Märkten flexibel zu reagieren. Ohne eine eigene Beteiligung an schlagkräftigen Produktions- oder Rechtehandelsgesellschaften bestünde z. B. die Gefahr, auf den Beschaffungsmärkten in die Abhängigkeit großer Medienkonzerne zu geraten. Außerdem profitiert der NDR von der Marktkenntnis, dem Fachwissen und dem kreativen Potenzial, über das seine Beteiligungen verfügen. Darüber hinaus ist es Ziel des Beteiligungsengagements, den NDR durch ein positives operatives Ergebnis zu entlasten.

Erwerbswirtschaftliche Betätigungen hat der NDR in erster Linie in sein hundertprozentiges Tochterunternehmen NDR Media GmbH ausgelagert, zu der auch die Beteiligung an der Studio Hamburg GmbH gehört. 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 sowie teilweise auch mit dem ZDF und dem Deutschlandradio - Beteiligungen an **Gemeinschaftseinrichtungen** (GSEA). Durch die zentrale Wahrnehmung der Aufgaben können erhebliche Synergie- und Rationalisierungseffekte innerhalb des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erzielt werden.

Der 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag enthält zahlreiche Anforderungen, die die klare Trennung von kommerziellen Tätigkeiten und öffentlichem Auftrag regeln. Kommerzielle Tätigkeiten sollen grundsätzlich durch rechtlich selbstständige 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. Diese wurde in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften KPMG, PwC und der Arbeitsgruppe 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 beauftragt. Dies geschieht auch in Kooperation mit anderen

Rundfunkveranstaltern. Sie betreut die Planung und Durchführung von Marketing- und Merchandising-Aktivitäten sowie öffentlichen Veranstaltungen, um den Programmauftrag des NDR zu unterstützen. Weitere Marketing-Tätigkeiten sind u. a. der Betrieb der Ticketshops in Hamburg und Hannover, des Mitschnittservices sowie der Einkauf und die Disposition von Merchandisingartikeln. Die NDR Media fungiert zudem als Holding für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

Die Umsatzerlöse der NDR Media erhöhten sich 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 4,9 Mio. € auf 61,4 Mio. € (2013: 56,5 Mio. €). Unter Berücksichtigung der um 4,3 Mio. € gestiegenen Aufwendungen für Kostenerstattungen und Aufwendungen für Programme ergab sich im abgelaufenen Geschäftsjahr ein um 674 T€ verbessertes Bruttoergebnis vom Umsatz. Das Betriebsergebnis steigt im Vergleich zum Vorjahr um 1,4 Mio. € (+ 19,4 %) auf 8,2 Mio. €.

Das Vermarktungsjahr 2014 verlief sowohl für die Fernseh- als auch für die Hörfunkwerbung bei der NDR Media erfolgreich. Insgesamt lagen die Werbeerlöse 2014 bei 52,9 Mio. € und damit um 7,8 Mio. € über dem Vorjahr (2013: 45,1 Mio. €). Bei der Fernsehwerbung ist dies insbesondere auf die Vermarktungsmöglichkeiten rund um die Olympischen Winterspiele im Februar und die Fußball-Weltmeisterschaft im Sommer 2014 zurückzuführen.

### **3.2 Studio Hamburg GmbH**

Die Studio Hamburg Gruppe stellt dem NDR einen Atelierbetrieb einschließlich aller wesentlichen produktionstechnischen Dienstleistungen zur Verfügung. Mit seinen technischen und personellen Kapazitäten ist dieser in der Lage, flexibel auf die wechselnden Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse des NDR zu reagieren. Hierdurch wird es dem NDR ermöglicht, die Vorhaltekosten durch eine wirtschaftlich sinnvolle Begrenzung seiner eigenen Kapazitäten niedrig zu halten und transparent zu führen. Gleichzeitig sichern die Produktionsfirmen der Studio Hamburg Gruppe dem NDR bei der kreativen Programmproduktion den Zugang zu den Programmmärkten. Dies hat für den Sender den Vorteil, dass in Norddeutschland produziert werden kann, ohne dass dafür eigene Entwicklungskapazitäten vorgehalten werden müssen.

Die Studio Hamburg Gruppe ist schwerpunktmäßig in die Geschäftsbereiche Produktion & Distribution und Atelier & Technik unterteilt. Im Berichtsjahr gliedert sich das konsolidierte Geschäftsvolumen (ohne Minderheitsbeteiligungen) in Höhe von 223 Mio. € (Vorjahr: 218 Mio. €) wie folgt:

- Geschäftsbereich Produktion & Distribution: 71 % (Vorjahr: 66 %),
- Geschäftsbereich Atelier & Technik: 25 % (Vorjahr: 31 %)
- übrige Erlöse: 4 % (Vorjahr 3 %).

Im Geschäftsjahr 2014 weist die Studio Hamburg GmbH ein negatives Ergebnis von -2,5 Mio. € aus, hervorgerufen vor allem durch Wertberichtigungen bzw. Abschreibungen auf Beteiligungsansätze in Höhe von rund 2,8 Mio. €. Ohne diese einmaligen Wertberichtigungen hätte die Studio Hamburg GmbH eine „schwarze“ Null erwirtschaftet. Die Berichtigungen belasten zwar das Ergebnis der Studio Hamburg GmbH, jedoch nicht das des Teilkonzerns, der 2014 mit 0,1 Mio. € ein positives Ergebnis erwirtschaftet hat.



Studio Hamburg bewegt sich unverändert in einem Marktumfeld, das durch hohen Wettbewerb, niedrige Margen und geringes Wachstum geprägt ist. Es besteht eine Abhängigkeit von erfolgreichen Formaten und der TV-Konjunktur. Die neue Geschäftsführung von Studio Hamburg hat daher sowohl eine strategische Bereinigung des Portfolios als auch Restrukturierungsaktivitäten angestoßen, die 2014 und 2015 erfolgreich weiterentwickelt wurden. Wesentliche Maßnahmen dieses Programms waren die Veräußerung von Unternehmensteilen, der Abbau von Overheadkapazitäten und die Verdichtung von Produktionskapazitäten.

Studio Hamburg wird das Jahr 2015 mit einem deutlich positiven operativen Ergebnis abschließen. Mögliche Ergebnisauswirkungen des seit Juli 2015 laufenden Kartellverfahrens bei der Studio Berlin Adlershof GmbH sind dabei jedoch noch nicht berücksichtigt. Spätestens ab 2017 plant Studio Hamburg, wieder Gewinnausschüttungen an die NDR Media vorzunehmen.

### **3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern**

Ein Teil der Rundfunkbeiträge ist laut Rundfunkstaatsvertrag für die Finanzierung besonderer Aufgaben vorgesehen. Dieser Teil steht im Grundsatz den Landesmedienanstalten zu, kann vom Landesgesetzgeber teilweise aber auch für andere Zwecke eingesetzt werden. 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:

- 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 Film- und Standortförderung. Die Musikförderung in Niedersachsen wird durch eine Geschäftsstelle organisiert und betreut, die als rechtlich nicht-selbstständige Einrichtung ihren Sitz im NDR Landesfunkhaus Niedersachsen in Hannover hat. In Mecklenburg-Vorpommern erfolgt die Orchester- und Filmförderung durch einen Beirat im NDR Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern.

## 4. Entwicklungsperspektiven

### 4.1 Programm

Eine zentrale Aufgabe der nächsten Jahre wird es sein, **Akzeptanz und Bedeutung** der NDR Angebote in Fernsehen, Hörfunk und Online zu sichern. Stetig gute Umfragewerte bei Eigenschaften wie „aktuell, informativ, regional, sachlich und typisch norddeutsch“ bestätigen den NDR auf seinem Kurs. Vielfältige Verbreitungswege und der demografische Wandel stellen zwei entscheidende Parameter für die weitere Entwicklung des NDR und seiner Angebote dar. Kreative Formate und zielgruppengerechte Ausspielwege sollen helfen, mehr junge Menschen zu erreichen.

Das **Nutzungsverhalten** medialer Inhalte hat sich in den vergangenen Jahren rasant gewandelt. Auch ältere Menschen nutzen Medienangebote zunehmend non-linear. Mediatheken, verschiedene Drittplattformen und soziale Medien wie Facebook, Twitter und YouTube spielen bei Angebot und Nachfrage eine zunehmend wichtige Rolle. So begleitet NDR 2 sein aktuelles Programm und die off air-Veranstaltungen wie das Festival Soundcheck Neue Musik z. B. intensiv bei Facebook und Twitter. Bei NDR Info hat 2016 ein Social Media/Online Desk seinen Regelbetrieb aufgenommen. Das NDR Fernsehen hat ebenso eigene YouTube Kanäle (extra 3, NDR Checker) gestartet wie auch das NDR Elbphilharmonie Orchester.

Eine wichtige Facette der sozialen Medien ist für den NDR der **Dialog mit dem Publikum**. Das Bedürfnis, an den Medienangeboten des Senders teilzuhaben, wächst. Nicht nur jüngere Zuschauer, Hörer und Nutzer erwarten von den NDR Programmen Interaktion und Kontaktmöglichkeiten. Hörfunk, Fernsehen und NDR.de werden sich zukünftig noch weiter für den Dialog mit dem Publikum öffnen müssen. Damit sollen Arbeitsweisen transparenter und die Auseinandersetzung mit Kritik unmittelbarer werden. Auch damit will der NDR zur Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beitragen und seine Glaubwürdigkeit unterstreichen.

#### 4.1.2 Hörfunk

Radio ist und bleibt ein beliebtes und erfolgreiches Medium, das die Menschen über weite Strecken des Tages begleitet. Nach dem Fernsehen ist der Hörfunk - ausweislich der aktuellen Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation 2015 - das **nutzungsstärkste Medium** in Deutschland. Rund 6,9 Mio. Hörerinnen und Hörer schalten täglich mindestens ein Radioprogramm des NDR ein. In Norddeutschland entspricht dies knapp der Hälfte aller Menschen ab zehn Jahren. Beim Marktanteil erreicht der NDR 49,0 Prozent (Media-Analyse 2016 Radio I). Damit leisten die öffentlich-rechtlichen Hörfunk-Programme einen relevanten Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs und zum Kulturleben.

- Die NDR Hörfunk-Zentralprogramme

Das journalistische Profil von **NDR 2** bleibt unverändert wichtig. In der Gesamtplanung setzt das Programm darauf, sich mit neuen unterhaltenden und informativen Formaten von konkurrierenden Angeboten zu unterscheiden. Dafür erprobte NDR 2 z. B. 2015 neue Formen wie die Serie Täter unbekannt – Ungeklärte Verbrechen im Norden. Als erstes Radioprogramm in Deutschland ging

NDR 2 darin in mehreren Folgen auf eine Spurensuche, deren Recherche bei Ausstrahlung der Serie noch nicht abgeschlossen war. Damit wagte die massenattraktive Popwelle des NDR einen **Formatbruch**. Zentraler Bestandteil des Angebots, das mehrere Wochen in den Top Ten der Deutschen Podcast Charts rangierte, ist die zeitsouveräne Abrufbarkeit als Podcast. Im Rahmen der Sendereihe NDR 2 Spezial entscheiden seit Herbst 2014 die Hörerinnen und Hörer einmal pro Monat, worüber sie diskutieren wollen - ein erfolgreiches Format, das die journalistische Vielfalt dieser Reihe unterstreicht und gleichzeitig neue Teilhabemöglichkeiten anbietet. Gleiches gilt für das Format Du bist NDR 2 im Rahmen der Aktion Wünsch Dir Deinen NDR.

**N-JOY**, das junge Hörfunkprogramm des NDR, hat - unabhängig vom Tagesgeschäft - ein **Innovationsprojekt** eingerichtet, das sich mit der Entwicklung und Einführung technischer Neuerungen befasst. Dazu gehören u. a. Applikationen und neue Kommunikationsformen. Das Programm arbeitet kontinuierlich daran, Themen aus neuen Blickwinkeln und mit bisher unbekanntenen Formen aufzuarbeiten. So experimentiert N-JOY seit 2015 erfolgreich mit dem **Messenger-Dienst Whatsapp**. Auf diese Weise hat das Programm u. a. zum 70. Jahrestag des Endes des Zweiten Weltkrieges die letzten Kriegstage in Norddeutschland nachgezeichnet und für junge Menschen anschaulich aufbereitet. Für die Morningshow Kuhlage & Hardeland erhielt N-JOY den Deutschen Radiopreis 2015 als Beste Morgensendung. Den multimedialen Herausforderungen wird N-JOY mit einem komplett neuen digitalen Angebot begegnen. Der Sender hat seine Website grundlegend überarbeitet und entwickelt derzeit eine neue App.

**NDR Kultur** setzt den Prozess fort, sein Klangbild zu modernisieren und zu verjüngen. Das Non-Klassik-Repertoire, das den Markenkern „klassische Musik“ homogen ergänzen soll, wird behutsam ausgebaut. Mit der Sendereihe NDR Kultur Neo wurde ein Format entwickelt, das sich insbesondere an **jüngere Zielgruppen** wendet. Mit den NDR Kultur Klubkonzerten zeigt das Programm Präsenz in der sogenannten NeoClassical Szene, um neue Hörergruppen zu erschließen. Bei den multimedialen Angeboten hat NDR Kultur mit der 9-Sekunden-Rezension und mit der NDR Kultur Session Videoformate entwickelt, die jüngere, Klassik-affine Zielgruppen an das Programm heranführen sollen. Über zahlreiche Kooperationen, mit denen das Programm jährlich an etwa 150 Konzert- und Opernübertragungen aus der Region beteiligt ist, prägt NDR Kultur das Kulturangebot des Nordens.

**NDR Info** setzt im härteren Wettbewerb insbesondere mit **Online-Informationsangeboten** auf seine journalistische Kraft und Glaubwürdigkeit. Dazu gehört es auch, journalistische Arbeitsweisen, Hintergründe programmlischer Entscheidungen, aber auch Pannen und Fehler, die der Redaktion unterlaufen sind, aufzugreifen und zu erklären. Dazu dient z. B. die wöchentlichen Rubrik NDR Info im Dialog, in der Redakteurinnen und Redakteure über das Feedback von Hörerinnen und Hörern berichten. Außerdem wird das Programm stärker als bisher auf Formatbrüche setzen, um Schwerpunkte zu bilden und Themen umfassend zu beleuchten. 2016 ist der neu eingerichtete Social Media/ Online Desk in den Regelbetrieb gegangen. Im Frühjahr 2016 ist mit WhatsInfo ein Videoformat gestartet, das speziell auf die Verbreitung in sozialen Medien ausgerichtet ist und die Marke NDR Info stärken soll. Das einmal wöchentlich erscheinende Format kommentiert in 120 Sekunden Ereignisse aus dem Nachrichtengeschehen auf pointierte Weise. Dabei setzt die Redaktion nicht auf klassische Videobeiträge, sondern erklärt die Sachverhalte mit Hilfe von Emojis und Chatnachrichten - ohne Ton und im Hochkantformat für den Abruf auf Smartphones.

- NDR Orchester, Chor und Konzerte

Am 11. Januar 2017 soll die Elbphilharmonie in Hamburg eröffnet werden. Das **NDR Elbphilharmonie Orchester** unter Chefdirigent Thomas Hengelbrock wird in dieser modernen Spielstätte mit internationaler Strahlkraft das Eröffnungskonzert spielen und damit öffentlichkeitswirksam seine neue Rolle als Residenzorchester der Elbphilharmonie übernehmen. Mit Blick auf den steigenden Wettbewerb bleibt das Streben nach künstlerischer Exzellenz Kern der Arbeit in den kommenden Jahren.

Die **NDR Radiophilharmonie** (RPH) wird, ausgehend von ihrer festen Verankerung in Niedersachsen, gemeinsam mit Chefdirigent Andrew Manze ihre Profilierung als vielseitiges und attraktives Orchester im gesamten NDR Sendegebiet vorantreiben. Mit Events in Hannover wie dem NDR Klassik Open Air konnte die RPH unter dem Motto „Oper für alle“ 2015 bereits zum zweiten Mal für besondere Aufmerksamkeit sorgen.

Die **NDR Bigband** will ihre Eigenveranstaltungen ausbauen und eine feste Konzertreihe in Norddeutschland etablieren. Der **NDR Chor** strebt ebenfalls neue Aktivitäten im Sendegebiet an. Dazu sollen Projektpartner und attraktive Spielstätten erschlossen werden.

Die **Edukationsprojekte** der NDR Musikensembles vereinen in besonderer Weise den Bildungs-, Kultur- und Unterhaltungsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Diese Aktivitäten wurden weiter ausgebaut. So gründete die NDR Radiophilharmonie 2015 gemeinsam mit der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover die Joseph Joachim Akademie zur Förderung der Exzellenz im Orchesterbereich. Der NDR Chor startete eine neue Kooperation mit den Musikhochschulen Hamburg, Lübeck und Rostock.

- Die NDR Hörfunk-Landesprogramme

Der Markenkern der **Landesprogramme** ist die **regionale Berichterstattung**, die gleichzeitig maßgeblich zur Legitimierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks insgesamt beiträgt. Sie gilt es, in Qualität und Quantität zu sichern.

Dank ihrer konsequenten Umpositionierung konnten die Landesprogramme ihre starke Marktstellung verteidigen. Laut Media-Analyse 2016 Radio I erreichen sie zusammen einen Marktanteil von 26,0 Prozent im NDR Sendegebiet. Damit werden sie täglich von 3,2 Mio. Menschen eingeschaltet. Zentraler Bestandteil der Veränderung war die **Modernisierung der Musikprofile**, die weitestgehend abgeschlossen ist. Insgesamt wurde die Anmutung der Programme publikumsnäher, aktueller und zeitgemäßer. Aufgabe bleibt es, die neue Ausrichtung beim Potentialpublikum noch besser bekannt zu machen.

**NDR 1 Niedersachsen** hat sein Musikprogramm in den letzten Jahren Schritt für Schritt erneuert, 2016 geht es vor allem um die Feinsteuerung. Gleichzeitig wird das Programm sein regional ausdifferenziertes Informationsprofil wahren. Serviceleistungen wie Verkehrsinformationen, die für Konkurrenz Hörerinnen und -hörer besonders relevant sind, werden deutlicher gekennzeichnet. Seit 2015 arbeitet NDR 1 Niedersachsen mit einer neuen organisatorischen Struktur, bei der einzelne Bereiche und Redaktionen zusammengelegt und für die trimediale Zusammenarbeit ausgerichtet wurden.

Mit der vernetzten, multimedialen Programmphilosophie hat **NDR 1 Welle Nord** seine Position als journalistisch hochwertiges und verlässliches Landesprogramm gestärkt. Dank medienübergreifender Planungs- und Produktionsweise erreichen sowohl Themen mit publizistisch anspruchsvollen Inhalten als auch unterhaltende Programmaktionen größere Verbreitung und Aufmerksamkeit. Erneut stellte NDR 1 Welle Nord seine Kompetenz als publizistisches Leitmedium in Schleswig-Holstein unter Beweis. Musikalisch versteht sich das Programm weiterhin als unterhaltsamer Tagesbegleiter.

Die strategische Ausrichtung von **NDR 1 Radio MV** liegt unverändert bei den über 40-Jährigen, da sie die größte Bevölkerungsgruppe in Mecklenburg-Vorpommern stellen. Die 2014 eingeführte Themen- und Ereignisplanung (TEP) hat sich als wichtiges Planungsinstrument etabliert, von dem alle Redaktionen aufgrund der verbesserten Effizienz der journalistischen Abläufe profitieren. Gleiches gilt für die konsequente trimediale Ausrichtung des Landesfunkhauses, die das Ausspielen von journalistischem Content in Hörfunk, Fernsehen und Online sicherstellt.

Die drei strategischen Kernziele bei **NDR 90,3** lauten: überraschende Unterhaltungselemente, kontinuierlich verbesserter Service und eine emotionalere Hamburg-Bindung. Dafür hat das Programm 2015 die Inhalte seiner Morningshow modernisiert. In musikalischer Hinsicht wurde der Repertoire-Bestand erweitert. Der Stadtsender verfolgt auch weiterhin die Strategie, einerseits die große Zielgruppe der über 60-Jährigen mit langer Hördauer zu halten und gleichzeitig neue Hörerinnen und Hörer zwischen 50 und 59 Jahren zu gewinnen.

Bei der Publikumsbeteiligung setzen die **Landesprogramme** in zunehmendem Maße auf das Internet. Briefe, E-Mails und Telefonate spielen zwar weiterhin eine beträchtliche Rolle für die Kommunikation mit dem Publikum, aber zunehmend nutzen auch ältere Menschen die Möglichkeiten der sozialen Medien für einen Dialog mit ihrem Sender.

- NDR Plus – Das norddeutsche Schlagerradio

**NDR Plus** ist ein Programmangebot, das gemeinsam von der Programmdirektion Hörfunk und den Landesprogrammen erstellt und verantwortet wird. Die musikalische Klangfarbe des **neuen Schlagerradios** ist melodisch, harmonisch und entspannend. Die populären Schlager der 1960-er Jahre bis zur Gegenwart werden mit einigen beliebten internationalen Schlagern und Evergreens ergänzt. Zur vollen Stunde bietet NDR Plus Nachrichten mit Wetterinformationen. Im Anschluss wird eine Übersicht über die Verkehrslage im Norden gesendet. Das Programm wird über DAB+ und als Live-stream per Internet verbreitet. Ferner soll der Empfang über DVB-S-Radio (digitaler Satellit) angeboten werden.

#### 4.1.2 Fernsehen

Das NDR Fernsehen ist das gemeinsame Dritte Fernsehprogramm von NDR und Radio Bremen. In seinem Sendegebiet zählt es seit Jahren zu den beliebtesten unter den Dritten Programmen. 2015 erzielte das NDR Fernsehen einen Marktanteil von 7,8 Prozent im eigenen Sendegebiet (täglich 3,42 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer) und kam hinter dem MDR auf Platz 2. Bundesweit blieb es mit einem Marktanteil von 2,5 Prozent das meistgesehene Dritte Programm.

Der NDR wird sich auch weiterhin beim Programm des Ersten engagieren und einer der Leistungsträger des Senderverbundes sein. Er wird das Gemeinschaftsprogramm bei dessen Strategie unterstützen, Qualität auf hohem Niveau zu sichern und bei der Reichweite wieder führend zu werden.

- Das NDR Fernsehen

Ausgebaut und weiterentwickelt hat das NDR Fernsehen sein **Informationsprofil**. Zu den herausragenden und preisgekrönten Produktionen zählten u. a. die mit dem Deutschen Fernsehpreis ausgezeichnete Reportage von Michel Abdollahi über das vermeintliche „Nazidorf“ Jamel und der Dokumentarfilm „Stadt“ von Timo Großpietsch. Auch die umfangreiche Berichterstattung zur Flüchtlingssituation in Norddeutschland im zweiten Halbjahr 2015 hat den Informationscharakter des NDR Fernsehens wesentlich verstärkt. Panorama – die Reporter und Visite konnten ihre Marktanteile 2015 noch einmal deutlich ausbauen.

**Jüngere Zuschauergruppen** bleiben für das NDR Fernsehen eine wichtige Herausforderung. Vor allem große Sport-, aber auch Unterhaltungsevents, fiktionale Angebote und Comedy-Formate sind strategisch wichtig und sollen ausgebaut werden. Ebenso lassen sich junge Menschen aber auch mit Informationsangeboten gewinnen. Wichtig hierfür sind die inhaltliche Orientierung an ihren Lebenswirklichkeiten und ihren Interessen sowie moderne Erzählformen mit entsprechender optischer Anmutung. Alltagsorientierte, moderne Wissensformate wie Pietsch, die datenjournalistischen Check-Formate und Reportage-Formen wie 7 Tage sind gelungene Beispiele für Erzählformen, die das NDR Fernsehen in seiner Programmentwicklung weiter verfolgen wird. Jüngere Zielgruppen nutzen Inhalte zunehmend non-linear und erwarten ein integriertes Online-Angebot.

- Die NDR Fernseh-Landesprogramme

Die Fernseh-Landesprogramme um 19.30 Uhr haben 2015 so viele Menschen wie noch nie erreicht: Durchschnittlich 1,10 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer verfolgten im Norden die halbstündigen Sendungen. Der Marktanteil erreichte mit 22,9 Prozent einen neuen Bestwert. Auch die Regionalmagazine um 18.00 Uhr konnten ihre Zuschauerzahlen noch einmal steigern.

Im Landesfunkhaus Niedersachsen hat 2014 der multimediale Recherchepool unter der Federführung von **Hallo Niedersachsen** seine Arbeit aufgenommen. Viele Beiträge mit zum Teil überregionaler Resonanz haben das Programm markanter gemacht. Im Rahmen des erweiterten spezifisch niedersächsischen Onlineangebots wird das Landesfunkhaus Niedersachsen die Livesendungen zu bedeutenden oder großen Events durch ein vertiefendes Angebot im Netz ergänzen.

Der journalistische Charakter des **Schleswig-Holstein Magazins** konnte durch eine intensivere Berichterstattung relevanter Themen verstärkt werden. Der Redaktion ist es, häufig unter Mithilfe des Recherchepools des Landesfunkhauses, zunehmend gelungen, Hintergrundberichte zu aktuellen Ereignissen anzubieten.

Das **Nordmagazin** war 2015 wieder das erfolgreichste Fernseh-Regionalmagazin im bundesweiten Vergleich. Es erreichte den besten Marktanteil seit Sendestart. Inhaltlich bleiben für das Magazin - neben den aktuellen Berichten - die Vermittlung von geschichtlichen Ereignissen und die Berichter-

stattung über Hintergründe und Zusammenhänge insbesondere im „jungen“ Bundesland Mecklenburg-Vorpommern von elementarer Bedeutung. Das Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern wird die Workflows für die Planung des Nordmagazins weiter überarbeiten sowie Redaktion und Produktion noch besser miteinander verzahnen. Seit Ende Januar 2014 werden die Landesprogramme aus Mecklenburg-Vorpommern in HD-Qualität gesendet.

Die Marktanteile im **Hamburg Journal** zeigen eine positive Tendenz. In der Hauptausgabe um 19.30 Uhr wurde der Anteil an aktueller Berichterstattung und Live-Interviews erhöht. Durch die wachsende trimediale Aufstellung im Landesfunkhaus ist der Redaktion exklusive Berichterstattung gelungen, die auch überregional zitiert wurde. Das Angebot wird durch Online Dossiers und Hintergrundberichterstattung ergänzt, die in enger Kooperation mit NDR 90,3 realisiert wird.

Überdurchschnittlich zum Erfolg des NDR Fernsehens beigetragen haben auch die Nordschau-Formate wie z. B. der Nordseereport. Die erfolgreiche Positionierung von NDR aktuell um 21.45 Uhr als Nachrichtenanker im Hauptabend des NDR Fernsehens konnte weiter gefestigt werden.

In der **trimedialen, redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit und Auspielung** von Themen bekommen die Landesfunkhäuser zunehmend Routine. Individuell auf die Strukturen und Anforderungen der Häuser angepasste Konzepte bewähren sich. So profitiert im Landesfunkhaus Hamburg die Redaktion des Hamburg Journals von einer Neustrukturierung in der Onlineredaktion, die zu einer deutlich verbesserten Ressourcenausschöpfung führt.

Das Vorhaben, **jüngere Zielgruppen** u. a. mit Hilfe modernisierter Studiodesigns anzusprechen, haben die Landesfunkhäuser erfolgreich vorangetrieben. So senden die Regional-Magazine bereits aus runderneuerten Studios oder werden bis 2017 damit beginnen.

- Der NDR im Ersten

Der NDR trägt wesentlich zum Informationsprofil des Ersten bei. Hochwertige Dokumentationen und Magazine wie Panorama oder Titel Thesen Temperamente werden seit 2014 ergänzt durch die Produktionen des Ressorts Investigation. Beispielhaft seien hier die Enthüllungen rund um die Panama Papers sowie die Dokumentation Volkswagen-Story genannt. Das Ressort wird künftig noch stärker auf längere Formate, wie z. B. Reportagen, setzen und seine Recherchen in den Themenbereichen Medizin, Soziales und Wirtschaft ausweiten.

Mit dem Vorabend und der Unterhaltung koordiniert der NDR federführend für das Erste zwei wichtige Programmsäulen, die für die Bindung des Publikums an das Erste sorgen. Mit Quizformaten und neuen fiktionalen Serienkonzepten ist der Vorabend inzwischen auf Erfolgskurs. Mit den XXL-Ausgaben ist die Ausdehnung der Vorabenderfolge auch auf den Hauptabend gelungen. Die Wiederholungen der Quizformate am Vormittag tragen mittlerweile ebenfalls zur Akzeptanzsicherung bei. Eine Herausforderung bleibt die Verstetigung der Erfolge in der Unterhaltung sowie die Neuausrichtung der Degeto-Fernsehfilm und des Sendeplatzes FilmMittwoch.

Das Jahr 2016 ist mit den Olympischen Sommerspielen in Brasilien, für die der NDR innerhalb der ARD die Federführung hat, und der Fußball-Europameisterschaft in Frankreich von zwei großen

Sportevents geprägt. Für die Zukunft ist der Erwerb von Übertragungsrechten für Sportgroßereignisse eine der größten Herausforderung.

Hinsichtlich der Kernaufgabe **Information** trägt der NDR mit der Federführung für **ARD-aktuell** (u. a. Tagesschau und Tagesthemen) eine besondere Verantwortung. Die Sicherung der Zuschauerakzeptanz bei den Nachrichten im Ersten ist geglückt: Im Jahr 2015 sahen durchschnittlich 9,11 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer die 20-Uhr-Ausgabe im Ersten, mehreren Dritten sowie auf 3sat, PHOENIX und im Digitalkanal tagesschau24. Auch bei den jungen Zuschauerinnen und Zuschauern, den 14- bis 29-Jährigen, hat das Interesse an der Tagesschau zugenommen. Kernaufgabe bleibt es, sie als wichtigste deutsche Nachrichtensendung behutsam weiterzuentwickeln und mit Blick auf die Akzeptanz zu stärken. Dazu werden vermehrt auch erklärende Beiträge eingesetzt. Die Marke Tagesschau soll weiter multimedial und für die mobile Nutzung optimiert werden. Ein Schwerpunkt sind dabei Nachrichtenfilme ohne Ton, die z. B. auch in öffentlichen Verkehrsmitteln genutzt werden können.

Seit dem 2. Mai 2016 hat **tagesschau24** ein neues Sendeschema. Kern ist eine Abkehr im Tagesprogramm vom Viertelstunden-Takt. Dafür gibt es nun tagsüber zwei Schwerpunktthemen pro Stunde, die die Nachrichten vertiefen und erklären sollen. Daneben bietet tagesschau24 ein erweitertes Wirtschaftsressort sowie aktuelle Sportinformationen und übernimmt um 13 Uhr das ARD-Mittagsmagazin. Ziel ist eine Akzeptanzsteigerung und eine deutlichere Abgrenzung vom Dokumentations- und Ereigniskanal PHOENIX.

Wichtigstes bauliches und organisatorisches Projekt für ARD-aktuell wird die Errichtung des neuen **Newsrooms** auf dem NDR Gelände in Hamburg-Lokstedt bis 2018 sein. Damit sollen alle Ausspielwege von ARD-aktuell von einem zentralen Ort aus geplant und bedient werden können.

#### 4.1.3 Telemedien

Künftig wird es darum gehen, mit publizistischen Angeboten stärker am wachsenden Online-Markt zu partizipieren – vor allem durch **intensivierte medienübergreifende Zusammenarbeit**. Damit will NDR.de dem Wunsch der Nutzerinnen und Nutzer nach mehr multimedialen Angeboten nachkommen und so zur Legitimation des NDR beitragen. Die Kommunikation zwischen NDR.de und Publikum läuft mittlerweile hauptsächlich über Social Media-Präsenzen und Kommentare unter Beiträgen. In beiden Bereichen hat NDR.de bereits Veränderungen vorgenommen und das Engagement deutlich intensiviert. Dies wird 2016 fortgeführt.

Wie schon in den vergangenen Jahren wird der NDR seine barrierefreien Angebote – Untertitelung, Audiodeskription und die Produktion von Videos in Gebärdensprache – weiter ausbauen. Davon profitieren Blinde und Hörgeschädigte ebenso wie Menschen mit motorischen Einschränkungen. Neu bei den barrierefreien Angeboten des NDR sind Texte in Leichter Sprache. In Leichter Sprache formulierte Beiträge und Nachrichten sollen helfen, komplizierte Zusammenhänge besser zu verstehen.



## 4.2 Produktion und Technik

### 4.2.1 Weiterentwicklung der Bewegtbildproduktion

Vernetzte, IT-basierte Systeme und Produktionsmittel aus dem sog. semiprofessionellen Bereich ermöglichen heute neue, smarte Produktionsformen für Fernsehen, Hörfunk und Online. Durch einen geeigneten Technologiemix und die Kombination von professionellen und semiprofessionellen Produktionsmitteln soll die Herstellung von Video- und Audioinhalten für die unterschiedlichen Verbreitungswege insgesamt flexibler und kostengünstiger werden. Dazu müssen neue Arbeitsabläufe beschrieben, ausprobiert und evaluiert werden. Ziel ist es, die Flexibilität in der Zusammenarbeit zwischen Redakteurinnen und Redakteuren sowie zwischen Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zu erhöhen.

### 4.2.2 Programmverbreitung

ARD, ZDF und die großen privaten Programmveranstalter RTL und ProSiebenSat.1 haben sich entschieden, die **terrestrische Fernsehverbreitung** als eine für die Zuschauerinnen und Zuschauer einfache und kostengünstige Empfangsmöglichkeit fortzuführen und zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Für den NDR ist die terrestrische Fernsehverbreitung im ARD-Vergleich auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil die Nutzung im NDR Sendegebiet deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegt.

Voraussichtlich ab dem 1. Quartal 2017 werden alle Programmveranstalter vom bisherigen technischen Standard DVB-T auf **DVB-T2** umsteigen. Damit einher geht die Räumung des 700-MHz-Bandes für mobiles Internet. Dadurch unterstützen die Rundfunkveranstalter aktiv die Breitbandinitiative des Bundes (Digitale Dividende II). Zurzeit gibt es allerdings noch unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie schnell das Frequenzband geräumt werden kann.

Bei der Entwicklung einer neuen **Verbreitungs- und Verwertungsstrategie** engagiert sich der NDR in der AG Multiplattformstrategie und in der Verwertungskommission der ARD. Dadurch möchte er bei Angeboten vertreten sein, über die neue Zielgruppen erreicht werden können.

Die ARD hat die Prüfung einer Personalisierung der übergreifenden ARD-Mediathek in die Wege geleitet, an der sich der NDR beteiligt. Auf diese Weise sollen u. a. Erkenntnisse für das Projekt **Personalisierung der NDR Mediathek** gewonnen werden. Neben der Optimierung der Angebote wird der NDR versuchen, im Rahmen der rechtlichen Vorgaben das Programm des NDR Fernsehens möglichst weitgehend auf Abruf bereitzustellen.

Im Herbst 2014 hatte die ARD ihre hybride Verbreitungsstrategie für Digitalradio bekräftigt. Daraufhin legte sie der KEF im Sommer 2015 den Gesamtprojektantrag zur Finanzierung des weiteren Ausbaus von Digitalradio ab 2017 vor. Dieser wurde – mit Abstrichen – mit dem 20. KEF-Bericht im April 2016 genehmigt. Zentrale Ziele des Projekts sind zunächst der Ausbau des terrestrischen Sendernetzes **DAB+**, die Erhöhung des programmlichen Mehrwerts für Hörerinnen und Hörer sowie eine

steigende Verbreitung der digitalen Empfangsgeräte. Langfristig strebt die ARD, auch aus ökonomischen Gründen, die Ablösung von UKW durch digitale Verbreitungswege, vornehmlich DAB+, an.

### 4.3 Personal

Der **demografische Wandel** in Deutschland schlägt sich auch in der Personalstruktur des NDR nieder: Die Bewerberzahlen für die Ausbildungsangebote sind aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge leicht rückläufig; die geburtenstarken Jahrgänge verschieben sich in Richtung Renteneintritt. NDR interne Berechnungen gehen von rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, die das Haus bis 2024 altersbedingt verlassen. Die Summe der erwarteten jährlichen Verrentungen unterscheidet sich insgesamt allerdings nicht wesentlich von den absoluten Zahlen der vergangenen Jahre. Zudem werden nach aktuellem Stand bis 2024 voraussichtlich so viele junge Menschen im NDR ausgebildet worden sein, dass ein großer Teil der Neueinstellungen aus dem Kreis der Absolventen der eigenen Ausbildung erfolgen kann.

Im Rahmen der **Personalentwicklungsmaßnahmen** setzt der NDR auf entsprechende Fortbildungsmaßnahmen, um das Potential künftiger Führungskräfte zu erkennen und zu entwickeln. Bei der themenspezifischen Fortbildung wird es schwerpunktmäßig um die Qualifizierung interner Ingenieurkräfte und Qualifikanten gehen. Auch der **Wissenstransfer** durch gezielte Einarbeitung und maßgeschneiderte Fortbildung wird immer wichtiger. Der NDR steht vor der Aufgabe, alter(n)sgerechtes Lernen der Beschäftigten zu fördern und Qualifikationen für die Berufsbilder stets auf dem Laufenden zu halten.

Während die Gesamtbevölkerung in Deutschland weiter abnimmt, steigt der Anteil der Menschen mit sog. **Migrationshintergrund** an. Für den NDR ist es selbstverständlich, dass sich diese gesellschaftliche Vielfalt in seiner Personalstruktur und in seinen Programmangeboten abbilden soll. Migration und Integration werden daher im gesamten Unternehmen als Querschnittsaufgaben verstanden.

Die Themen **Inklusion und Barrierefreiheit** rücken zunehmend in den Fokus gesellschaftspolitischer Diskussionen. Der NDR ist als Programmanbieter und als Unternehmen Teil des Integrationsprozesses. Auf Programmebene versucht er, sein Publikum für die Situation von Behinderten zu sensibilisieren, auf Unternehmensebene ist er bestrebt, Hindernisse zu beseitigen, die der Chancengleichheit entgegen stehen.