



**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 2020

Inhalt

Einleitung	5
Fakten zum Norddeutschen Rundfunk	6
1. Wirtschaftliche Lage bis 2023	8
1.1 Jahresabschluss 2018	
1.2 Mittelfristige Entwicklung	
2. Der 22. KEF-Bericht	15
3. Beteiligungen	15
3.1 NDR Media GmbH	
3.2 Studio Hamburg	
3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern	
4. Entwicklungsperspektiven	18
4.1 Programm	
4.2 Produktion und Technik	
4.3 Personal	
4.4 Public Value	

Einleitung

Der Norddeutsche Rundfunk steht in den kommenden Jahren vor mehreren großen Herausforderungen. Die veränderte Mediennutzung und der digitale Wandel erfordern neue Formen von Verbreitung und Produktion unserer Programminhalte. Gleichzeitig sind erhebliche finanzielle Kürzungen, Einschnitte und strukturelle Veränderungen unausweichlich, um den Norddeutschen Rundfunk in die Zukunft zu führen. Die Corona-Krise, deren Auswirkungen noch nicht absehbar sind, verschärft diese Situation.

Um diese Anforderungen zu bewältigen, konzentriert sich der NDR zukünftig noch stärker auf den Kernauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und setzt Prioritäten auf das Regionale und die Information. Die Unterhaltung als Teil des Kernauftrags wird aber auch weiterhin für den NDR ein tragendes Standbein bleiben. Der NDR will möglichst viele Menschen im Norden erreichen, dafür sind non-lineare Angebote, zum Beispiel über Mediatheken und die ARD Audiothek, genauso wichtig wie die Hörfunk- und Fernsehprogramme. Mein Ziel ist es, noch mehr junge Menschen anzusprechen, die wir heute nicht oder nicht mehr mit unseren Angeboten erreichen. Das bedeutet zugleich, dass Manches von dem, was der NDR heute anbietet, anders oder nicht mehr produziert werden wird.

Der vorliegende Bericht beschreibt die wirtschaftliche und finanzielle Lage des NDR und zeigt Entwicklungsperspektiven auf. Neben Spareffekten entstehen Chancen, wie der NDR durch crossmediale Arbeitsformen und die Reform seiner Strukturen moderner und zukunftsfähig werden kann. Dazu muss sich der NDR verändern, mit einer neuen Kultur der Zusammenarbeit und des Gemeinsinns. Alle Planungen stehen unter Vorbehalt. Denn noch ist nicht entschieden, ob der Rundfunkbeitrag, wie von der KEF empfohlen, zum 1. Januar 2021 auf 18,36 € erhöht wird.

In einer Gesellschaft, die auseinanderdriftet, will der NDR die verlässliche Plattform für gesellschaftliche und kulturelle Diskussionen und Meinungsbildung sein. Die aktuelle COVID-19 Pandemie zeigt, wie sehr Menschen öffentlich-rechtliche Angebote suchen und ihren Inhalten vertrauen. Darauf will der NDR weiter aufbauen, die notwendige Reduktion aktiv gestalten, sein Profil schärfen und den Wert des NDR für die ganze Gesellschaft verdeutlichen: durch Orientierung, Lebensnähe und Meinungsvielfalt.

Joachim Knuth
Intendant des Norddeutschen Rundfunks

Fakten zum Norddeutschen Rundfunk (NDR)

- Der NDR ist eine **gemeinnützige Anstalt des öffentlichen Rechts** zur Veranstaltung von Rundfunk-sendungen.
- Rechtsgrundlagen des NDR sind der **Staatsvertrag** der Länder Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg (NDR-StV) sowie der Staatsvertrag für Rundfunk und Tele-medien der Länder (Rundfunkstaatsvertrag). Sitz des NDR ist Hamburg. In seinen Staatsvertragslän- dern 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. Laut Media-Analyse 2020 Audio I (ma 2020 Audio I) erreichen alle NDR Hörfunkprogramme zusammen durchschnittlich täglich 43,6 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren im norddeutschen Sendegebiet. Bundesweit werden die NDR Radios täglich von 6,0 Millionen Men- schen gehört.
- Mit Blick auf die bundesweiten Marktanteile konnte das **NDR Fernsehen** 2019 seinen 1. Platz unter den Dritten behaupten. Es erreicht täglich bundesweit knapp acht Millionen Menschen, davon rd. 3,4 Millionen in Norddeutschland. Damit lag das NDR Fernsehen in Norddeutschland erneut vor SAT.1 und war auch 2019 das vierbeliebteste Programm nach dem ZDF, dem Ersten und RTL.
- Wesenskern der **NDR Landesfunkhäuser** ist die aktuelle, regionale Berichterstattung. Täglich schalten laut ma 2020 Audio I bundesweit rund 2,7 Millionen Menschen eines der regionalen Radioprogramme NDR 1 Niedersachsen, NDR 1 Welle Nord, NDR 1 Radio MV oder NDR 90,3 ein. Auch die Fernseh-Landesprogramme erzielen auf dem 18 Uhr- und dem 19.30 Uhr-Sendeplatz hohe Akzep- tanzwerte: Hallo Niedersachsen, Schleswig-Holstein Magazin, Nordmagazin und Hamburg Journal erreichten 2019 mit einem Marktanteil von zusammen 23,9 Prozent (1,139 Millionen Zuschau- er*innen) sogar ihren bisherigen Bestwert.
- Vor dem Hintergrund veränderter Medienbedürfnisse erwarten die Menschen öffentlich-rechtliche Inhalte in den relevanten multimedialen Darstellungsformen und auf den gängigen Internetplattfor- men. Voraussetzung dafür ist eine angemessene Präsenz im Netz, damit der NDR auch dort 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. 2019 generierte NDR Online inklusive der NDR Online Apps insgesamt 312 Millionen Visits. Im Ver- gleich zum Vorjahr stieg die Nutzung auf Basis der Visits um 16 Prozent.
- Mit einem **Nachrichtenkonzept für die Zukunft** will der NDR seine Kompetenz bei der Information weiter ausbauen. Mit der neuen gemeinsamen Nachrichtenmarke NDR Info, die im November 2019 auf Sendung ging, ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Crossmedialität getan. Damit trägt der NDR dem veränderten Medienkonsum Rechnung. Ziel ist es, lineare Angebote zu stärken und Frei- räume für neue Formate und Ausspielwege zu schaffen. Bei allen Bemühungen um mehr Effizienz ist es wichtig, dass die publizistische Vielfalt der NDR Nachrichtenangebote gewahrt bleibt.
- Zum Programm des **Ersten Deutschen Fernsehens**, des Ersten, liefert der NDR 17,6 % Programm zu. Dazu zählen u. a. fiktionale Serien, Dokumentationen, Polittalks, Fernsehfilme, Unterhaltungssen-

dungen und Sportübertragungen. Für den ARD-Vorabend produziert er publikumsstarke Quiz- und Fiktionsformate. Darüber hinaus stärkt der NDR mit seinen Zulieferungen die Spartenprogramme One, 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. Die 20 Uhr-Tagesschau war auch 2019 mit täglich durchschnittlich rund 9,8 Millionen Zuschauer*innen Deutschlands Nachrichtensendung Nr. 1 im Fernsehen. Sie ist damit in allen Altersgruppen die meistgenutzte deutschsprachige Fernseh-Nachrichtensendung.
- Der NDR ist auch fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Norddeutschland. **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. Mit ihrem Edukationsprogramm für Kinder und Jugendliche fördern die Musikensembles den künstlerischen Nachwuchs und führen Menschen an anspruchsvolle Musik heran.
- Der **Dialog mit dem Publikum** ist dem NDR wichtig. Teilhabe-Möglichkeiten für die Zuschauer*innen, Hörer*innen und Nutzer*innen gibt es über die NDR Programme, die sozialen Medien oder auf Veranstaltungen, bei denen der NDR vor Ort ist. Wie funktioniert Journalismus? Wie arbeiten wir? Wie gehen wir mit Kritik um? Der NDR hat 2019 eine Public Value-Kampagne gestartet mit dem Ziel, seinen Nutzen und Wert für die Gesellschaft zu verdeutlichen, seine Glaubwürdigkeit zu unterstreichen und so zur Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beizutragen (vgl. Kap. 4.4).
- In puncto **Glaubwürdigkeit** belegt der NDR bereits jetzt einen Spitzenplatz. 87 % der befragten Menschen im NDR Sendegebiet gaben in einer repräsentativen Umfrage des Instituts GIM im Herbst 2019 an, dass sie den NDR für glaubwürdig halten. 82 % von ihnen sagten darüber hinaus, dass sie dem NDR „voll und ganz“ bzw. „eher“ **vertrauen**. Damit liegt der NDR auf Platz 2 aller abgefragten Institutionen und Organisationen, nur knapp hinter der Polizei. 72 % der Befragten stimmten der Aussage zu, dass der NDR sein Geld wert ist - das ist ein absoluter Bestwert seit Beginn der Umfrage 2010.
- Der NDR hat rund 3.390 **festangestellte Mitarbeiter*innen** (Stand: 12/2019). Seit Beginn der neunziger Jahre wurden rund 730 Planstellen sozialverträglich abgebaut. Der **Jahresumsatz** des NDR beträgt 1,2 Milliarden Euro, davon entfallen ca. 90 % auf Beitragseinnahmen. Als drittgrößte Landesrundfunkanstalt in der ARD trägt der NDR **rund 17,6 %** zur Finanzierung des Verbundes bei.

1. Wirtschaftliche Lage bis 2023

1.1 Jahresabschluss 2018

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts für das Jahr 2019 noch kein vom Wirtschaftsprüfer testierter Jahresabschluss vorlag, betreffen die folgenden Angaben durchgängig das Geschäftsjahr 2018.

Mit dem Geschäftsjahr 2018 hat der NDR das zweite Jahr der Beitragsperiode 2017 bis 2020 abgeschlossen. Handelsrechtlich schließt der NDR 2018 mit einem Fehlbetrag in Höhe von 129,9 Mio. €. Das handelsrechtliche Ergebnis beinhaltet auch Aufwendungen für die Altersversorgung, die ausschließlich auf die bilanzielle Bewertung der Pensionslasten zurückzuführen sind und für die der NDR keinen Ausgleich durch die Rundfunkbeiträge erhält.

Unter Berücksichtigung der gemäß § 31 Abs. 4 der NDR-Finanzordnung nicht ausgleichspflichtigen Effekte aus der Altersversorgung, der Rücklagen für die Beitragsmehrerträge sowie des nicht zur Aufwandsdeckung heranzuziehenden 25 Cent-Anteils am Rundfunkbeitrag verbleibt ein Überschuss von 3,8 Mio. €. Dieser Überschuss steht dem NDR zur Deckung seiner Aufwendungen und zum Ausgleich des Erfolgsplans in der Beitragsperiode bis 2020 zur Verfügung.

Die im Zeitraum 2013 bis 2016 gebildete Beitragsrücklage wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 in eine Gewinnrücklage umgewidmet und wird nunmehr über einen Zeitraum von vier Jahren mit 39,0 Mio. € p.a. ratierlich aufgelöst. Ein Betrag von 39,0 Mio. € steht somit 2018 zur Deckung der Aufwendungen zur Verfügung. Außerdem wurde im Wirtschaftsjahr 2017 eine neue Beitragsrücklage gebildet. Für das Wirtschaftsjahr 2018 hat der NDR Beitragsmehrerträge in Höhe von 16,3 Mio. € der Beitragsrücklage zugeführt. Gleichzeitig wurde der Gesamtbetrag der Rücklage in Höhe von 32,6 Mio. € entnommen, um damit die Mehraufwendungen aus einem Kompromiss mit den Kabelanbietern zu finanzieren, die im Rundfunkbeitrag nicht berücksichtigt sind.

Ergebnis des NDR	2018 Mio. €	2017 Mio. €
Erträge	1.120,4	1.111,6
Aufwendungen	1.250,3	1.066,1
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (handelsrechtlich)	./ 129,9	45,5

1.1.1 Erträge

Im Berichtsjahr hat der NDR Erträge in Höhe von 1.120,4 Mio. € erzielt, hiervon 965,5 Mio. € (88,6 %) Beitragserträge.

	2018 Mio. €	2017 Mio. €
I. Erträge		
1. Erträge aus Teilnehmerbeiträgen	977,4	981,0
a) Erträge aus Beiträgen	(965,5)	(968,9)
b) Rückflüsse von den Landesmedienanstalten	(11,9)	(12,1)
2. Erträge aus dem Finanzausgleich	0,0	0,0
3. Erträge aus der Strukturhilfe	0,0	0,0
4. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Produktionen	./ 3,6	./ 3,9
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,0
6. Erträge aus Kostenerstattungen/Konzessionsabgaben	42,0	41,5
a) Werbung	(24,5)	(22,3)
b) Sonstige	(25,2)	(27,1)
c) ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA ¹	(./ 7,7)	(./ 7,9)
7. Sonstige betriebliche Erträge (mit Sponsoring)	94,7	84,3
8. Erträge aus Beteiligungen (vor Abzug von Anstaltssteuern)	9,5	8,0
a) NDR Media	(9,5)	(8,0)
b) Sonstige Beteiligungserträge	(0,0)	(0,0)
9. Finanzerträge	0,3	0,6
Summe	1.120,4	1.111,6

Die **Erträge** des Jahres 2018 liegen um 8,8 Mio. € geringfügig über denen des Vorjahres.

Die **Beitragserträge** sind um 3,4 Mio. € auf insgesamt 965,5 Mio. € (Vorjahr: 968,9 Mio. €) gesunken. Dieser Rückgang ist im Wesentlichen durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes vom 18.07.2018 geprägt, welches bezüglich der Behandlung von Zweitwohnungsinhabern entschieden hat, dass diese wegen des Grundsatzes der Belastungsgleichheit nur einmal zum Rundfunkbeitrag herangezogen werden dürfen. Von den bis Jahresende 2018 befreiten Zweitwohnungen entfällt etwa ein Viertel auf den NDR. Der Anteil des NDR am Beitragsaufkommender ARD sank im Vergleich zum Vorjahr (2017: 17,4695 %) auf 17,3796 %.

Die Erhöhung bei den **sonstigen betrieblichen Erträgen** um 10,4 Mio. € gegenüber dem Vorjahr setzt sich aus einer Vielzahl von kleineren Positionen zusammen. Mehrerträge sind u. a. aus der Rückdeckungspensionskasse der Altersversorgung, aus der Programmverwertung und dem Sponsoring zu verzeichnen.

¹ GSEA: Gemeinschaftssendungen, -einrichtungen und -aufgaben

1.1.2 Aufwendungen

Die Aufwendungen zeigten folgende Entwicklung:

	2018 Mio. €	2017 Mio. €
II. Aufwendungen		
1. Personalaufwand	488,5	323,3
a) Löhne und Gehälter	(260,4)	(255,3)
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	(44,4)	(43,5)
c) Aufwendungen für Altersversorgung	(183,8)	(24,5)
2. Urheber-, Leistungs- u. Herstellervergütungen	243,6	242,9
3. Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben u. Koproduktionen	182,5	137,9
4. Produktionsbezogene Fremdleistungen	24,1	27,2
5. Aufwendungen für Programmverbreitung	37,7	73,6
6. Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter	50,7	45,5
7. Aufwendungen für den Beitragseinzug	30,2	29,0
8. Übrige betriebliche Aufwendungen	175,1	173,9
9. Zuwendungen zum Finanzausgleich	17,2	17,1
10. Zuwendungen zur Strukturhilfe	1,4	1,4
11. Aufwendungen für die KEF	0,1	0,1
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,0	0,0
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	6,6	1,8
14. Sonstige Steuern	0,3	0,3
15. ./.. weiterverrechnete Kosten für GSEA	./..7,7	./.. 7,9
Summe	1.250,3	1.066,1

Die **Aufwendungen** des Jahres 2018 liegen um 184,2 Mio. € über denen des Vorjahres. Damit ist der Anstieg deutlich höher als bei den Erträgen.

Der Anstieg bei den **Personalaufwendungen** um 165,2 Mio. € auf 488,5 Mio. € ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahr um 159,3 Mio. € gestiegenen Aufwendungen für die Altersversorgung zurückzuführen. Der Anstieg fällt insbesondere aufgrund des ungewöhnlich niedrigen Aufwands im Jahr 2017 so hoch aus. Der Grund für den Sondereffekt des Vorjahres liegt in der Vereinbarung eines Tarifabschlusses für die Altersversorgung im Jahr 2017, durch den es zu einer deutlichen Verbesserung des handelsrechtlichen Ergebnisses in Höhe von insgesamt 138 Mio. € kam. Darüber hinaus sind Mehraufwendungen von 31,9 Mio. € durch das weitere Absinken des Abzinsungssatzes für die Altersversorgungsrückstellung entstanden. Dieser Zinssatz wird von der Bundesbank monatlich nach den Vorgaben des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) festgelegt. Der Rückgang von 3,68 % auf 3,21 % betrifft finanziell alle Unternehmen mit betrieblicher Altersversorgung. Die Aufwendungen für Löhne und Gehälter sowie für Sozialabgaben stiegen aufgrund von Tarifierhöhungen von 298,8 Mio. € um 6,0 Mio. € auf 304,8 Mio. €.

Bei den **Programmgemeinschaftsaufgaben und Koproduktionen** ist eine Erhöhung um 44,6 Mio. € zu verzeichnen. Beim Berichtsjahr 2018 handelt es sich um ein sog. Sportjahr mit der Übertragung der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland und den Olympischen Winterspielen in Pyeongchang. Im Vergleich zum Vorjahr fielen höhere Sportlizenz- und Sportrechtekosten an.

Die **Aufwendungen für die Programmverbreitung** sind um 35,9 Mio. € gegenüber dem Vorjahr gesunken. Der Sondereffekt des Vorjahres aus der erstmaligen Bildung einer Rückstellung für Kabelspeisungsentgelte (40,0 Mio. €) im Jahr 2018 ist entfallen.

Die **Abschreibungen** stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 5,2 Mio. €. Die Erhöhung ist im Wesentlichen durch den Erwerb von zwei Immobilien begründet, deren Abschreibungen Anfang 2018 begonnen haben sowie auf außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 2,2 Mio. € für ein Verwaltungsgebäude, das nach Asbestfunden nicht mehr nutzbar ist.

1.1.3 Bilanzstruktur, Liquiditäts- und Finanzlage

Das Bilanzvolumen des NDR hat sich im Jahr 2018 gegenüber 2017 von 1.999,9 Mio. € um 29,5 Mio. € auf 1.970,4 Mio. € reduziert.

Die Aktiva des NDR zum 31.12.2018 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2018 Mio. €	31.12.2017 Mio. €
A. Anlagevermögen	1.482,3 75,2 %	1.463,1 73,2 %
B. Programmvermögen	140,7 7,1 %	146,3 7,3 %
C. Umlaufvermögen	340,3 17,3 %	383,4 19,2 %
D. Rechnungsabgrenzungsposten	7,2 0,4 %	7,0 0,4 %
Summe	1.970,4	1.999,9

Die Passiva des NDR zum 31.12.2018 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2018 Mio. €	31.12.2017 Mio. €
A. Anstaltseigenes Kapital	277,9 14,1 %	407,8 20,4 %
B. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	4,6 0,2 %	4,8 0,2 %
C. Rückstellungen	1.589,6 80,7 %	1.503,0 75,2 %
D. Verbindlichkeiten	74,8 3,8 %	59,9 3,0 %
E. Rechnungsabgrenzungsposten	23,6 1,2 %	24,3 1,2 %
Summe	1.970,4	1.999,9

Das überwiegend langfristig gebundene Vermögen des NDR war durch Eigenkapital und Rückstellungen langfristig finanziert. Zum 31.12.2018 betrug der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme 14,1 %. 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 u. a. dem Risikomanagement dienen. Hierzu gehören die jährli-

chen 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 Controllingsystem. 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 2020 und umfasst die darauffolgenden drei Jahre. Bis 2020 weist sie nach Berücksichtigung der Beitragsrücklagen 2013 bis 2016 und 2017 bis 2020 im Erfolgsplan ein positives Ergebnis von 89,5 Mio. € aus. Die Vorgabe des § 31 Abs. 4 der Finanzordnung wird damit erfüllt. Zu diesem Ergebnis hat maßgeblich der Tarifabschluss Altersversorgung aus dem Jahr 2017 beigetragen, ohne den der Ausgleich der Beitragsperiode 2017 bis 2020 deutlich schwieriger gewesen wäre. Nicht berücksichtigt sind die sich aus dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) ergebenden rein kalkulatorischen Altersversorgungsaufwendungen, da diese auch nicht bei der Bemessung des Rundfunkbeitrags eingeflossen sind.

Für die Fortschreibung der Mittelfristplanung um drei Jahre bis einschließlich 2023 wurde eine Beitragsertragsplanung auf Grundlage eines monatlichen Rundfunkbeitrages von 17,50 € zugrunde gelegt. Die aktuelle Beitragsempfehlung der KEF in ihrem 22. Bericht, den Rundfunkbeitrag ab 2021 auf 18,36 € zu erhöhen, lag zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor. Inflationsbedingte Kostensteigerungen führen daher bis einschließlich 2023 zu erheblichen jährlichen Fehlbeträgen.

Selbst unter Berücksichtigung der von der KEF zwischenzeitlich empfohlenen Beitragserhöhung und den von der KEF erwarteten höheren Erträgen bedeutet dies für den NDR gravierende Kürzungen im dreistelligen Millionenbereich. Auswirkungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie sind dabei noch nicht berücksichtigt; sie stellen den NDR aber vor weitere finanzielle Herausforderungen.

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 bis einschließlich 2023 die Beitragsertragsplanung vom März 2019 zugrunde. Diese berücksichtigt die voraussichtlich geringeren Erträge aus Rundfunkbeiträgen, die sich vor allem aus der vom Bundesverfassungsgericht (BVerfG) verfüigten Beitragsfreiheit von privaten Zweitwohnungen ergeben. Ob diese Verschlechterung in dem angenommenen Umfang eintritt, ist derzeit noch unklar. Für die Jahre nach 2020 ist entsprechend der Vorgabe der Finanzordnung keine Anpassung des Rundfunkbeitrages eingeplant, da Zeitpunkt und Höhe der Anpassung zur Aufstellung der Mittelfristigen Finanzplanung noch nicht feststanden. Zwischenzeitlich hat die KEF in ihrem 22. Bericht eine Beitragsanpassung ab 2021 auf monatlich 18,36 € empfohlen.

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 für die Jahre 2020 bis 2023 die Renditevorgabe der KEF von 1,5 % 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 bis 31.03.2019 der seinerzeit gültige Gehaltstarifvertrag berücksichtigt. Danach liegt der Planung eine Steigerung von 2,25 % p. a. zugrunde, die der Feststellung der KEF im 21. Bericht entspricht. Der zwischenzeitlich abgeschlossene Tarifvertrag gilt rückwirkend zum 01.04.2019 und hat eine Laufzeit von drei Jahren. Die vereinbarte prozentuale Steigerung liegt mit insgesamt 6,75 % auf dem Niveau der mittelfristigen Planung und unter den Steigerungsraten im öffentlichen Dienst.

Die Regeletats der Programmmittel Hörfunk und Fernsehen sind für 2020 nicht prozentual gesteigert. Hier wurden lediglich punktuelle Verstärkungen für einmalige Ereignisse (z. B. Wahlen) sowie nicht genutzte Mittel aus Vorjahren berücksichtigt. In den Jahren 2021 bis 2023 wurden die Programmmittel Hörfunk und Fernsehen linear mit 2,0 % gesteigert. Auch bei den Stellenkosten sind 2020 „Nullrunden“ berücksichtigt, während für die Jahre 2021 bis 2023 eine Steigerung der Ansätze um 1,75 % p. a. erfolgt.

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. 22. KEF-Bericht

Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) hat mit ihrem 22. Bericht eine Anhebung des monatlichen Rundfunkbeitrags ab 1. Januar 2021 um 86 Cent auf 18,36 € empfohlen. Der Anteil der ARD am Rundfunkbeitrag würde sich dadurch auf 69,6 Prozent verringern. Wenn die Landtage die Änderung des Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrages billigen, kann die Anpassung des Rundfunkbeitrages am 1. Januar 2021 in Kraft treten.

3. Beteiligungen

Der Nutzen und die Bedeutung des Beteiligungsengagements sind für den NDR vielfältig und insbesondere darauf gerichtet, die programmlichen Zielsetzungen des NDR zu unterstützen, indem die Beteiligungen dazu beitragen, 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 NDR 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 Beteiligungen an Gemeinschaftseinrichtungen (**GSEA**) gemeinsam mit den anderen ARD-Landesrundfunkanstalten und teilweise auch mit dem ZDF und dem Deutschlandradio (DRadio). 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 KPMG, PWC und der Arbeitsgruppe Rundfunk des Instituts der Wirt-

schaftsprüfer (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. Sie betreut die Planung und Durchführung von Marketing- und Merchandising-Aktivitäten sowie öffentlichen Veranstaltungen zur Unterstützung des Programmauftrages des NDR. Weitere Tätigkeiten im Bereich Marketing sind u. a. der Betrieb der Ticketshops in Hannover sowie der Betrieb des Communication Centers. Die NDR Media fungiert zudem als Holding für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Umsatzerlöse der NDR Media 2018 um 4,5 Mio. € auf 54,5 Mio. € (2017: 50,0 Mio. €) an. Die Aufwendungen für Kostenerstattungen und Aufwendungen für Programme stiegen um 2,2 Mio. €. Das Jahresergebnis beläuft sich 2018 auf 9,7 Mio. € (Vorjahr: 13,9 Mio. €). Das im Vergleich zum Vorjahr um 4,2 Mio. € geringere Ergebnis nach Steuern 2018 beruht auf der Zuschreibung auf den Beteiligungsansatz der Studio Hamburg GmbH in Höhe von 5,9 Mio. € im Jahr 2017, die in die Gewinnrücklage der NDR Media eingestellt wurde.

Das Vermarktungsjahr 2018 ist für die NDR Media erfolgreich verlaufen. Der Zuwachs der Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr lässt sich im Wesentlichen auf die deutlich über den Erwartungen liegenden Erlöse aus Hörfunkwerbung sowie gestiegene Erlöse aus Fernsehwerbung zurückführen. Die Umsätze aus Fernsehwerbung übertreffen trotz des frühen Ausscheidens der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland die Vergleichsumsätze des Sportjahres 2016.

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. Mit Ausnahme der zu erwartenden Beeinträchtigungen der Ertragslage in Verbindung mit der Corona-Krise werden weitere wesentliche Risiken, ein erheblich abweichendes Ergebnis zu erwirtschaften, derzeit nicht gesehen. Ferner hat die weitere Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse bei der Studio Hamburg GmbH ebenfalls wesentlichen Einfluss auf die Erreichung 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 und der strategischen Steuerung und 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 betreut die Studio Hamburg GmbH 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 und Atelier & Technik. Im Berichtsjahr verteilt sich das konsolidierte Geschäftsvolumen (ohne Minderheitsbeteiligungen) in Höhe von 260 Mio. € (Vorjahr: 256 Mio. €) wie folgt:

- Geschäftsbereich Produktion & Distribution mit 67 % (Vorjahr: 67 %),
- Geschäftsbereich Atelier & Technik mit 30 % (Vorjahr: 29 %) und
- Geschäftsbereich Holding & Services 3 % (Vorjahr: 4 %)

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 Gruppe im Film- und Fernsehsegment mit ihren Leistungen in den beiden Geschäftsbereichen Produktion & Distribution und Atelier & Technik die Marktstellung im Jahr 2018 insgesamt weiterhin gut behaupten.

Die Folgen der Corona-Krise werden im Jahr 2020 zu einer deutlichen, bisher in den Auswirkungen noch nicht absehbaren Reduzierung der Gesamtleistung führen, da infolgedessen sämtliche Produktionen stillstanden. Mittelfristig erwartet die Geschäftsführung für Studio Hamburg eine Stabilisierung der positiven Entwicklung, wodurch auch der Beteiligungsansatz von Studio Hamburg in der Bilanz der NDR Media weiter gestärkt wird.

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 Musik- und Filmförderung mittels eines Beirats im NDR Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern.

4. Entwicklungsperspektiven

Legitimation und Anspruch

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ermöglicht den offenen und freien Zugang zu Informationen und ist damit zentral für die **Meinungsbildung** der Bürger*innen. Er ist dank des Rundfunkbeitrags wirtschaftlich unabhängig und wird durch unabhängige Vertreter*innen aus der Gesellschaft kontrolliert. Das hat das Bundesverfassungsgericht im Juli 2018 auch für das digitale Zeitalter bestätigt. Trotz der Digitalisierung und des veränderten Mediennutzungsverhaltens bedarf es eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks: zuverlässige und umfassende Information auf allen Verbreitungswegen, sachliche Unabhängigkeit und Vertrauenswürdigkeit für alle Generationen.

Um diesem Anspruch auch in Zukunft gerecht werden zu können, passt sich der NDR an die rasante technische und gesellschaftliche Entwicklung an. Er stellt seine Strukturen und seine Angebote für die sich weiter verändernde Mediennutzung auf. Ziel ist es, die große Akzeptanz des NDR bei den Menschen im Norden zu erhalten und bei den jüngeren Menschen zu verbessern - durch bestmögliche Inhalte und durch eine sparsame Verwendung des Rundfunkbeitrags.

Dem immer komplexer und anspruchsvoller werdenden **Wettbewerb** begegnet der NDR mit einer strategischen Verknüpfung von innovativen Projekten und redaktionellem Alltagsgeschäft. Die Weiterentwicklung des linearen Programms und die Etablierung neuer, digitaler Formen und Inhalte sollen Hand in Hand gehen.

Wofür aber werden die Menschen im Jahr 2025 Rundfunkbeitrag bezahlen wollen? Was ist der gesellschaftliche Wert **des öffentlich-rechtlichen Rundfunks**? Seine Legitimation leitet sich aus seiner notwendigen gesellschaftlichen Funktion ab. Daher muss es gelingen, einen relevanten Beitrag zum demokratischen Willensbildungsprozess zu leisten. In diesem Sinn muss der öffentlich-rechtliche Rundfunk seine Unverzichtbarkeit tagtäglich belegen. Gerade in Zeiten engerer finanzieller Spielräume ist die Konzentration auf diese wichtige gesellschaftliche Kernfunktion unerlässlich. Verlässliche Informationen, Nachrichten mit klarer Trennung von Fakten und Meinung, Selbstkritik, Fehlerkultur und die Einhaltung journalistischer Standards bilden die legitimatorische Basis für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk der Zukunft.

Kürzungen im NDR Etat

Die Beitragsempfehlung der KEF stellt den NDR vor erhebliche finanzielle Herausforderungen. Um diese Situation zu bewältigen, wird der NDR einen Umbau- und Modernisierungsprozess durchlaufen müssen. Die ersten dazu notwendigen strategischen Entscheidungen wurden im Frühjahr 2020 getroffen.

Das beschlossene **Maßnahmenpaket** ist notwendig, weil die für den NDR zu erwartenden Einnahmen aus dem Rundfunkbeitrag die bislang geplanten Aufwendungen nicht abdecken können. Dies resultiert vor allem aus allgemeinen Kosten- und Tarifsteigerungen, dem nahezu vollständigen Verbrauch der Beitragsrücklagen, der Konzernbetrachtung der KEF bei den Eigenmitteln und den Mindereinnahmen durch den überproportionalen Anteil des NDR an der Beitragsbefreiung von Zweiwohnungen. Ein weiteres Defizit wird aus den Nachwirkungen der Corona-Pandemie erwartet. Die

gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen und deren Folgen für den Rundfunkbeitrag sind derzeit noch nicht verlässlich abzuschätzen.

Die Geschäftsleitung des NDR hat sich auf sechs Felder konzentriert, in denen teilweise erhebliche **Einschnitte und Umstrukturierungen** mit einem Gesamtvolumen von rund 300 Mio. € vorgenommen werden:

1. ARD-Einschnitte vor allem beim Sportrechte-Etat und der DEGETO
2. Nullrunden bei den Träger- und Stellenkosten
3. Einschnitte im Programm und im Budget der Intendanz für Veranstaltungen
4. Immobilienverkäufe am Hamburger Standort Rothenbaum und Verschiebung des Abrisses von Haus 11 am Hamburger Standort Lokstedt (wegen Asbest nicht mehr nutzbar)
5. Einschnitte im Personalaufwand
6. Absenkung des Investitionsvolumens und der Produktionskapazitäten

Die Maßnahmen dienen dazu, die Zukunftsfähigkeit des NDR zu sichern. Die Abschätzungen zur finanziellen Situation sind allerdings vorläufig, so lange es keinen Länderbeschluss zur künftigen Höhe des Rundfunkbeitrags gibt.

4.1 Programm

Für den **NDR Hörfunk** besteht die zentrale Herausforderung 2020 darin, die Attraktivität und Relevanz seiner Programme - auch mit Blick auf den zunehmend digital und multimedial genutzten Medienmix der Hörer*innen - zu erhalten. Gleichzeitig soll der rückläufigen Tendenz der Akzeptanzwerte entgegengesteuert werden. Dabei gilt es, von der steigenden Beliebtheit mobil abrufbarer Audioinhalte zu profitieren und Radio als häufigste Form der Audionutzung über alle Zielgruppen hinweg populär und relevant zu halten.

Das **NDR Fernsehen** hat das Jahr 2019 mit einem Marktanteil von 7,8 % abgeschlossen, dem besten Wert seit 2015. Bundesweit behauptet sich der Sender in Deutschland als die Nr. 1 unter den Dritten Programmen. Zu den Zielen für 2020 zählen: eine neue Studie „Entwicklungspotenziale für das NDR Fernsehen“ zu realisieren, Sendungskonzepte verstärkt multimedial zu denken und neue Auspielwege zu prüfen sowie das Akzeptanzniveau zu halten.

Die eigenen Online-Angebote zu stärken, ist das primäre Ziel des NDR. Mit seinen eigenen Plattformen und seiner Dachmarkenstrategie war **NDR.de** in den letzten Jahren erfolgreich. Dieser Ansatz soll daher konsequent fortgeführt werden. Gleichzeitig verfolgt der NDR mit Augenmaß eine Multiplattformstrategie. 2019 stand der Relaunch des zentralen Angebots auf NDR.de im Mittelpunkt der Aktivitäten; 2020 geht es primär darum, das Angebot zu optimieren und möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen.

Mit ihrer zuverlässigen, regionalen Berichterstattung leisten die **NDR Landesfunkhäuser** einen bedeutenden Beitrag zur Legitimation und Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. In nachwachsenden Zielgruppen gewinnen neue Auspielwege weiter an Relevanz. Um ihre publizistische Schlagkraft zu stärken, investieren die Landesfunkhäuser weiterhin mit bereichsübergreifender Zu-

sammenarbeit in investigative Recherche. Für eine weitere Steigerung der Effizienz werden die crossmedialen Arbeitsweisen an den Standorten kontinuierlich ausgebaut.

Die **Nachrichtenproduktion für zentrale Hörfunk-, Fernseh- und Onlinemedien** soll am Standort Hamburg-Lokstedt konzentriert werden. Ein wichtiger Meilenstein in diesem Prozess war der 4. November 2019, als aus der Radiomarkte NDR Info ein crossmediales Angebot wurde. Unter dem Namen NDR Info vereint es seitdem Nachrichtenformate im Hörfunk, im NDR Fernsehen, im Netz und in sozialen Netzwerken. Der NDR bündelt damit seine Nachrichtenkompetenz unter einem Titel. So wurden im NDR Fernsehen die norddeutschen Nachrichtenmagazine NDR Aktuell in NDR Info umbenannt. Neu im Angebot ist auch die NDR Info App. 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. In allen Landesfunkhäusern wurden eigene crossmediale Integrationsprozesse angestoßen, die zu einer noch besseren Verzahnung von Recherche, Produktion und Berichterstattung über Mediengrenzen hinweg führen sollen.

4.1.1 Hörfunk

Täglich nutzen sechs Millionen Menschen die NDR Hörfunkangebote (ma 2020 Audio I). Damit leisten die Programme einen wichtigen Beitrag zum **gesellschaftlichen Diskurs und zum Kulturleben** in Norddeutschland.

Auch der NDR Hörfunk muss sich der Frage stellen, wie das Radio seine Stärken und seine Vielseitigkeit in einer multimedialen Welt ausspielen kann. Mehr denn je ist **Innovationskraft** gefragt. Hauptaufgabe des NDR bleibt es, ein attraktives Radioprogramm anzubieten – darüber hinaus werden aber auch neue Audio-Formen und -Inhalte entwickelt, um die unterschiedlichen Zielgruppen über alle relevanten Verbreitungswege zu erreichen.

Die NDR Hörfunk-Zentralprogramme

NDR 2 ist laut ma 2020 Audio I das meistgehörte Radioprogramm in Norddeutschland und erreicht täglich 2,465 Mio. Hörer*innen bundesweit. Neben dem klassischen linearen Programm soll zukünftig „Visual Radio“ regelmäßig zum Einsatz kommen. Es verbindet Radio, Social Media und Video in einer neuen Form. Kameras liefern den Livestream aus dem Studio. Läuft Musik, können Nachrichten oder Informationen zu Künstler*innen angezeigt werden. Radio wird damit erlebbarer. Programmlich bleibt es wichtig, Leuchtturmprojekte sowohl für die lineare als auch für die non-lineare Verbreitung zu entwickeln. Erfolgreiche Formate wie die True Crime-Erzählung „Täter unbekannt“ sollen in Zusammenarbeit mit der NDR Radiokunst fortgeführt werden.

N-JOY erzielte in der ma 2020 Audio I eine Tagesreichweite von 1,010 Mio. Hörer*innen. Der Sender entwickelt sich weiter von einem jungen Radioprogramm zu einer crossmedialen Marke für junge Menschen im Norden und bleibt Experimentierfeld und Entwicklungslabor für Innovationen. Die Auffindbarkeit der N-JOY Inhalte auf allen für die Zielgruppe relevanten Verbreitungswegen soll weiter verbessert werden. Der Mix aus starker Persönlichkeit, Atmosphäre, Live-Medium, Emotionalität und kuratierten Wort- und Musik-Inhalten soll zukünftig noch eindeutiger in den Mittelpunkt gestellt wer-

den. Moderator*innen werden auch in non-linearen (Podcast-) Formaten von einer anderen, noch persönlicheren Seite zu erleben sein.

Täglich hören bundesweit 267.000 Menschen **NDR Kultur**; der weiteste Hörerkreis beträgt knapp 1,9 Mio. Hörer*innen. Auch bei NDR Kultur umfasst die redaktionelle Programmarbeit sowohl die Optimierung des linearen Angebots als auch die Entwicklung von On-Demand-Angeboten. Das Programm hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Angebot weiterentwickelt, das klassische Musik mit klanglich passenden Genres zu einem attraktiven, einzigartigen Musikformat verbindet. NDR Kultur ist im norddeutschen Kulturleben fest verankert und als Partner gefragt.

In Kooperation mit seinen Kulturpartner*innen tourt das Programm mit Lesungen, Podien und Konzerten durch das gesamte Sendegebiet – während der Corona-Pandemie gelang es, einige der abgesehenen Publikumsveranstaltungen wenigstens im Studio trotzdem stattfinden zu lassen. Darüber hinaus hat NDR Kultur – gemeinsam mit den anderen Kulturredaktionen des NDR – die Aktion „Kultur trotz Corona“ gestartet, um vor allem norddeutschen Künstler*innen eine Plattform zu bieten. Daran knüpft auch der neue Podcast „Kultur trotz Corona“ an, der beleuchtet, welche Auswirkungen die Kontaktbeschränkungen sowie die vorsichtigen Öffnungen auf die Kunstszenen im Norden haben.

NDR Info erzielte in der 1. Hälfte 2020 Audio I bundesweit eine Tagesreichweite von 611.000 Hörer*innen. Zum weitesten Hörerkreis von NDR Info gehören rund 3,2 Mio. Menschen. Die gesellschaftlichen Anforderungen an Journalismus verändern sich. Dies betrifft besonders Informationsangebote wie NDR Info. Angesichts wachsender gesellschaftlicher Polarisierung werden Diskurs und ein breiterer Blick auf die Wirklichkeit – etwa durch konstruktiven Journalismus – immer bedeutsamer. Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, braucht es programmliche Innovationen, neue Formate und andere Erzählweisen. Ein gutes Beispiel für diese veränderte Herangehensweise ist „Die Nachrichtenlage am Morgen“. Dieses fünf Minuten lange Audioangebot, das ebenfalls im linearen Radioprogramm läuft, ist auch für eine Nutzung auf dem Smartphone oder dem Sprachassistenten zugeschnitten.

Die NDR Hörfunk-Landesprogramme

Die NDR 1 Landesprogramme bewegen sich in eigenen regionalen Radiomärkten mit unterschiedlichen Wettbewerbssituationen und Herausforderungen. Die Landesfunkhäuser setzen auf ihre besondere regionale Expertise, exklusive Geschichten abseits der Nachrichtenagenda und auf verstärkte crossmediale Zusammenarbeit.

NDR 1 Niedersachsen will auch weiterhin Marktführer im Land bleiben. Diese Aufgabe ist allerdings sehr viel schwieriger geworden, weil sich die Gewichte zwischen den Pop-Programmen stark zugunsten des privaten Konkurrenten ffn verschoben haben. Vor allem ist es die Frage nach der musikalischen Ausrichtung des Programms, die grundsätzlich entschieden werden muss.

NDR 1 Welle Nord hat seit Frühjahr 2020 eine veränderte Sendestruktur. Im digitalen Zeitalter, in dem Nachrichten jederzeit und an jedem Ort verfügbar sind, steigt das Bedürfnis nach Einordnung. Dem trägt die Redaktion Rechnung und erzählt in einer neu gestalteten Sendestrecke am Nachmittag die Geschichte hinter der Nachricht und bietet Orientierung. Durch konsequente Hörerbeteiligung sind aktuelle Ereignisse und Entwicklungen greifbarer. Besonders erfolgreich wird dafür die Messenger-Funktion der App „NDR Schleswig-Holstein“ eingesetzt.

Ziel des Angebots von **NDR 1 Radio MV** war und ist es, die Stammhörer*innen zu halten und gleichzeitig durch strategische Programmaktionen sowie multimediale Ausspielwege neue jüngere Zielgruppen zu erschließen. So werden in der 2019 gegründeten AG Distribution weitere strategische Maßnahmen entwickelt. Neben Twitter, Facebook, Podcast-Angeboten und der MV App werden Konzepte für Instagram und Visual Radio erstellt.

Das Zusammenwachsen von Hörfunk, Fernsehen und Online im Landesfunkhaus Hamburg wurde merklich vorangetrieben, auch um weitere Synergien zu heben. Durch intensivere Nutzung der Messenger-Funktion der Hamburg App können noch mehr Hörer*innen ihre Anregungen und Meinungen im Programm einbringen. Perspektivisch soll die Modernisierung in Ansprache, Themensetzung und Musikfarbe von **NDR 90,3** fortgeschrieben werden. Parallel dazu sollen neue, digitale Inhalte entwickelt und produziert werden, die über die verschiedenen Plattformen ausgespielt werden. Eine neue, vornehmlich jüngere Zielgruppe soll über Social Media und Online für NDR 90,3 erreicht und gewonnen werden.

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. Der Jahres-Marktanteil 2019 beträgt 7,8 Prozent (plus 0,4 Prozentpunkte) im Norden. Dieses Marktanteilsniveau hat das NDR Fernsehen zuletzt 2015 erzielt. Im Vergleich der Dritten Programme im eigenen Sendegebiet ist das NDR Fernsehen 2019 hinter dem MDR und dem BR auf dem dritten Platz. Im Norden behauptet das NDR Fernsehen erneut seinen vierten Platz hinter dem ZDF, dem Ersten und RTL. Der Abstand zum fünftplatzierten SAT.1 wurde ausgebaut.

Das Erste verzeichnete im Jahr 2019 einen Marktanteil von 11,3 Prozent (minus 0,2 Prozentpunkte). Damit stabilisiert sich Das Erste, wenngleich auf niedrigem Niveau. Das Programm bleibt Spitzenreiter in der Familienunterhaltung am Samstagabend. Im Hauptabend des Ersten stagnierten die Marktanteile. Die vom NDR verantworteten Unterhaltungs- und Vorabend-Koordinationen verzeichneten dagegen Bestwerte.

Der NDR wird **Das Erste** auch weiterhin dabei unterstützen, wieder einen Erfolgskurs einzuschlagen. Er wird 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. Allerdings zwingt die angespannte finanzielle Lage, auch unter dem Eindruck der Corona-Krise, zu einer Verringerung dieses Engagements.

Das NDR Fernsehen

Ausgangspunkt für die beschriebene positive Entwicklung der Akzeptanz des NDR Fernsehens 2019 ist eine Grundlagen-Analyse des Programms im Herbst 2018. Die daraus resultierenden Erkenntnisse und eingeleiteten Schritte führten zu qualitativen und quantitativen Verbesserungen des Programms. Mit mehr norddeutschen Themen und langfristigen Recherchen konnte sich das NDR Fernsehen profilieren. Bei den Regelformaten haben zum Beispiel das Dokumentationsformat „45Min“ mit Inhalten wie „Starkregen: die unterschätzte Gefahr“ und „Sylt - Insel nur für Reiche?“ und die Talkshows am Freitagabend nach Marktanteilsverlusten in den vergangenen Jahren 2019 die

Trendumkehr geschafft. Die Formate „Panorama 3“ und „Panorama – Die Reporter“ haben mit starken Recherchen Akzente gesetzt und ein Plus von 0,4 Prozentpunkten auf 6,4 Prozent Marktanteil erzielt. Insgesamt verzeichnet die Primetime am Samstag im NDR Fernsehen um 20.15 Uhr ein Plus von 1,3 Prozentpunkten.

2020 wird eine Studie zu den Entwicklungspotenzialen für das NDR Fernsehen realisiert, deren Ergebnisse im Herbst 2020 vorliegen und die besonders Hinweise auf die non-lineare Nutzung von Bewegtbildinhalten geben soll. Bereits jetzt liegt in der **Programmentwicklung** des NDR Fernsehens der Fokus auf Innovationen, die die Reichweite - auch über den linearen Fernsehkanal hinaus - steigern sollen. So hat die erfolgreichste Show im deutschen Fernsehen „Klein gegen groß“ einen eigenen YouTube-Kanal bekommen. Die populären Sendungen zum Thema Medizin wie „Visite“, „Die Ernährungsdocs“ und „Die Bewegungsdocs“ sollen online zu einem Gesundheits-Auftritt gebündelt werden. Die erfolgreiche „NDR Talkshow“ wird einen für die ARD-Mediathek konzipierten Ableger „NDR Talkshow Next“ bekommen, der sich speziell an Jüngere wendet. Ziel der neuen Entwicklungen ist, besonders die Zielgruppen zu erreichen, die kein oder weniger lineares Programm nutzen und dafür vorwiegend online Inhalte konsumieren.

Mit der Einführung der **crossmedialen Nachrichtenmarke NDR Info** (vormals NDR aktuell) wurde die Kompetenz des NDR in der aktuellen Berichterstattung daher bereits medienübergreifend unter einem Label gebündelt. Nach außen zeugen davon das neue Studio-Design, gemeinsame Social-Media-Aktivitäten, der Relaunch der Nachrichtenseite von ndr.de sowie die Veröffentlichung der gemeinsamen Nachrichten-App.

Nach einem mehrjährigen intensiven Entwicklungsprozess konnte am Standort Lokstedt zudem das erste **multifunktionale Studio** des NDR in Betrieb genommen werden. Der Vorteil dieser ebenso modernen wie komplexen Produktionsweise: Kostenintensive Technik, wie etwa die neue, über sechs Meter lange Videowand, kann von ganz unterschiedlichen Sendungen genutzt werden.

Die NDR Fernseh-Landesprogramme

Kern aller inhaltlichen Bemühungen der NDR Landesprogramme bleibt die regionale Kompetenz. Neben der zuverlässigen Abbildung und Einordnung regionaler Themen wurden immer wieder eigene Schwerpunkte und Recherchen gesetzt. Die Akzeptanz der Regionalmagazine um 19.30 Uhr bleibt insgesamt auf einem sehr hohen Niveau. Die crossmedialen Prozesse wurden in allen Landesfunkhäusern konsequent weiter betrieben:

In Niedersachsen arbeitet beispielsweise seit Oktober eine crossmediale Planung, im August 2020 sollen die landespolitischen Redaktionen von Hörfunk und Fernsehen zusammengeführt werden, im Herbst 2021 ist die Ausweitung der Crossmedialität auf die aktuelle Berichterstattung geplant. In Schleswig-Holstein soll ein solch medienübergreifendes Planungsteams im zweiten Halbjahr 2020 die Arbeit aufnehmen.

Im Landesfunkhaus Hamburg mit seinen zwei Standorten (Rothenbaum und Lokstedt) läuft aktuell ein Veränderungsprozess hin zu einer gemeinsamen crossmedialen Wochenplanung. Ziel ist es, die journalistische Schlagkraft zu erhöhen und Fachkompetenz einzubinden, ohne dass das lineare Fernsehen aus dem Blick gerät. Der Fokus liegt auch auf den Anforderungen an crossmedial arbeitende Redaktionen mit schnellem Informationsfluss über alle Ausspielwege hinweg - ohne Verlust

von Sorgfalt und Präzision. Ab Oktober geht das Hamburg Journal mit seinem neuen Studio an den Start. Hierdurch kann auch die crossmediale redaktionelle Zulieferung technisch noch besser eingesetzt werden. Das Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern hat crossmediale Prozesse bereits weitreichend umgesetzt.

Ein weiteres Ziel der Landesfunkhäuser bleibt eine Intensivierung der **Zusammenarbeit zwischen Produktion und Redaktionen**, um in Zeiten begrenzter Kapazitäten Produktionsmittel effizienter und kreativer einzusetzen. Ziel ist es, schnell, kostengünstig und auf flexiblen Wegen Bewegtbilder zu generieren, damit die Redaktionen auf das Material zugreifen und es schnell passgenau für die unterschiedlichsten Ausspielwege aufbereiten können. Dabei stehen klassische und mobile Produktionsmöglichkeiten nicht in Konkurrenz, sondern werden je nach Bedarf im Einzelfall eingesetzt oder auch kombiniert.

Der NDR im Ersten

Die Einbringungen des NDR zum Programm des Ersten verzeichneten 2019 Rekordergebnisse. Die Unterhaltung und der Vorabend, die vom NDR koordiniert werden, sind inzwischen häufig marktführend.

Baustelle im Ersten bleibt die **Daytime**. Selbst die Telenovela „Rote Rosen“ spürt inzwischen die starke Konkurrenz durch das ZDF. Die Verantwortung für den Erfolg des Tagesprogrammes im Ersten geht mit der Koordinierung des 16.10-Uhr-Sendeplatzes künftig an den NDR. Die Erfolge im Vorabend und in der Unterhaltung waren dafür ausschlaggebend. Auch in der **Primetime** des Ersten gibt es einige Probleme. Der politische Talk steht generell unter Druck. Der FilmMittwoch im Ersten hat rückläufige Zuschauer*innenresonanz. Mit Event-Mehrteilern, die auch für die Mediathek relevant sein können, will die ARD diesem Sendeplatztrend entgegenwirken.

In der **Familienunterhaltung** bleibt Das Erste Spitzenreiter am Samstagabend und behauptete die Marktführerschaft gegenüber dem ZDF und RTL. Mit Spitzenwerten von bis zu sechs Mio. Zuschauer*innen bringt der NDR mit „Klein gegen Groß“ und „Wer weiß denn sowas XXL“ die in Deutschland beliebtesten Samstagabendshows ein. Der **ARD-Vorabend** blickt auf das erfolgreichste Jahr seit Übernahme der Koordination durch den NDR im Jahr 2010 zurück. Die Quiz-Schiene um 18.00 Uhr erzielte 2019 einen durchschnittlichen Marktanteil von 17,0 Prozent und somit ein Plus von 1,7 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr.

Ebenfalls ungebrochen erfolgreich bleibt die **Tagesschau**: Die 20.00-Uhr-Ausgabe erreichte 2019 im linearen Programm im Schnitt täglich (kumuliert im Ersten sowie in den Dritten Programmen) 9,79 Mio. Zuschauer*innen. Der Marktanteil konnte im Vergleich zum Vorjahr in der Primetime auf kumulierte 35,5 Prozent (plus 1 Prozentpunkt) ausgebaut werden. In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen erreichte sie 260.000 Zuschauer*innen. Mit deutlichem Abstand vor der Konkurrenz ist die Hauptausgabe der Tagesschau in allen Altersgruppen die meistgenutzte deutschsprachige Nachrichtensendung.

Online hat die Marke „Tagesschau“ 2019 weiter zugelegt: tagesschau.de und die Tagesschau-App verzeichneten im Tagesschnitt 2,70 Mio. Visits – das entspricht einem deutlichen Plus von 11 Prozent. Im Social-Media-Bereich stieg die Zahl der Instagram-Follower auf mehr als eine Million, die der YouTube-Abonent*innen auf ca. 300.000. Das bedeutet auf beiden Ausspielwegen eine Verdoppe-

lung. Trotz der Fokussierung auf andere Kanäle gab es auch kleine Zuwächse bei Facebook auf nunmehr über 1,7 Millionen Fans. Immer mehr Menschen nutzen die Nachrichten der **Tagesschau** auf non-linearen Ausspielwegen. Um diesen veränderten Nutzungsgewohnheiten Rechnung zu tragen, hat ARD-aktuell 2019 das neu gebaute Nachrichtenhaus mit seinem Herzstück, dem Newsroom, bezogen.

4.1.3 NDR Orchester, Chor und Konzerte

Der Bereich Orchester, Chor und Konzerte hat in den vergangenen Jahren den Fokus vor allem auf die Eröffnung der Hamburger Elbphilharmonie und die Etablierung des **NDR Elbphilharmonie Orchesters** als Residenzorchester des neuen Konzerthauses gelegt. Die Ergebnisse haben alle Erwartungen und selbst gesteckten Ziele übertroffen. Mit der Verpflichtung des international renommierten Alan Gilbert als neuem Chefdirigenten der NDR Elbphilharmonie im Sommer 2019 wurden die Weichen für die weitere künstlerische Entwicklung des Orchesters gestellt. Bereits vor seinem Amtsantritt im September 2019 leitete er das NDR Elbphilharmonie Orchester im Rahmen einer großen Asientournee und gestaltete den Höhepunkt des Internationalen Musikfestes Hamburg mit einer szenischen Aufführung der Oper „Le Grand Macabre“ von György Ligeti. Ziel der Verpflichtung Gilberts ist es auch, die Strahlkraft seiner Künstlerpersönlichkeit über den Konzertbetrieb hinaus für eine stärkere gesellschaftliche Verankerung des Orchesters zu nutzen.

Auch die **NDR Radiophilharmonie** greift mit neuen Projekten gesellschaftlich relevante Themen auf. Die Verbindung von gesprochenem Wort, bildender Kunst und Musik ist das Konzept der Reihe „Blaue Stunde“, die im November 2018 in Kooperation mit NDR Kultur im Sprengel Museum in Hannover an den Start ging. Anlässlich des 100. Jahrestages des Endes des 1. Weltkrieges führte die NDR Radiophilharmonie gemeinsam mit dem Royal Liverpool Philharmonic Orchestra Benjamin Britten's „War Requiem“ in Liverpool und Hannover auf, wobei auch Chöre aus beiden Städten beteiligt waren. Begleitet wurde das Projekt durch ein interdisziplinär und großflächig angelegtes Vermittlungsprogramm, das auf die Aufführung des Werkes im November 2018 vorbereitete und zum ersten Mal Schulen in ganz Niedersachsen einbezog. Eine weitere Neuerung im Bereich Edukation führte die NDR Radiophilharmonie zur Saison 2018/2019 ein: Unter dem Titel „Orchester-Detektive“ sind drei Konzerte für Kinder erstmalig im Abonnement buchbar. Mit dem Umbau der Bühne im Großen Sendesaal des Landesfunkhauses Niedersachsen wurde u.a. in eine neue Akustik und somit ein verbessertes Hörerlebnis investiert. Corona-bedingt hat sich die Eröffnung des Saals leider deutlich verzögert.

Im Jahr 2019 stand das Orchester auch vor der Aufgabe, die mit der notwendigen Sanierung der Bühne verbundene sechs monatige Schließung des Sendesaals kreativ zu überbrücken. Im Vorgriff auf das Beethoven-Jahr 2020 wurde daher ein zugkräftiger Aufführungs-Zyklus aller Sinfonien und Klavierkonzerte als Festival veranstaltet. Das Event war ein voller Erfolg und erreichte 17.000 Zuschauer*innen in acht Konzerten. Auf Grund dieses Erfolges sind ähnliche Zyklen in den nächsten Spielzeiten in Planung.

Die Vertragsverlängerung von Chefdirigent Geir Lysne bis 2021 sichert die künstlerische Entwicklung der **NDR Bigband**. Erstmals in der Geschichte des Ensembles wird für die Band in Hamburg ein eigenes Abonnement angeboten. Mit zwei Konzerten in der Elbphilharmonie soll auch hier der Grundstein für einen erfolgreichen Start gelegt werden, zwei weitere Konzerte wird es in der Hamburger

„Fabrik“ und auf „Kampnagel“ geben. Die Herausforderung der kommenden Jahre besteht darin, dieses Abo erfolgreich zu etablieren und so ein Stammpublikum in Hamburg aufzubauen.

Klaas Stok wird als neuer Chefdirigent klare Akzente für die weitere Entwicklung des **NDR Chores** setzen und ihn als modernen Konzertchor positionieren. A-cappella-Konzerte bleiben eine Kernkompetenz, daneben setzt Stok in den Abo- und Sonderkonzerten verstärkt auf die Zusammenarbeit mit renommierten Solistinnen und Solisten und Ensembles. Der NDR Chor strebt eine deutliche Steigerung der Besucherzahlen in Hamburg an, er ist u. a. mit zwei Abo-Konzerten pro Saison im Großen Saal der Elbphilharmonie vertreten. Im Sendegebiet wird der NDR Chor neben seinen Auftritten im Rahmen von Festivals an ausgewählten Standorten verstärkt vor Ort sein, um seine Bekanntheit und die Auslastung seiner Gastkonzerte zu erhöhen.

Durch die **Corona-Pandemie** wurde der klassische Konzertbetrieb der NDR Musikensembles abrupt gestoppt, die Konzerte bis zum 30. Juni 2022 abgesagt. Die Aktivitäten wurden auf die Bereiche Online und Social Media konzentriert. Mit hohem Engagement haben Musiker*innen in Kooperation mit dem Kommunikationsteam neue Formate entwickelt, diese kontinuierlich den sich veränderten Rahmenbedingungen angepasst und über die digitalen Wege auch im Verbund mit Kooperationspartnern publiziert. Zudem haben sich alle Ensembles aktiv an der NDR Aktion „Kultur trotz Corona“ beteiligt.

Über die Websites des NDR, die App und den YouTube Channel des Orchesters und die Social-Media-Präsenzen blieben die Ensembles so mit ihrem Publikum in Kontakt und machten ein breites musikalisches Angebot verfügbar. Auch wenn diese Aktionen kein wirklicher Ersatz für Live-Konzerte sind: Als Experimentierfeld für digitale Kommunikationsformen mit dem Publikum wurden daraus wertvolle Erfahrungen für die Zukunft gewonnen. Zudem konnte die Reichweiten aller Plattformen durch die genannten Aktivitäten erheblich gesteigert werden.

Die Musikerinnen und Musiker boten zudem innerhalb des Projekts #heimspiel kostenlos Online-Tutorials für interessierte Laienmusiker an, sie beteiligten sich an Telefonaktionen mit dem Stammpublikum und waren als Gäste im Programm von NDR Kultur präsent. Im Rahmen der Möglichkeiten engagieren sich die Orchester auch bei den Festivals im Norden: Mit kleinen Besetzungen gestalten sie die digitale Eröffnung des SHMF im Stream und das Eröffnungskonzert des Musikfestivals Mecklenburg-Vorpommern in Neubrandenburg mit reduzierter Zuschauerzahl.

4.1.4 Plattformstrategie/Social Media

Weil immer mehr Nutzer*innen mobil – hauptsächlich mit Smartphones – ins Netz gehen, bleibt die Optimierung der Inhalte für die mobile Nutzung sehr wichtig. Der NDR trägt dem mit der im eigenen Haus entwickelten **App-Familie** (und mit ihren beiden jüngsten Produkten, der weiterentwickelten NDR Radio App und der NDR Info App), einem entsprechenden Relaunch der Website und einem neuen Tool für vertikales Storytelling Rechnung.

Auch für die Landesfunkhäuser sind die vier auf Grundlage einer gemeinsamen Plattform entwickelten **Länder-Apps** von zentraler strategischer Bedeutung. Mit ihrer Hilfe können die Redaktionen regionale und selbst recherchierte Geschichten crossmedial über einen eigenen Kanal mobil zur Verfügung stellen sowie über die eigenen linearen Formate und Moderator*innen informieren. Diese Apps wollen die Landesfunkhäuser 2020 weiter stärken und zu einem noch gewichtigeren Ausspiel-

weg machen. Besondere Bedeutung hat dabei innerhalb kürzester Zeit die Messenger-Funktion der Apps gewonnen. Sie bietet den Usern die Möglichkeit, direkt mit Redaktionen und Moderator*innen in Kontakt zu treten. So entsteht nicht nur wertvolle Kommunikation mit der Zielgruppe, sondern immer wieder auch wichtiger Input für Berichterstattung und Programm.

Um möglichst viele Menschen aller Altersgruppen auf zahlreichen Kanälen erreichen zu können, werden NDR.de und die einzelnen Redaktionen weiterhin Inhalte speziell für **soziale Netzwerke** kreieren und konfektionieren. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass insbesondere Facebook wegen mangelhafter Datensicherheit in der Kritik steht. Der NDR bewertet nicht zuletzt deswegen die Bedeutung einzelner Ausspielwege regelmäßig neu.

Gemeinsame digitale Plattformen im ARD-Verbund sind wichtige Instrumente, um die Inhalte des NDR erfolgreich digital zu verbreiten. Die neue **ARD-Mediathek** bündelt im Web, als App und auf SmartTV-Geräten die Inhalte der ARD-Sender und bietet sie unter einer gemeinsamen, attraktiven Oberfläche an. Der NDR ist mit seinem eigenen Channel vertreten. Die ARD-Mediathek wird weiterentwickelt: Intelligente Empfehlungen auf Basis von redaktionellem Know how, Nutzer*inneninteressen und bessere Metadaten werden für den zukünftigen Erfolg des Angebots entscheidend sein. Zugleich muss der NDR seine Arbeitsabläufe optimieren, damit die Inhalte onlinegerecht angeboten und erfolgreich auf allen Plattformen verbreitet werden können.

Die **ARD-Audiothek** soll als *das* attraktivste Angebot für Qualitäts-Audio im Markt etabliert werden. Sie ermöglicht einen einfachen Zugang zu hochwertigen öffentlich-rechtlichen Produktionen und muss eine ernstzunehmende Alternative zu externen Podcast-Plattformen und Streaming-Anbietern werden. Durch spannende Inhalte, ihre Kuratierung und durch offensives Marketing – auch im linearen Programm – soll die Bekanntheit gesteigert und die Hördauer verlängert werden. 2020 sollen durchschnittlich fünf Millionen Audioabrufe pro Monat erzielt werden. Redaktionelle Formate werden weiterentwickelt und sollen der ARD-Audiothek anfangs auch exklusiv zur Verfügung stehen. Eine bessere Analyse von Nutzungsdaten soll die Produktentwicklung unterstützen. Die Audiothek erhält Personalisierungs- und Empfehlungsfunktionen. Schnittstellen zu Autoradios und zu Streaming-Geräten sollen ebenso angeboten werden wie der Zugriff über Sprachassistenten-Systeme.

4.2 Produktion und Technik

Die KEF hat in ihrem 22. Bericht die Fortführung des Projekts **Digitalradio DAB +** befürwortet, die Mittel für die Beitragsperiode 2021 bis 2024 aber um 33,5 Mio. Euro gekürzt. In der Folge wird sich der NDR beim Ausbau des DAB+-Sendernetzes im Jahr 2021 fokussieren müssen: Im Hinblick auf die Digitalradiopflicht in Neuwagen, die ab 21. Dezember 2020 gilt, soll die Empfangbarkeit in Fahrzeugen auf über 95 % der Fläche in den vier norddeutschen Staatsvertragsländern gesteigert werden. Der detaillierte Stufenplan für den Ausbau des terrestrischen Sendernetzes DAB+ wird laufend überarbeitet und jeweils am Jahresende für das darauffolgende Kalenderjahr festgelegt. Die Regionalisierung der Landesprogramme wird ab 2021 abgebildet sein

Die KEF hat beschlossen, die Aufwände für die **SD-Verbreitung** der ARD-Programme nur noch bis Ende 2020 anzuerkennen. Im Rahmen der ARD-Sitzung am 12.05.2020 haben die Intendant*innen beschlossen, die Laufzeit der SD-Satellitenverbreitung für Das Erste um vier Jahre zu verlängern, die somit spätestens zum 31.12.2024 endet. Die ARD-Koordination DVB/ARD Digital wird beauftragt, ein Kommunikationskonzept zur SD-Abschaltung zu erarbeiten.

Die Verbreitung des eigenen dritten Programms wurde stets im Zusammenhang mit der SD-Satellitenverbreitung von Das Erste betrachtet. In einer anstaltsautonomen Entscheidung ist der NDR zu dem Entschluss gekommen, dass eine Verlängerung der SD-Satellitenverbreitung des dritten Programms analog zum Verbreitungszeitrahmen von Das Erste vorgenommen werden soll. In die Abwägung eingeflossen sind sowohl die auf eine SD-Satellitenabschaltung entfallenden Aufwände für die Transponderanmietung als auch mögliche Reichweitenverluste bei einem vorherigen Ausstieg.

Die **Vernetzte Produktion (VPN)** ist Grundlage für eine crossmediale Zusammenarbeit und umfasst quasi den gesamten Produktionsprozess. Der NDR hat sie 2007 eingeführt und damit auf eine komplett bandlose und digitale Produktions- und Bearbeitungsweise umgestellt. Das Projekt VPN3 hat das Ziel, die Vernetzte Produktion in die dritte Generation zu führen. Das neue System soll die Arbeitsweisen in allen Redaktions- und Produktionsbereichen möglichst umfassend unterstützen, was auch die Produktion von Medieninhalten zur Verbreitung über nicht-lineare Vertriebswege umfasst. Ebenso soll die Möglichkeit für ein mobiles, aber dennoch vernetztes Arbeiten ermöglicht bzw. erweitert werden. Die Umsetzung von VPN3 beginnt im Jahr 2019 und sollte ursprünglich Anfang 2020 abgeschlossen werden. Aufgrund der Corona Krise gibt es eine leichte terminliche Verzögerung, weswegen VPN3 im Herbst 2020 mit den ersten Redaktionen in Betrieb gehen wird und im Laufe des Jahres 2021 abgeschlossen werden wird.

Aufgrund der **Corona-Krise** musste der NDR kurzfristig in die Lage versetzt werden, unter Einhaltung der Hygiene-Regeln weiterarbeiten zu können. Hierfür wurden mit zeitlich sehr kurzem Vorlauf Möglichkeiten geschaffen, so dass sehr viele Mitarbeiter*innen des NDR aus dem Homeoffice auf verschiedenen Wegen auf die IT-Systeme des NDR zugreifen konnten. War dies ursprünglich nur ca. 250 Kolleg*innen parallel möglich, wurden diese Möglichkeiten über Nacht auf 1.400 parallele Zugriffe ausgeweitet. Außerdem wurden die Kapazitäten des ARD-Video-Konferenz-Systems ebenfalls über Nacht deutlich ausgebaut, so dass so gut wie alle Konferenzen und Besprechungen im NDR online abgehalten werden konnten. Außerdem haben die Werkstätten des NDR viele Mund/Nasen-Masken hergestellt, sowie Schutz in Regien, Schnittplätze, Ü-Wagen und vielen weiteren Arbeitsplätze eingebaut, die nicht aus der Ferne bedient werden konnten. So konnte der NDR trotz erheblicher Einschränkungen den Produktions- und Sendebetrieb aufrechterhalten.

4.3 Personal

Strategische Entscheidungen der NDR Geschäftsleitung aus dem Frühjahr 2020 geben die Zielrichtung für die künftige Personalarbeit vor. Dabei soll der NDR vor allem flexibler und effizienter werden. Hierfür wird ein **Personalkonzept** erarbeitet, um Kompetenzen und Ressourcen im NDR stärker zu vernetzen: Für den Personalbereich bedeutet das, direktionsübergreifender zu agieren und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen – neben der Fachkompetenz – noch stärker in den Fokus zu stellen. Angestrebt werden noch flexiblere Arbeitsweisen und schlankere Prozesse, investiert werden soll vermehrt in interne Netzwerke und wechselnde Teams. Dazu gehören auch flachere Hierarchien und Organisationsstrukturen.

Die notwendige **Reduktion des Personals** im NDR wird weitgehend über die natürliche Fluktuation realisiert, zudem werden befristete Verträge neu betrachtet. Für die Umsetzung des Personalkon-

zeptes wird ein Budget von 10 Mio. € bereitgestellt: Damit sollen im anstehenden Ab- und Umbauprozess im NDR u. a. gruppenspezifische und individuelle **Qualifizierungsangebote** finanziert und damit der Übergang in ein neues Aufgabengebiet oder in einen neuen Job unterstützt werden. Ferner wird Kolleg*innen mit besonderem fachlichen Know how und/oder Potential angeboten, sich weiterzuentwickeln - für andere Aufgaben oder auch in ein neues Berufsbild.

Seit Anfang der 1990er Jahre hat der NDR die Zahl seiner Festangestellten reduziert: Mit Stand Wirtschaftsplan 2020 sind seitdem 731 Planstellen sozialverträglich abgebaut worden, wobei stets auch Bereiche punktuell aufgestockt wurden. Bisher war in der Zeit von 2017 bis 2024 ein Abbau von 111,5 Planstellen geplant; angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Situation des NDR ist beabsichtigt, im Zeitraum von 2021 bis 2024 rund 31 Mio. € Personalkosten einzusparen. Deshalb wird der erforderliche **Planstellenabbau** höher ausfallen und soll bis 2028 mindestens 200 Planstellen umfassen.

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen im NDR steigt dank der gemeinsamen Anstrengungen der Leitung des Hauses und der **Gleichstellungsbeauftragten** kontinuierlich an. 2019 lag er bei 41 %. Das ist der höchste bislang erreichte Wert. Auch 2020 stehen die Bemühungen im Vordergrund, in allen Bereichen und Hierarchiestufen Unterrepräsentanzen von Frauen abzubauen und strukturell durch das Aufbrechen von Rollenbildern Veränderungen herbeizuführen. Zum Thema **Diversity** entwickelt die Arbeitsgruppe „Charta der Vielfalt im NDR“ seit mehr als zehn Jahren Ideen und Maßnahmen, um die Lebenswirklichkeit der Gesellschaft stärker in den Programmen und in der Belegschaft des NDR abzubilden. Die Arbeitsgruppe ist auch Anlaufstelle und Impulsgeber für alle Fragen, die die „Charta der Vielfalt“ betreffen. Als Unterzeichner der Charta will der NDR die Chancengleichheit fördern. Dazu gehört u. a. **Integration von Menschen mit Behinderungen** in die betrieblichen Abläufe mit Hilfe von Instrumenten wie Praktika, Hospitationen und Probearbeitsverhältnissen. Daneben geht der NDR auch Kooperationen mit Behindertenorganisationen ein. Er setzt sich sowohl in seinen eigenen Programmen als auch federführend 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.

4.4 Public Value

Ziele und Adressaten

Der NDR wird die Public Value Aktivitäten, die 2019 angestoßen wurden, im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten intensivieren. Zielgerichtete und systematische Kommunikationsmaßnahmen aller Programmbereiche sollen dazu dienen, die Relevanz und Akzeptanz des NDR bei den Menschen im Sendegebiet weiter zu stärken. Zentrale Elemente der Kommunikationsmaßnahmen sind Dialog und Transparenz, angesprochen werden alle Norddeutschen.

Kernbotschaften

- Als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt hat der NDR einen demokratischen, kulturellen und gemeinschaftlichen Wert für die Gesellschaft.
- Geleitet von diesen Werten hat der NDR den Anspruch, mit seinen Angeboten einen größtmöglichen Nutzen für die Menschen im Norden zu bieten und ihren Alltag zu bereichern.

- Der NDR gewährleistet, dass seine Zuschauer*innen, Hörer*innen und Nutzer*innen jederzeit auf unabhängige und ausgewogene Information zurückgreifen können, um sich individuell und frei ihre persönliche Meinung bilden zu können.

Maßnahmen

Kommunikationsmaßnahmen wie eine gezielte Publikumsansprache, Previews oder Behind-the-scene-Formate bilden die zentralen Stützen der Public Value-Kommunikation. Mit Spots, verschiedenen Gesprächsformaten oder dem NDR Markenmodul soll der Dialog zwischen Gästen und NDR angeregt werden. NDR Previews werden verstärkt an Orten mit inhaltlichem oder thematischem Bezug zur vorgestellten Sendung veranstaltet. Mit Behind-the-Scenes-Formaten wie Thementagen, Workshops oder Symposien sollen Teilnehmer*innen einen intensiven Einblick in Themen, Arbeitsabläufe und Prozesse der Programmentwicklung und -erstellung erhalten.

Unterstützt werden die Maßnahmen durch NDR Botschafter*innen. Dabei handelt es sich um NDR Kolleg*innen, die im Rahmen von Dialogveranstaltungen auftreten. Dadurch soll der Austausch mit den Menschen im gesamten Sendegebiet angeregt werden. Durch die Einführung einer CRM-Datenbank (Customer Relationship Management) soll darüber hinaus der Publikumskontakt des NDR optimiert werden.