

Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 18/2998

NDR

Norddeutscher Rundfunk

INTENDANT

An den
Präsidenten des
Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Klaus Schlie
Landeshaus
Postfach 71 21
24171 Kiel

im Mai 2014

Bericht an die Landesparlamente der NDR Staatsvertragsländer über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Norddeutschen Rundfunks 2014

Sehr geehrter Herr Präsident,
lieber Herr Schlie,

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

Mit freundlichen Grüßen

Lutz Marmor

Lutz Marmor

Anlage

Bericht an die Landesparlamente
Mai 2014



**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 Mai 2014

Inhalt

Fakten zum Norddeutschen Rundfunk	3
1. Wirtschaftliche Lage bis 2017	5
1.1 Jahresabschluss 2012	
1.2 Mittelfristige Entwicklung	
2. Das neue Beitragsmodell und der 19. KEF-Bericht	14
3. Beteiligungen	16
3.1 NDR Media GmbH	
3.2 Studio Hamburg	
3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern	
4. Entwicklungsperspektiven	19
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. Entsprechend §§ 2 und 3 NDR-StV unterhält der NDR in seinen vier Staatsvertragsländern **Landesfunkhäuser**. Darüber hinaus ist der NDR mit 14 Studios und sieben Korrespondentenbüros in Norddeutschland vertreten. Mit seinen Programmen versorgt der Sender rund ein Viertel der gesamten Fläche Deutschlands.
- Der NDR bietet vier **Hörfunk-Zentralprogramme**, vier **Hörfunk-Landesprogramme**, vier **Fernseh-Landesprogramme** und das **NDR Fernsehen**. Exklusiv im Digitalradio über Antenne sind daneben NDR Blue und NDR Traffic zu hören. Außerdem wird das bislang u. a. über Mittelwelle zu empfangende Programm NDR Info Spezial über DAB+ verbreitet. In seinem **Online-Auftritt** setzt der NDR vor allem auf eine differenzierte regionale Versorgung sowie auf Angebote für ein jüngeres Publikum.
- Die vier **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.
- Die **zentralen Hörfunk-Programme** NDR 2 und N-JOY bilden die informativen und unterhaltenden Angebote für eine breite Bevölkerungsschicht im Norden. NDR Info und NDR Kultur versorgen die informationsorientierten und kulturinteressierten Zielgruppen. Ein breites Titelangebot sowie Wiederholungen von Konzertmitschnitten und musikjournalistischen Sendungen bietet NDR Blue, während auf NDR Info Spezial u. a. ausgewählte Bundestagsdebatten und Top-Fußballspiele zu hören sind. Mit dieser Ausrichtung und Vielfalt der Radioprogramme stellt der NDR sicher, dass sein Angebot die Interessen sowohl von Mehrheiten als auch von Minderheiten berücksichtigt.
- Mit seinen Veranstaltungen vor Ort ist der NDR fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Norddeutschland. Als Kulturträger über die Grenzen hinaus bekannt sind das **NDR Sinfonieorchester**, die **NDR Radiophilharmonie**, die **NDR Bigband** und der **NDR Chor**. Ihre Kernaufgabe bleibt es, Musikerlebnisse auf exzellentem künstlerischem Niveau zu vermitteln. Das vielbeachtete Education-Programm von Orchestern und Chor für Jugendliche und Kinder soll den künstlerischen Nachwuchs fördern und junge Menschen an anspruchsvolle Musik heranzuführen.

- Das **NDR Fernsehen** ist mit seinem vielfältigen Angebot an Information, Unterhaltung, Bildung, Kultur, Sport und Service bereits seit vielen Jahren außerordentlich erfolgreich, im Norden ebenso wie bundesweit. Mit dem Ausbau der aktuellen Information und der zunehmenden Vernetzung konnte es seine Relevanz und Akzeptanz deutlich steigern. Durch die stetige und systematische Erweiterung der regionalen Angebote leistet das NDR Fernsehen einen wesentlichen Beitrag zur norddeutschen Identitätsstiftung. Das bestätigen auch Umfragewerte, die dem Programm Eigenschaften wie „verständlich, aktuell, informativ, sachlich und typisch norddeutsch“ bescheinigen.
- Zum norddeutschen Profil des NDR und seiner Verankerung in der Region tragen die **NDR Landesfunkhäuser** in hohem Maße bei. In eigener Verantwortung gestalten sie ihr jeweiliges Fernseh-Regionalprogramm und erzielen damit hohe Akzeptanzwerte. Das gilt gleichermaßen für die 18.00 Uhr- wie auch für die 19.30 Uhr-Programmplätze. Ebenso bewährt haben sich die Gemeinschaftsredaktionen der Landesfunkhäuser mit den regionalen Reportagen um 18.15 Uhr und der Nachrichtensendung NDR aktuell um 21.45 Uhr.
- Zum **Ersten Deutschen Fernsehen** liefert der NDR 17,6 % Programm zu (Vor- und Hauptabend). Dazu zählen u. a. fiktionale Serien, Dokumentationen, Polittalks, Fernsehfilme, Unterhaltungssendungen und Sportübertragungen. Darüber hinaus stärkt der NDR mit seinen Zulieferungen die Spartenprogramme Arte, 3sat, KI.KA, PHOENIX und Deutsche Welle TV.
- **ARD-aktuell**, die Gemeinschaftseinrichtung aller Landesrundfunkanstalten, verantwortet „Tagesschau“, „Tagesthemen“, „Nachtmagazin“ und „Wochenspiegel“. Ferner gehören tageschau24, der digitale Informationskanal der ARD, und das Online-Angebot tagesschau.de zur Redaktion von ARD-aktuell, die beim NDR angesiedelt ist.
- Der NDR hat gut 3.500 festangestellte **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (Stand: 12/2013). Sein **Jahresumsatz** beträgt rund eine Milliarde Euro, davon entfallen ca. 90 % auf Beitragseinnahmen. Als drittgrößte Landesrundfunkanstalt im ARD-Verbund trägt der NDR 17,6 % zur Finanzierung der Arbeitsgemeinschaft bei.

1. Wirtschaftliche Lage bis 2017

1.1 Jahresabschluss 2012

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts für das Jahr 2013 noch kein vom Wirtschaftsprüfer testierter Jahresabschluss vorlag, betreffen die folgenden Angaben durchgängig das Geschäftsjahr 2012. Das Jahr 2012 ist das letzte Jahr der abgelaufenen Gebührenperiode 2009 bis 2012 und schließt mit einem Jahresfehlbetrag von 3,3 Mio. €. Das ist bei rückläufigen Gebührenerträgen und inflationsbedingt steigenden Aufwendungen ein zufriedenstellendes Ergebnis. Damit hat der NDR die letzte Gebührenperiode mit einem Überschuss von 17,3 Mio. € beendet.

Ergebnis des NDR	2012 Mio. €	2011 Mio. €
Erträge	1.082,4	1.079,5
Aufwendungen	1085,7	1.064,4
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag	./. 3,3	15,1

1.1.1 Erträge

Im Berichtsjahr hat der NDR Erträge in Höhe von 1.082,4 Mio. € erzielt, hiervon 945,7 Mio. € (87,4 %) Gebührenerträge.

	2012 Mio. €	2011 Mio. €
I. Erträge		
1. Erträge aus Teilnehmergebühren	945,7	952,6
a) Gebührenerträge (ARD-Anteil, ohne Deutschlandradio)	(936,9)	(943,7)
b) Gebührenrückflüsse von den Landesmedienanstalten	(8,8)	(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	./ 3,4	./ 10,9
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	2,0	2,3
6. Erträge aus Kostenerstattungen/Konzessionsabgaben	32,9	37,8
a) Werbung	(16,1)	(13,5)
b) Sonstige	(28,9)	(41,1)
c) ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA ¹ (vgl. II.15)	(./ 12,1)	(./ 16,8)
7. Sonstige betriebliche Erträge	75,9	78,6
8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1,5	8,0
a) NDR Media	(1,5)	(8,0)
b) Sonstige Beteiligungserträge	(0,0)	(0,0)
9. Finanzerträge	27,8	11,1
Summe	1.082,4	1.079,5

Die Erträge des Jahres 2012 überstiegen die des Vorjahres um 2,9 Mio. €. Insbesondere die Finanzerträge waren höher als 2011. Die Ursache für diese Entwicklung liegt in dem niedrigen Wert des Jahres 2011, in dem sich die Schuldenkrise im Euroraum spürbar auf die Renditen der Finanzanlagen ausgewirkt hat. Weitere Verbesserungen ergeben sich durch eine geringere Abnahme des Bestandes an fertigen und unfertigen Produktionen.

Die Erträge aus Teilnehmergebühren sind im Vergleich zum Vorjahr weiter gesunken. Die nachlassende Gebührenakzeptanz führte dazu, dass die Zahl der gebührenpflichtigen Rundfunkgeräte seit 2008 rückläufig war. Weiterhin ergeben sich geringere Erträge aus Kostenerstattungen. Diese waren 2011 aufgrund des vom NDR federführend durchgeführten Eurovision Song Contests (ESC) deutlich höher. Diesen Kostenerstattungen standen entsprechende Mehraufwendungen gegenüber.

¹ GSEA: Gemeinschaftssendungen, -einrichtungen und -aufgaben

1.1.2 Aufwendungen

Die Aufwendungen zeigten folgende Entwicklung:

	2012 Mio. €	2011 Mio. €
II. Aufwendungen		
1. Personalaufwand	378,2	370,7
a) Vergütungen und sonstige Arbeitsentgelte	(228,8)	(223,8)
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	(39,5)	(39,1)
c) Aufwendungen für Altersversorgung	(109,9)	(107,8)
2. Urheber-, Leistungs- u. Herstellervergütungen	226,7	219,8
3. Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben u. Koproduktionen	160,4	153,9
4. Produktionsbezogene Fremdleistungen	27,9	23,5
5. Kosten der Programmverbreitung	44,7	45,7
6. Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter	53,1	54,2
7. Aufwendungen für den Gebühreneinzug	32,8	31,2
8. Übrige betriebliche Aufwendungen	163,3	164,2
9. Zuwendungen an andere Rundfunkanstalten	7,3	7,3
a) Finanzausgleich	(7,0)	(7,0)
b) Strukturhilfe	(0,3)	(0,3)
10. Aufwendungen für die KEF	0,1	0,1
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2,3	2,0
12. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	3,9	6,6
13. Sonstige Steuern	./ . 2,9	2,0
14. ./ . weiterverrechnete Kosten für GSEA (vgl. I.5 c)	(./ . 12,1)	(./ . 16,8)
Summe	1.085,7	1.064,4

Die Erhöhung der **Personalaufwendungen** (ohne Altersversorgung) auf 268,3 Mio. € im Jahr 2012 ergibt sich überwiegend aus den Tarifanpassungen von jeweils 1,4 % zum 1. März 2012 und 1. September 2012. Das weitere Sinken des von der Bundesbank vorgegebenen Abzinsungssatzes gemäß des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) von 5,14 % auf 5,04 % führte zu höheren Zuführungen zur Pensionsrückstellung. Dagegen war 2012 keine Zuführung zur Pensionsrückstellung aufgrund einer Tarifanpassung notwendig, da der mehrjährige Gehaltstarifvertrag bereits 2011 abgeschlossen worden war und alle sich aus dieser Tarifierhöhung ergebenden Belastungen bereits 2011 berücksichtigt werden mussten.

Der Anstieg der **Sachaufwendungen**² gegenüber dem Vorjahr (insgesamt + 14,8 Mio. €) ergibt sich vor allem aufgrund der Berichterstattung über die Olympischen Sommerspiele in London.

Die **Abschreibungen** auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter lagen mit 53,1 Mio. € um 1,1 Mio. € unter dem Vorjahreswert.

² 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 2012 gegenüber 2011 von 1.559,8 Mio. € um 58,2 Mio. € auf 1.618,0 Mio. € erhöht.

Die Aktiva des NDR zum 31.12.2012 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2012 Mio. €	31.12.2011 Mio. €
A. Anlagevermögen	1.269,9 <i>78,5 %</i>	1.201,6 <i>77,0 %</i>
B. Programmvermögen	168,2 <i>10,4 %</i>	176,0 <i>11,3 %</i>
C. Umlaufvermögen	176,8 <i>10,9 %</i>	178,5 <i>11,5 %</i>
D. Rechnungsabgrenzungsposten	3,1 <i>0,2 %</i>	3,7 <i>0,2 %</i>
Summe	1.618,0	1.559,8

Die Passiva des NDR zum 31.12.2012 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2012 Mio. €	31.12.2011 Mio. €
A. Anstaltseigenes Kapital	326,5 <i>20,2 %</i>	329,8 <i>21,1 %</i>
B. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	6,0 <i>0,4 %</i>	6,2 <i>0,4 %</i>
C. Rückstellungen	1.192,9 <i>73,7 %</i>	1.147,3 <i>73,6 %</i>
D. Verbindlichkeiten	75,7 <i>4,7 %</i>	58,2 <i>3,7 %</i>
E. Rechnungsabgrenzungsposten	16,9 <i>1,0 %</i>	18,3 <i>1,2 %</i>
Summe	1.618,0	1.559,8

Das überwiegend langfristig gebundene Vermögen des NDR war durch Eigenkapital und Rückstellungen langfristig finanziert. Zum 31.12.2012 betrug der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme 20,2 %. Die kurzfristig verfügbaren Mittel reichten aus, um den laufenden Geldbedarf zu decken.

1.1.4 Risikomanagement

Im Jahr 1998 wurde das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verabschiedet. Der NDR gehört als öffentlich-rechtliches Unternehmen nicht unmittelbar zum Adressatenkreis des Gesetzes, sieht es aber im Einvernehmen mit seinem Verwaltungsrat als sinnvoll an, dessen Grundlinien anzuwenden.

Die Wirtschaftsführung des NDR richtet sich nach der vom Verwaltungsrat erlassenen Finanzordnung, einer mehrjährigen Finanzplanung, dem Entwicklungsplan und dem jährlichen Wirtschaftsplan. Überwacht wird sie durch seine Aufsichtsgremien und die Landesrechnungshöfe. Der NDR erstellt einen Jahresabschluss und einen Konzernabschluss entsprechend der 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.

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

1.2 Mittelfristige Entwicklung

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 12,8 Mio. € belastet. Weiterhin schreibt das BilMoG vor, die Pensions- und Beihilferückstellungen mit einem von der 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 Aufwendungen verbunden, ohne dass sich die tatsächliche Höhe der künftigen Pensionszahlungen verändert.

Für 2014 wird von einem weiteren Sinken des Diskontierungssatzes um mehr als 0,3-%-Punkte ausgegangen. Der allein daraus voraussichtlich im Jahr 2014 resultierende Aufwand wird mit 43,6 Mio. € erwartet. Vor diesem Hintergrund hat der Verwaltungsrat im Einvernehmen mit den vier Landesrechnungshöfen zugestimmt, den § 31 Abs. 4 der **Finanzordnung** (FiO) dahingehend zu präzisieren, dass bei dem für die zu erwartende Geltungsdauer des Rundfunkbeitrags im Erfolgsplan geforderten Ausgleich der Mittelfristigen Finanzplanung die Auswirkungen des BilMoG nur insoweit zu berücksichtigen sind, wie sie in die Beitragsbemessung durch die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) eingeflossen sind. Die KEF berücksichtigt derzeit den Umstellungsaufwand zum 01.01.2010 nicht und legt weiterhin den 2009 geltenden Zinssatz von 5,25 % zugrunde.

Die aus dem BilMoG resultierenden Aufwendungen sind damit derzeit nicht im Rundfunkbeitrag enthalten.

Der **Erfolgsplan** der aktuellen Mittelfristigen Finanzplanung 2013 bis 2016 ist gemäß § 31 Absatz 4 der Finanzordnung für die zu erwartende Geltungsdauer des Rundfunkbeitrags auszugleichen. Ohne die im Rundfunkbeitrag nicht berücksichtigten Aufwendungen, die aus dem BilMoG resultieren, weist der Erfolgsplan einen Überschuss in Höhe von 27,1 Mio. € aus. Der NDR hält es weiterhin für notwendig, in Höhe der ihm für die Schließung der Deckungsstocklücke in der Altersversorgung zufließenden Erträge Überschüsse zu erwirtschaften. Hierzu hat der NDR bis 2016 noch einen Betrag in Höhe von 81,7 Mio. € zu berücksichtigen. Unter Verwendung des Überschusses aus der Vorperiode von 17,3 Mio. € sind damit bis 2016 noch Mittel von 37,3 Mio. € zu erwirtschaften.

Mittelfristige Finanzplanung bis 2017 | Stand Oktober 2013

In Mio. €	Gebühren- periode 2009 - 2012	WP 2013	WP 2014	Plan 2015	Plan 2016	Beitrags- periode 2013 - 2016	Plan 2017
<u>Erträge</u>							
Rundfunkbeiträge*	3.771,3	940,3	950,9	955,8	960,2	3.807,2	960,2
Zuflüsse NDR Media	78,1	26,2	26,5	26,1	28,4	107,2	28,0
Kapitalerträge	182,1	47,4	44,4	46,1	48,7	186,6	50,6
Übrige Erträge	205,0	50,0	42,1	40,8	40,9	173,8	38,8
Summe	4.236,5	1.063,9	1.063,9	1.068,8	1.078,2	4.274,8	1.077,6
<u>Aufwendungen</u>							
Personalaufwendungen	1.427,5	380,1	424,1	445,4	443,9	1.693,6	420,2
Sachaufwendungen	2.530,0	630,3	651,7	619,1	642,7	2.543,8	634,2
Abschreibungen	212,1	53,3	55,5	55,3	55,2	219,3	55,0
Summe	4.169,6	1.063,7	1.131,3	1.119,8	1.141,8	4.456,7	1.109,4
Ergebnis im Erfolgsplan (handelsrechtlich)	66,9	0,2	-67,4	-51,0	-63,6	-181,9	-31,8
Veränderung aus Erwartungsrechnung 2013		-34,4				-34,4	
Nicht berücksichtigungs- pflichtiger Aufwand BilMoG		44,1	56,4	76,9	66,0	243,4	41,4
Ergebnis gem. § 31 Abs. 4 der Finanzordnung	66,9	9,9	-11,0	25,9	2,4	27,1	9,6
Erforderlicher Überschuss zur Schließung der Deckungsstocklücke Alters- versorgung	-82,6					-81,7	
Verwendung des Überschus- ses der Vorperiode	33,0					17,3	
Ergebnis der Mittel- fristigen Finanzplanung	17,3					-37,3	

*) bis 2012 Teilnehmergebühren

Zu den Positionen der Mittelfristigen Finanzplanung im Einzelnen:

1.2.1 Ertragsentwicklung

Die geplanten Beitragserträge in der Mittelfristigen Finanzplanung des NDR vom Oktober 2013 entsprechen der Planung des zentralen Beitragsservice vom März 2013. Es wurde bis 2017 unverändert mit einem monatlichen Beitrag von 17,98 € gerechnet. Aufgrund der aktuellen Entwicklung geht die KEF in ihrem 19. Bericht jedoch von deutlich höheren Beitragserträgen aus. Dieses und die vorgeschlagene Beitragsabsenkung um 73 Cent auf 17,25 € ab 2015 konnten in der Mittelfristigen Finanzplanung vom Oktober 2013 noch nicht berücksichtigt werden.

Die Planung der Werbeerträge ist ambitioniert und geht davon aus, dass sich der Werbemarkt insbesondere im Bereich der Hörfunkwerbung aufgrund einer positiven Media-Analyse und guter Einzelvermarktung erholen wird. Nach wie vor hat der NDR im Hörfunkbereich jedoch 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. Bei der Fernsehwerbung geht der NDR eher von einer moderaten Steigerung der Umsatzerlöse aus.

Der NDR hat sein Sondervermögen für die Altersversorgung überwiegend in Investmentfonds angelegt. Für diese Finanzanlagen geht die KEF in ihrem 18. und 19. Bericht von einer Mindestrendite von 3,0 % aus. Der NDR hat diese Vorgabe in seine Planung übernommen. Derzeit allerdings ist diese Rendite aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase auf den Kapitalmärkten nicht zu erzielen, so dass davon auszugehen ist, dass die geplanten Kapitalerträge nicht in voller Höhe erreicht werden können.

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. Daher reagiert der NDR mit einer Vielzahl von Maßnahmen, die die Kosten reduzieren bzw. der Verbesserung seiner Wirtschaftlichkeit dienen. So hat der NDR im Jahr 2010 entschieden, die Budgets für Verwaltung und Produktion um insgesamt 28 Mio. € zu kürzen. Zudem hat er für die Jahre 2011 und 2012 ein Sparpaket in Höhe von insgesamt 50 Mio. € beschlossen, das ab 2013 mit 25 Mio. € pro Jahr fortgeschrieben wird. Darüber hinaus wurde 2013 eine weitere Etatabsenkung mit einem Volumen von insgesamt 31,8 Mio. € für die Jahre 2013 bis 2016 festgelegt. 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, im Jahr 2014 um 11,5 Planstellen. Seit Mitte der 90er Jahre hat der NDR damit seinen Personalbestand sozialverträglich um 639,5 auf 3.437,5 Plan-

stellen gesenkt. Für die Jahre 2015 und 2016 ist geplant, zusätzlich 50,5 Stellen sozialverträglich abzubauen.

Mit dem im Jahr 2013 abgeschlossenen Gehaltstarifabschluss, der eine Laufzeit bis zum 31.03.2015 hat, orientiert sich der NDR an den Entwicklungen im öffentlichen Dienst. Nach Ablauf des Tarifvertrages wird der Personalaufwand mit einer Steigerungsrate von 2,0 % pro Jahr geplant.

- Sachaufwendungen

Die Regeletats der allgemeinen Sachaufwendungen wurden seit 2010 nicht mehr gesteigert. Aufgrund der ungünstigen Entwicklung auf der Ertragsseite ist es dem NDR seit 2011 ebenfalls nicht mehr möglich, die Regeletats für Hörfunk und Fernsehen zu erhöhen. Spielräume gibt es lediglich für einmalige punktuelle Verstärkungen im Programm wie z. B. für Bundes-, Landtags- und Kommunalwahlen, die Fußball-EM und -WM sowie die Olympischen Sommer- und Winterspiele.

- Abschreibungen | Investitionen

Die Abschreibungen wurden auf Basis der aktuellen 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:

2013: (Wirtschaftsplan)	56,2 Mio. €
2014: (Wirtschaftsplan)	48,8 Mio. €
2015: (Plan)	59,1 Mio. €
2016: (Plan)	52,8 Mio. €
2017: (Plan)	61,1 Mio. €

2. Das neue Beitragsmodell und der 19. KEF-Bericht

Durch den am 1. Januar 2013 in Kraft getretenen Rundfunkbeitragsstaatsvertrag ist der Wechsel vom geräteabhängigen zum geräteunabhängigen Finanzierungsmodell des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erfolgt. Um den Modellwechsel nach Möglichkeit nicht mit einer Beitragserhöhung zu belasten, hatten die Rundfunkanstalten bereits im Vorfeld eine äußerst moderate Finanzbedarfsanmeldung angekündigt.

Die ARD-Landesrundfunkanstalten haben der KEF ihre „Mittelfristige Finanzbedarfsplanung“ für den Zeitraum 2013 bis 2016 im April 2013 vorgelegt und einen ungedeckten Finanzbedarf in Höhe von 218 Mio. €, d. h. durchschnittlich 54,5 Mio. € p. a. angemeldet. Mit geplanten jährlichen Aufwandssteigerungen in Höhe von durchschnittlich 0,8 % ist die ARD unter der durchschnittlichen allgemeinen Teuerungsrate geblieben. Damit hat die ARD den geringsten ungedeckten Finanzbedarf ihrer Geschichte geltend gemacht. Die Anmeldung des NDR in Höhe von insgesamt 7,2 Mio. € bzw. 1,8 Mio. € pro Jahr entspricht einem Anteil von lediglich rund 3 % am ungedeckten Finanzbedarf der ARD. Diese unterproportionale Anmeldung ist das Ergebnis der Etatsenkungen der vergangenen Jahre. Die moderate Anmeldung des NDR erfolgte im Sinne einer möglichst hohen Akzeptanz des Modellwechsels und einer möglichst geringen Belastung des Beitragszahlers.

Trotz der moderaten Anmeldung des Finanzbedarfs stellt die KEF mit ihrem 19. Bericht für die ARD erstmals einen Finanzüberschuss fest. Sie hat bei verschiedenen Ertrags- und Aufwandsarten Anpassungen in Höhe von insgesamt 324 Mio. € vorgenommen. Gegenüber dem angemeldeten Finanzbedarf führt dies zunächst zu einem Überschuss der ARD von 106 Mio. €. Darüber hinaus prognostiziert die KEF für den Zeitraum 2013-2016 im Vergleich zu den Anmeldungen von ARD, ZDF und Deutschlandradio deutlich höhere Erträge aus Rundfunkbeiträgen von insgesamt 1.146 Mio. €. Diese Prognosewerte verteilen sich wie folgt:

ARD:	+ 817 Mio. €
ZDF:	+ 278 Mio. €
DRadio:	+ 29 Mio. €
Landesmedienanstalten:	+ 22 Mio. €.

Von den geschätzten Beitragsmehrerträgen rechnet die KEF aufgrund der Unsicherheit der Datenlage der ARD die Hälfte, nämlich 408 Mio. €, finanzbedarfsmindernd zu. Zusammen mit dem Überschuss von 106 Mio. € führen diese Zuschätzungen der KEF zu einem festgestellten Finanzüberschuss von insgesamt 514 Mio. €. Aufgrund dessen empfiehlt die KEF eine Beitragssenkung um 73 Cent zum 01.01.2015 von derzeit monatlich 17,98 € auf 17,25 €. Wegen der unterschiedlichen Feststellungen der KEF für ARD, ZDF und Deutschlandradio verschiebt sich der prozentuale Anteil am monatlichen Rundfunkbeitrag zu Gunsten von ZDF und Deutschlandradio. Die Feststellungen der KEF führen dazu, dass die sich hieraus ergebende Beitragssenkung nahezu ausschließlich zu Lasten der ARD geht. Der verbleibende Teil der erwarteten Beitragsmehrerträge soll nach den Vorstellungen der KEF einer Rücklage zugeführt werden, um einen möglichen Anstieg des monatlichen Rundfunkbeitrages in der Beitragsperiode ab 2017 zu glätten.

Bereits vor der Reform des Finanzierungsmodells haben die Rundfunkanstalten darauf hingewiesen, dass die Prognosen zur Entwicklung der Beitragserträge für den Zeitraum 2013 bis 2016 aufgrund der Umstellung von rund 40 Mio. Beitragszahlerkonten und rückwirkender Abmeldemöglichkeiten mit großen Unsicherheiten verbunden sind. Insofern werden verlässliche Aussagen zur Entwicklung der Beitragserträge im Rundfunkbeitragsmodell nicht vor Ende 2014 möglich sein. Darüber hinaus haben die Länder in einer gemeinsamen Protokollerklärung zum 15. Rundfunkänderungsstaatsvertrag vereinbart, die Notwendigkeit und Ausgewogenheit der Regelungstatbestände des Rundfunkbeitragsstaatsvertrags, darunter die Beitragspflicht für Kraftfahrzeuge, zu überprüfen. Die Länder haben dazu das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) beauftragt, die finanziellen Parameter für diese Evaluierung aufzubereiten.

ARD, ZDF und Deutschlandradio dürfen die über den festgestellten Bedarf hinausgehenden Mittel nicht verwenden. Mögliche Beitragsmehrerträge stehen den Rundfunkanstalten demzufolge nicht zur Verfügung. Ein Teil der Beitragsmehrerträge wird den Rundfunkanstalten durch die Beitragssenkung ab 2015 voraussichtlich gar nicht erst zufließen. Der andere Teil ist einer Rücklage zuzuführen. Die sonstigen Anpassungen der KEF, die bei der ARD zu einem Finanzüberschuss in Höhe von 106 Mio. € führen und die in voller Höhe in die Beitragssenkung eingerechnet wurden, mindern ab 2015 die zufließenden Beitragserträge. Für den NDR führt dies zu Mindererträgen in einer Größenordnung von insgesamt 18,5 Mio. € für die Jahre 2015 und 2016.

Darüber hinaus ergeben sich aus der vorläufigen Abrechnung der Rundfunkbeiträge 2013 erste Erkenntnisse über die Verteilung der Beitragserträge zwischen den ARD-Landesrundfunkanstalten. Die ARD insgesamt hat infolge des neuen Finanzierungssystems im Jahr 2013 über die Planung hinausgehende Beitragserträge von 111 Mio. € erzielt. Davon sind dem NDR Mehrerträge in Höhe von 9,7 Mio. € zugeflossen, die im Vergleich zum bisherigen Gebührenaufkommen deutlich unterproportional ausgefallen sind. Der NDR hat damit an dem Beitragsmodell nicht so stark partizipiert wie einige andere Landesrundfunkanstalten. Sein Anteil am Beitragsaufkommen ging von 17,6383 % (Gebührenschlüssel 2012) auf 17,4857 % (Beitragsschlüssel 2013) zurück. Sollte sich diese Tendenz in den kommenden Jahren bestätigen, hätte der NDR aufgrund einer veränderten Binnenverteilung der Beitragserträge, die der ARD zur Deckung ihres Finanzbedarfs insgesamt zugestanden werden, in den Jahren 2015 und 2016 mit deutlichen Mindererträgen zu rechnen.

3. Beteiligungen

Das Beteiligungsengagement des NDR ist darauf ausgerichtet, die programmlichen Zielsetzungen des NDR zu unterstützen, indem die Beteiligungen dazu beitragen, den Zugang des NDR zu Programmbeschaffungs- und -Absatzmärkten zu sichern. Ohne eigene Beteiligungen 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.

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

Entsprechend den Regelungen des Rundfunkstaatsvertrages sind kommerzielle und öffentlich-rechtliche Tätigkeiten strikt zu trennen. Kommerzielle Tätigkeiten sollen grundsätzlich durch rechtlich selbständige Tochtergesellschaften ausgeübt werden. Sie dürfen nur unter Marktbedingungen erbracht werden. Die Marktkonformität wird seit dem Jahr 2010 von den Abschlussprüfern auf der Grundlage zusätzlicher, von den jeweils zuständigen Landesrechnungshöfen 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 entwickelt, die derzeit auf Basis eines von den Landesrechnungshöfen erbetenen und von den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften KPMG und PwC erstellten Gutachtens überarbeitet wird.

3.1 NDR Media GmbH

Seit 1980 ist der NDR Alleingesellschafter der NDR Media GmbH. Im Geschäftsbereich Werbung übernimmt die Media GmbH die Vermarktung und Organisation von Fernseh- und Hörfunkwerbung im NDR Sendegebiet. Der Geschäftsbereich Marketing plant und realisiert Marketingaktivitäten. Eine weitere Aufgabe ist die Vermittlung von Kooperationen zwischen Geschäftspartnern und dem NDR als Medienpartner. Zudem hält die NDR Media die Beteiligung an der Studio Hamburg GmbH, die als Managementholding für die Studio Hamburg Gruppe fungiert.

Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Umsatzerlöse der NDR Media 2012 um 0,6 Mio. € auf 53,6 Mio. € an. Trotz des im Jahr 2011 einmaligen Effekts, Umsatzerlöse aus der Vermarktung im Rahmen des Eurovision Song Contests erzielen zu können, wurden die Umsatzerlöse 2012 noch einmal gesteigert. Insbesondere die Vermarktungsergebnisse aus Hörfunkwerbung lagen über dem Vorjahr. Die Umsatzerlöse aus Fernsehwerbung blieben hingegen unter den Erwartungen.

Aufgrund der Wertberichtigung des Beteiligungsansatzes der Studio Hamburg GmbH im Umfang von 24,4 Mio. € ging das Jahresergebnis der NDR Media gegenüber dem Vorjahr deutlich zurück. Anders als 2011 konnten zudem keine Erträge aus der Beteiligung an Studio Hamburg (Vorjahr: 1,9 Mio. €) erzielt werden. Unter Berücksichtigung von Steuern sowie außerordentlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit der Umstellung auf BilMoG ergibt sich zunächst ein Fehlbetrag in Höhe von -17,33 Mio. € (Vorjahr: Überschuss von 8,66 Mio. €). Dieser wird durch den Gewinnvortrag aus dem Vorjahr sowie aus der Gewinnrücklage und der Kapitalrücklage gedeckt, so dass die NDR Media einen Bilanzgewinn von Null ausweist.

3.2 Studio Hamburg GmbH

Die Studio Hamburg Gruppe stellt dem NDR einen modernen Atelierbetrieb einschließlich aller produktionstechnischen Dienstleistungen zur Verfügung, der in der Lage ist, mit seinen technischen und personellen Kapazitäten auf die wechselnden Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse des NDR flexibel zu reagieren. Er ermöglicht es dem NDR, die Vorhaltekosten durch wirtschaftlich sinnvolle Begrenzung seiner eigenen Kapazitäten niedrig zu halten. Die Produktionsfirmen der Studio Hamburg Gruppe sichern dem NDR bei der kreativen Programmproduktion den Zugang zu den Programmärkten, ohne dass dieser hierfür selbst Entwicklungskapazitäten vorhalten müsste.

Die Studio Hamburg GmbH fungiert als Managementholding für die Studio Hamburg Gruppe. Kernbereiche des Leistungsspektrums sind die Geschäftsbereiche „Atelier & Technik“ sowie „Produktion & Distribution“. Im Berichtsjahr gliedert sich das Geschäftsvolumen wie folgt: „Produktion & Distribution“ mit 63 %, „Atelier & Technik“ mit 34 % und mit 3 % in übrige Erlöse. Das konsolidierte Geschäftsvolumen der Studio Hamburg Gruppe (ohne Minderheitsbeteiligungen) betrug 2012 rund 231 Mio. € (Vorjahr: 240 Mio. €).

Infolge geringerer Erträge aus Gewinnabführungsverträgen und gleichzeitig erhöhter Aufwendungen aus der Verlustübernahme wird 2012 für die Studio Hamburg GmbH ein negatives Ergebnis vor Ertragssteuern von -13,0 Mio. € ausgewiesen (Vorjahr: -2,9 Mio. €). Belastet wird das Jahresergebnis im Wesentlichen durch außerplanmäßige Wertberichtigungen auf Beteiligungsansätze und durch außerplanmäßige Abschreibungen auf Immobilien im Geschäftsbereich „Atelier & Technik“.

Mit dem Jahresergebnis 2012 hat sich das Eigenkapital der Holding von 34,6 Mio. € auf 21,6 Mio. € reduziert. Das Eigenkapital des Konzerns war per 31. Dezember 2012 mit -6,5 Mio. € negativ. Die Restrukturierungszuschüsse, die die NDR Media im Jahr 2013 an Studio Hamburg geleistet hat, führen zu einer Verbesserung der Ergebnissituation und der Eigenkapitalausstattung.

Nachdem die in der Vergangenheit durchgeführten Maßnahmen zur Verbesserung der Kosten- und Umsatzsituation sich als nicht ausreichend herausgestellt haben, wird für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung der technischen Betriebe nunmehr eine konsequente Konsolidierung und klare Fokussierung auf relevante Kernfunktionen erfolgen. Der NDR hat daher gemeinsam mit dem Gesellschafter NDR Media und der Geschäftsführung der Studio Hamburg GmbH eine grundlegende Neuausrichtung des Bereiches „Atelier und Technik“ beschlossen. Dieses Sanierungskonzept wird sowohl durch den Gesellschafter als auch den Aufsichtsrat sehr eng begleitet.

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 Fonds GmbH (ab 1. Januar 2013 nordmedia – Film- und Mediengesellschaft Niedersachsen/Bremen mbH) sowohl Film- als auch Standortförderung.

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

4. Entwicklungsperspektiven

4.1 Programm

4.1.1 Multimedia-Strategie

Der NDR hat das Ziel, seinen Auftrag in allen relevanten elektronischen Medien mit qualitativ hochwertigen und mediengerechten journalistischen Angeboten zu erfüllen. Dabei ist es angesichts des schrittweisen und zugleich anhaltenden Wandels der Mediennutzung unerlässlich, die Menschen über Hörfunk und Fernsehen sowie über das Internet zu erreichen – nicht nur im Sinne eines weiteren Ausspielweges für Inhalte aus Radio und Fernsehen, sondern mit mediengerechten Formaten, die den Anforderungen der Beitragszahlerinnen und -zahlern genügen. Für die wachsende Zahl von Angeboten stehen jedoch keine additiven Mittel zur Verfügung.

Der NDR erkennt und verfolgt seit langem die Chancen multimedial ausgerichteter Prozesse und Strukturen für die Herstellung sowie die Verbreitung seiner Programme. Dabei steht vor allem die Frage im Vordergrund, wie journalistische Inhalte mit Blick auf neue, medienübergreifende Produktionsweisen noch mehr als bisher erschlossen werden können.

Dabei orientiert sich die Entwicklung des medienübergreifenden Arbeitens konsequent an der Frage, ob dadurch ein **programmlicher Mehrwert** für die Menschen erzielt und die Effizienz verbessert werden kann. Aus diesem Grund beginnt das Nachdenken über multimediales Arbeiten in der Regel direkt bei den Sendungen und journalistischen Vorhaben und nicht bei Fragen nach hierarchischen und räumlichen Strukturen. Dieser Grundorientierung folgend, ist die Entwicklung der Multimedialität im NDR zwingend ein evolutionärer Prozess.

4.1.2 Hörfunk

Mit 7,7 Millionen Hörerinnen und Hörern täglich ist der NDR der jüngsten Media-Analyse (MA) Radio 2014 I zufolge nach wie vor die Nr. 1 im Norden. Bei den Zentralprogrammen erzielte NDR 2 sein bestes Ergebnis seit 20 Jahren, während die Hörfunk-Landesprogramme von Niedersachsen und Schleswig-Holstein erneut Marktführer in ihrem jeweiligen Land wurden. Ihre Position im Markt verbessern bzw. gut behaupten konnten auch die anderen Hörfunkprogramme.

Diese Erfolge werden auch für die kommenden Jahre angestrebt. Dabei geht es darum, mit **programmlichen Weiterentwicklungen** neue Hörschichten – insbesondere in der jüngeren Zielgruppe – zu gewinnen, Stammhörerinnen und -hörer zu halten und insgesamt mit einem differenzierten Angebot einen möglichst großen Teil der Bevölkerung im Norden zu erreichen.

Um die strategisch wichtige **Zukunftssicherung** des Mediums Radio voranzutreiben, plant der NDR im Rahmen von DAB+ die redaktionellen und technischen Möglichkeiten des terrestrischen Digitalradios in den kommenden Jahren durch eine weitere Verbesserung der Zusatzdienste auszubauen. Vor allem soll die Interaktivität, die dieser Verbreitungsweg eröffnet, gestärkt werden. Für die NDR Radio App ist ein Update vorgesehen.

- Die NDR Hörfunk-Landesprogramme

Der Markenkern des NDR ist seine **regionale Kompetenz**. Die Landesfunkhäuser in Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg sind Garanten für die hohe Akzeptanz des NDR im Norden. Unter Wahrung ihres jeweils eigenständigen Profils werden die Landesfunkhäuser die Reformen ihrer Hörfunk-Landesprogramme weiter vorantreiben. Dazu gehören die verstärkte trimediale Zusammenarbeit zwischen Hörfunk, Fernsehen und Online sowie behutsame programmliche Veränderungen.

Für das **Landesfunkhaus Niedersachsen** steht 2014 die Evaluierung der 2013 umgesetzten Reform von NDR 1 Niedersachsen im Mittelpunkt. Damit soll der neue Kurs konsolidiert und die Marktführerschaft im größten NDR Staatsvertragsland erhalten werden. Vorrangiges Ziel bleibt es, für Wechselhörerinnen und -hörer attraktiver zu werden. Daneben beginnen die Vorbereitungen für den ab 2016 geplanten Ausbau des Funkhauses Hannover.

Das **Landesfunkhaus Schleswig-Holstein** soll als publizistischer Faktor mit den drei Submarken NDR 1 Welle Nord, Schleswig-Holstein Magazin und ndr.de/sh aufgebaut werden. Außerdem sollen die Informationsangebote qualitativ weiterentwickelt, die Recherche gestärkt und die Exklusivität - etwa durch den Recherchepool - erhöht werden. Darüber hinaus will NDR 1 Welle Nord seine Positionierung als „generationsübergreifendes Programm“ für alle Schleswig-Holsteinerinnen und Schleswig-Holsteiner in der zweiten Lebenshälfte ausbauen.

Ziel des **Landesfunkhauses Mecklenburg-Vorpommern** ist es, mit NDR 1 Radio MV mittelfristig die Marktführerschaft im Land zurückzugewinnen. Trotz Zugewinnen in der MA Radio 2014 I muss das Programm seine Hördauer noch weiter erhöhen. Um dem veränderten Kommunikationsbedürfnis Jüngerer entgegenzukommen, ist der Sender auch in sozialen Netzwerken wie Facebook und dem Kurznachrichtendienst Twitter präsent.

Das **Landesfunkhaus Hamburg** will Programm und Musikfarbe von NDR 90,3 weiter verjüngen. Daneben soll die morgendliche Primetime weiterentwickelt werden. Ferner wollen Hörfunk und Fernsehen die Zusammenarbeit bei Schwerpunktthemen und die gegenseitige Bewerbung im Programm ausbauen. Darüber hinaus arbeitet das Landesfunkhaus an einem trimedialen, redaktionsübergreifenden Programmangebot.

- Die NDR Hörfunk-Zentralprogramme

NDR 2 bleibt das erfolgreichste Pop-Programm in Norddeutschland. Um den deutlichen Vorsprung vor kommerziellen Wettbewerbern halten zu können, ist insbesondere ein verlässliches **Qualitätscontrolling** wichtig. So sollen das Moderatoren-Coaching sowie die Personality-orientierten Marketingaktionen on air und off air weitergeführt werden. Die Herausforderung lautet, ein adäquates Nachfolgeformat für die Kult-Comedy-Serie „Frühstück bei Stefanie“ zu entwickeln und dem steigenden Bedürfnis der Hörerinnen und Hörer nach Teilhabe mit geeigneten partizipatorischen Programmelementen zu entsprechen.

In der Musik soll der in den letzten beiden Jahren eingeleitete **Modernisierungsprozess** konsolidiert werden. Das 2012 in Göttingen etablierte Festival „NDR 2 Soundcheck Neue Musik“ wird fortgeführt und ausgebaut. Die wöchentliche Sendung „NDR 2 Spezial – Das Thema“, mit der das Programm seine journalistische Kompetenz noch einmal gestärkt hat, soll weiterentwickelt werden.

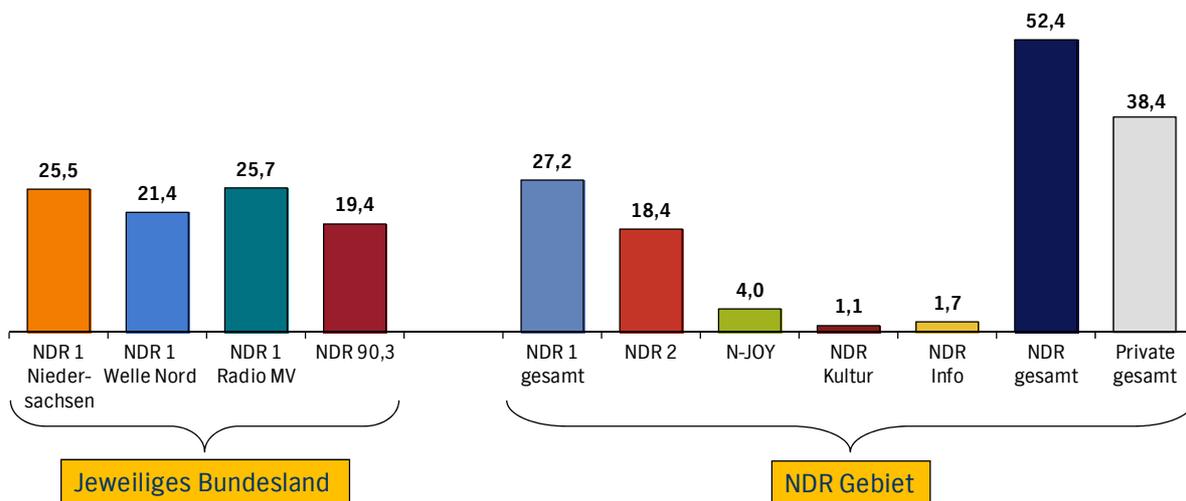
N-JOY ist der Anker in den **jungen Zielgruppen** und bei Hörerschichten, die der NDR sonst nur schwer oder gar nicht erreicht: 60 Prozent des täglichen N-JOY-Publikums hören kein anderes NDR Programm. Bei N-JOY handelt es sich um eine **Multi-Plattform-Marke**. Im Zentrum steht das Hörfunk-Programm, das mittlerweile immer stärker auch über Live-Streaming genutzt wird. Darüber hinaus bietet N-JOY auf **N-JOY XTRA** aber auch Bewegtbild, Audio- und Online-Inhalte und ermöglicht seinem jungen Publikum vor allem über die erfolgreiche Präsenz in den wichtigsten sozialen Netzwerken ein hohes Maß an Partizipation.

Die starken Imagewerte beim Musikangebot und die Positionierung als **Trendradio** für neue Musik will das Programm festigen und ausbauen. Auch seine Kompetenz für (unkonventionelle) Unterhaltung will N-JOY verstärken. Hier gilt es nicht nur die erfolgreich etablierte Morningshow „Kuhlage und Hardeland“ konsequent weiterzuentwickeln, sondern aufmerksamkeitsstarke Submarken u. a. im Comedy-Bereich einzuführen. Beispielhaft hierfür ist die Kooperation mit dem beliebten Satire-Blog „Postillon“, der voraussichtlich ab Mai 2014 in einer Radioversion auf N-JOY zu hören sein wird. Bei der Information stehen die Weiterentwicklung des jungen Nachrichtenformats „N-JOY News“, die schnelle und kompakte Informationsvermittlung bei aktuellen Ereignissen sowie die bimediale Aufbereitung von aktuellen Themen bei N-JOY und N-JOY XTRA im Fokus.

Um auch in Zukunft für möglichst viele kulturinteressierte Hörerinnen und Hörer im Norden attraktiv zu sein, gilt es für **NDR Kultur**, sowohl die **Gesamtanmutung** mit Blick auf das Hörerpotenzial der unter 60-Jährigen weiterzuentwickeln als auch anspruchsvolle und interessante kulturelle Inhalte für ein möglichst breites Publikum aufzubereiten. Forschungsergebnisse zeigen insbesondere bei jüngeren Zielgruppen und Gelegenheitshörerinnen und -hörern Akzeptanzprobleme für klassische Musik am Morgen. NDR Kultur öffnet deshalb behutsam sein Repertoire, wobei Klassik die dominierende Klangfarbe bleibt, die aber durch Crossover-Aufnahmen ergänzt wird, die dem Oberbegriff „Klassik“ zuzuordnen sind. Auch künftig will NDR Kultur im Norden vor Ort präsent sein. Bei gut 250 Konzertaufnahmen und ca. 50 eigenen Veranstaltungen pro Jahr sind Redaktionsteams im gesamten Sendegebiet unterwegs. Neue Veranstaltungskonzepte und -orte sollen neue Milieus und jüngere Zielgruppen ansprechen. Mit der Entwicklung neuer Darstellungsformen soll zudem das feuilletonistische Profil von NDR Kultur geschärft werden.

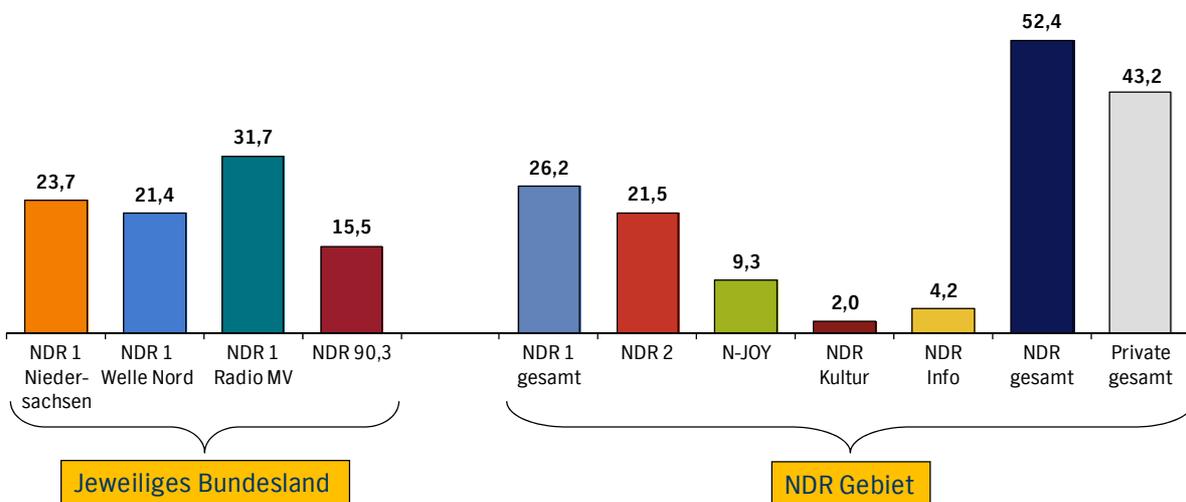
Die hohe Programmqualität im Alltag zu sichern und journalistische Hochleistungen anzubieten, lauten die Herausforderungen für **NDR Info**. Die **investigative Recherche** gehört inzwischen zu den Markenzeichen des Programms. Erfolgsprojekte wie „Offshore-Leaks“ schärfen das publizistische Profil und tragen dazu bei, dass NDR Info zu den journalistischen Leitmedien im Norden zählt. Daneben bleibt die schnelle und zuverlässige Information über das aktuelle Geschehen in Norddeutschland die zentrale Aufgabe für NDR Info. Häufige Themenwechsel, hohe Komplexität der Beiträge und viele Stimmen machen das Informationsprogramm des NDR zu einem anspruchsvollen, für einige

Hörfunkmarkt im Norden | Marktanteile



Quelle: Media Analyse Radio | NDR Hörfunksender, jeweiliges Sendegebiet, MA 2014 I, Mo-So, Marktanteil in %, dspr. Bev. 10+

Hörfunkmarkt im Norden | Tagesreichweite



Quelle: Media Analyse Radio | NDR Hörfunksender, jeweiliges Sendegebiet, MA 2014 I, Mo-Fr, Tagesreichweite in %, dspr. Bev. 10+

Hörerinnen und Hörer bisweilen auch herausfordernden Wortangebot. NDR Info will deshalb sein Programm entschleunigen, ohne den Informationsgehalt zu schmälern. Um neue Zielgruppen anzusprechen, will die Welle die Chancen sozialer Netzwerke stärker als bisher nutzen.

- NDR Orchester, Chor und Konzerte

Der in den vergangenen Jahren vollzogene Generationswechsel an der Spitze der **NDR Musikensembles** hat zu **neuen musikalischen Impulsen** geführt. Kern der Arbeit bleibt das Streben nach musikalischer Exzellenz. Das Ziel lautet, möglichst vielen Menschen in Norddeutschland durch Konzertreihen, Festivalauftritte und Radioübertragungen das Erleben von Musik auf höchstem künstlerischem Niveau zu ermöglichen. Ein besonderes Augenmerk der Orchester und des Chors liegt dabei auf dem Engagement für Kinder, Jugendliche und Familien. Aktuelles Beispiel: das „Dvorák-Experiment – ein Konzert macht Schule“, ein bisher einzigartiges Musikvermittlungsprojekt der ARD in Kooperation mit dem Deutschen Musikrat, das Schülerinnen und Schüler in ganz Deutschland für klassische Musik begeistern soll. Mit dem 2012 gegründeten NDR Jugendsinfonieorchester werden darüber hinaus vielversprechende Nachwuchstalente gefördert.

Hamburg bekommt 2014 ein neues **internationales Musikfest**, initiiert und gegründet vom NDR Sinfonieorchester und der Intendanz der Hamburg Musik GmbH. **Neuer Chefdirigent** bei der NDR Radiophilharmonie wird im Sommer 2014 Andrew Manze, der auf Eivind Gullberg Jensen folgt.

4.1.3 Fernsehen

Das NDR Fernsehen ist das gemeinsame 3. Fernsehprogramm von NDR und Radio Bremen. Seine **Akzeptanz** ist im Norden in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen: 2013 erreichte das Programm mit einem durchschnittlichen Jahresmarktanteil von 8,2 Prozent den höchsten Stand seit acht Jahren; im bundesweiten Vergleich war es 2013 mit 2,7 Prozent Marktanteil das erfolgreichste Dritte, jeweils im eigenen Sendegebiet. Damit positionierte sich das NDR Fernsehen unter den Dritten stabil hinter dem MDR und deutlich vor dem WDR.

Im **ARD-Verbund** lautet das strategische Ziel des NDR, Das Erste als einen der Garanten des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems zu stärken. Qualitätssicherung und Reichweitenstabilisierung stehen dabei im Fokus. Zulieferungen für Das Erste haben deshalb beim NDR weiterhin oberste Priorität.

- Die NDR Fernseh-Landesprogramme

Die NDR Landesfunkhäuser sind mit ihren Regionalstudios und Korrespondentenbüros die Garanten für die hohe Akzeptanz des NDR im Norden. Die Landesprogramme um 19.30 Uhr im NDR Fernsehen leisten mit ihren **Einschaltquoten** von teilweise über 30 Prozent Marktanteil einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg des NDR Fernsehens. Diese Position soll nachhaltig gesichert werden; so sind die Landesprogramme 2014 z. B. auch am Oster- und Pfingstmontag auf Sendung.

Die seit Jahren steigenden Marktanteile von **Hallo Niedersachsen** belegen, dass die Sendung im Land als zentrale Informationsquelle genutzt wird. 2014 sollen vermehrt die Ergebnisse exklusiver Recherchen präsentiert werden. Die Verzahnung mit NDR 1 Niedersachsen sowie mit dem regionalen Onlineangebot wird über eine gemeinsame Planung sichergestellt. Niedersachsen 18.00 verzeichnet ebenfalls deutliche Zuwächse in der Akzeptanz.

Mit mehr exklusiven Geschichten will das **Schleswig-Holstein Magazin** dazu beitragen, zusammen mit den Hörfunk- und Online-Angeboten die publizistische Einheit des Landesfunkhauses Schleswig-Holstein zu stärken. Die Fernsehberichterstattung setzt vermehrt auf die Leistungen des trimedial arbeitenden Recherchepools. Ebenso wie bei Schleswig-Holstein 18:00 wird ein jüngeres, moderneres Erscheinungsbild bei der Präsentation der Inhalte angestrebt.

Das Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern will mit seinem Programm verstärkt auf die Faktoren „Nutzwert“ - im Sinne von Mehrwert für das Publikum - und „Emotionalität“ setzen, damit das **Nordmagazin** neben NDR 1 Radio MV das elektronische Leitmedium in Mecklenburg-Vorpommern bleibt. Die Redaktionen werden sich 2014 u. a. mit dem 25. Jubiläum des Mauerfalls beschäftigen.

Das **Hamburg Journal** verstärkt 2014 seine Zusammenarbeit mit NDR 90,3 und ndr.de/hamburg, um u. a. die gemeinsame Präsenz in der Stadt zu unterstützen. Der zunehmende Einsatz von Video-Journalistinnen und -Journalisten wird es ermöglichen, die schnelle Berichterstattung vor Ort zu stärken. Auch die Live-Streamings von Hamburg-relevanten Ereignissen auf „ndr.de/hamburg“ sollen ausgebaut werden.

Die von den Gemeinschaftsredaktionen der Landesfunkhäuser produzierte Nachrichtensendung **NDR aktuell um 21.45 Uhr** hat sich erfolgreich als fester Bestandteil des Hauptabends im Fernsehen positioniert. Auch die werktäglichen **Formate um 18.15 Uhr** wie „Naturnah“, „Typisch“ oder die „nordreportage“ haben sich bewährt und werden fortgeführt.

- Das NDR Fernsehen

Im Mittelpunkt künftiger Aktivitäten des NDR Fernsehens stehen sowohl die kontinuierliche **Optimierung** der vorhandenen Formate und als auch die **Entwicklung** innovativer Programme – dies vor allem mit Blick auf die jüngeren Zielgruppen sowie die sich verändernden Nutzungsgewohnheiten. Exklusiv recherchierte und verständlich vermittelte Information ist der Kern des NDR Fernsehens als öffentlich-rechtlichem Regionalprogramm. Die Profilierung der Informationsformate am Hauptabend steht 2014 im Vordergrund der Programmentwicklung. Der Informationsanteil des Programms macht mittlerweile knapp Dreiviertel des Gesamtangebots aus.

Unter dem Stichwort **Daten-Journalismus** beschreitet das NDR Fernsehen mit crossmedialen Formaten inhaltlich neue Wege. Mit dem Ausbau seiner Strukturen im Bereich Recherche untermauert es seine Informationskompetenz. Neben der Stärkung des journalistischen Profils steht auch der weitere Ausbau der **familienorientierten Unterhaltung** auf der Agenda. Ziel ist die Entwicklung neuer, eventorientierter und interaktiver Quiz- und Spielformate. Mit „Der Tatortreiniger“ oder „Kruke TV“ hat der NDR erfolgreich humorvolle Programmangebote insbesondere für das jüngere Publikum

entwickelt. Um dieses noch stärker anzusprechen, will der NDR Themen und Protagonisten, die im Netz groß geworden sind, ins NDR Fernsehen bringen. Ein weiterer Fokus wird auf Event-Sendungen liegen, beispielsweise anlässlich von Sendungsjubiläen.

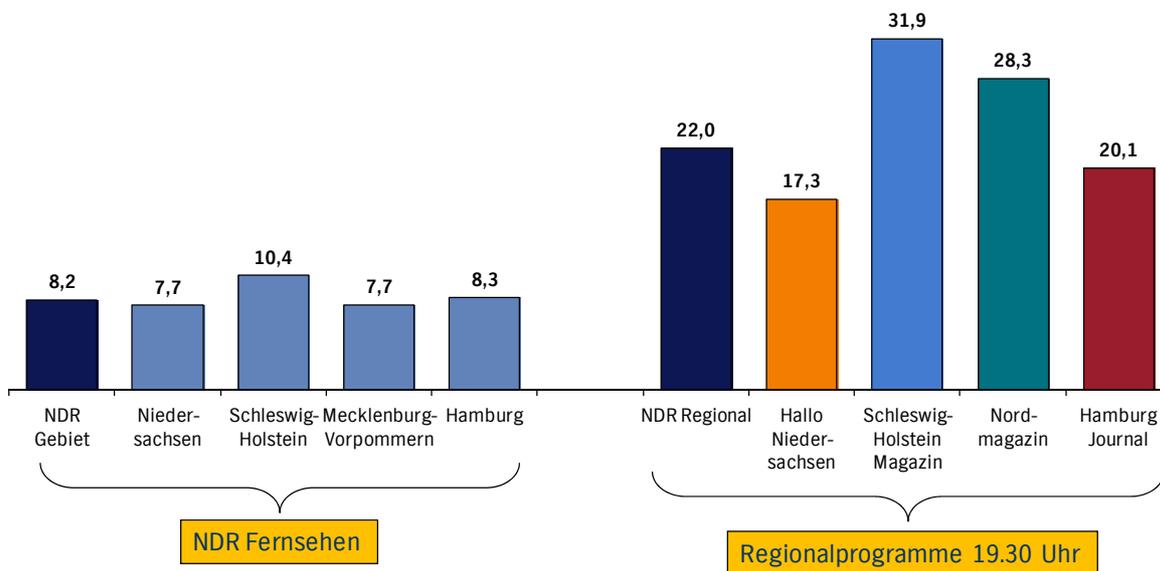
- Der NDR im Ersten

Unter dem Motto „Das Erste zuerst“ unterstützt das NDR Fernsehen das Programm des Ersten Deutschen Fernsehens weiterhin dabei, seine Spitzenposition in der Zuschauerakzeptanz zurückzuerobern. Im **Informationssegment** soll es mehr Themenschwerpunkte mit Eventprogrammierungen geben. Auch an den Themenschwerpunkten 2014 – wie z. B. dem 100. Jahrestag des Beginns des Ersten Weltkrieges oder der ARD-Themenwoche „Toleranz“ - wird sich das NDR Fernsehen beteiligen. Bei der **investigativen Recherche** spielt der NDR schon heute eine führende Rolle in Deutschland. Der Sender möchte seine gute Positionierung behaupten und ausbauen. Dazu soll auch der Anfang 2014 gegründete Rechercheverbund mit dem WDR und der „Süddeutschen Zeitung“ beitragen.

In der **Unterhaltung** sollen die erfolgreichen Moderatoren Kai Pflaume und Jörg Pilawa mit jeweils eigenen Kompetenzgebieten auf Sendeplätzen mit großer Zuschauerreichweite etabliert werden. Mit dem „Tatort“ und dem „Polizeiruf 110“ ist der NDR an den erfolgreichsten fiktionalen Sendungen im Deutschen Fernsehen beteiligt. Diese sollen weiterentwickelt werden. Die Strategie, den **ARD-Vorabend** mit humororientierten regionalen Krimireihen zu bespielen, wird 2014 um andere fiktionale Genres, Comedy und Quizformate erweitert. Für zahlreiche große **Sport-Events** hat der NDR auch 2014 die Federführung in der ARD übernommen, so z. B. bei der Handball-EM und den Frauenfußball-Länderspielen. Eine breit angelegte Berichterstattung, ergänzt um Reportagen und Dokumentationen, ist für die Fußball-WM in Brasilien geplant.

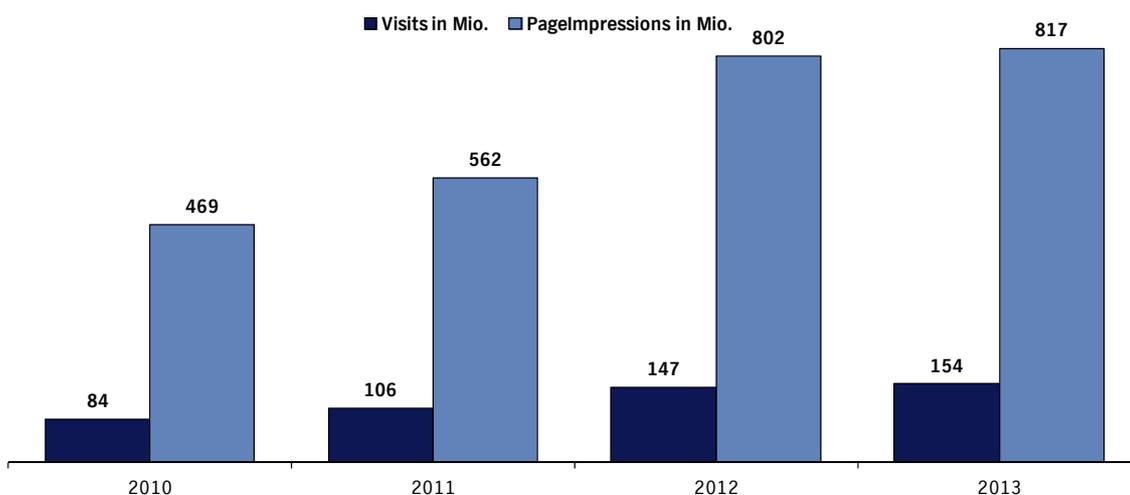
Bei den Nachrichten wird es in Zukunft darauf ankommen, die **Qualität** von „Tagesschau“ und „Tagesthemen“ zu sichern und auszubauen, gleichzeitig aber auch Angebote zu intensivieren, die dem sich verändernden Mediennutzungsverhalten der Menschen Rechnung tragen. Mit Fertigstellung des neuen Studios von ARD-aktuell wird sich die „Tagesschau“ behutsam weiterentwickeln. Ein zeitgemäßes Design, der Einsatz innovativer Technologien und bewusst auf das Wesentliche reduzierte Grafiken schaffen neue Möglichkeiten, Nachrichten noch besser als bisher zu übermitteln und komplexe Sachverhalte nachvollziehbar darzustellen. Der **Informationskanal** tagesschau24 soll den Zuschauerinnen und Zuschauern ein durchgängiges Nachrichtenangebot im Viertelstundenrhythmus bieten, vom Beginn des „Morgenmagazins“ bis zum Ende der „Tagesthemen“. Daneben wird ARD-aktuell in enger Abstimmung mit dem NDR nach weiteren Kooperationspartnern suchen, um Qualitätsnachrichten auf allen vorhandenen Verbreitungswegen auszuspielen. Dabei sind ausdrücklich auch Kooperationen mit Verlagshäusern möglich und wünschenswert, denen ARD-aktuell Video-Content zur Verfügung stellen kann.

NDR Fernsehen | Marktanteile



Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK; TV Scope | NDR Fernsehen, NDR Gebiet und Bundesländer, 01.01.2013 - 31.12.2013, MA in %, Z 3+

NDR Online | Entwicklung



Quelle: IWW/INFOnline | NDR Online, 2010-2013, Page Impressions und Visits in Mio., HTML-Seiten

4.1.4 Telemedien

Um seine Internetangebote zukunftsfähig zu machen, steht für den Programmbereich Online und Multimedia 2014 die Umstellung bei NDR.de auf ein **responsives Design** an, das heißt, dass sich die Struktur der Angebote automatisch an das jeweilige Endgerät anpasst. Die neue Technik erfordert auch eine Neuorganisation der Inhalte. Das junge Online-Angebot des NDR, N-JOY XTRA, soll nach dem Relaunch von NDR.de ebenfalls auf eine responsive Gestaltung umgestellt werden.

Darüber hinaus will sich der NDR als bedeutendster Internetanbieter mit Schwerpunkt Norddeutschland weiter etablieren. Dies gilt gleichermaßen für Qualität und Quantität der Berichterstattung. Neben Texten, Fotos, Grafiken und Livestreams wird insbesondere der Anteil von Audios und Videos kontinuierlich erhöht. Die seit 2012 geltende Strategie **Online First** hat sich durchgesetzt.

Das bis 2016 befristete Projekt **NDR Online: Niedersachsen Regional** setzt weiterhin gezielt auf Videos und Livestreams für das Netz. Im Fokus stehen dabei auch und vor allem jene Zielgruppen, die bislang von Hörfunk und Fernsehen des Landesfunkhauses nur schwer erreicht werden.

Durch die Einführung eines **Netzwerkplaners** ist es NDR.de gelungen, in den Themenfeldern wie Social Media, Technik und Netzpolitik Akzente zu setzen. Außerdem soll die Distribution der NDR Marken und Inhalte auf allen relevanten Plattformen signifikant ausgeweitet werden.

Der umfangreiche Ausbau der **barrierefreien Angebote** soll konsolidiert werden. Vom weiteren Wachstum des Untertitel- und Hörfilmangebots im Fernsehen wird auch das barrierefreie Angebot in den Mediatheken profitieren. Dort können immer mehr Untertitelte und audiodeskribierte Sendungen zur zeitsouveränen Nutzung abgerufen werden. Außerdem ist geplant, 2014 in die Live-Audiodeskription einzusteigen und Fernseh-Live-Streams auf NDR.de zu Untertiteln.

4.2 Produktion und Technik

Die Produktionsdirektion verantwortet die technische Infrastruktur auf den Feldern Produktion, Programmverbreitung und IT. In der **Produktion Hörfunk** wird der NDR auch zukünftig in die digitalen vernetzten Produktionssysteme investieren, um die Zusammenarbeit der Hörfunkwellen untereinander weiter zu vereinfachen sowie Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu steigern. In der **Produktion Fernsehen** wird der NDR sukzessive die Produktion von Standard Definition (SD) auf High Definition (HD) umstellen; seit Ende 2013 werden bereits ca. 40 % des Programms in HD produziert. Dieser Anteil wird 2014 steigen, denn in den NDR Landesfunkhäusern wird diese Technik im Zuge der Umstellung auf die digitale vernetzte Produktion eingeführt.

Im Zusammenhang mit der **Programmverbreitung** plant der NDR von 2017 bis 2020 **DVB-T** in die nächste technische Entwicklungsstufe (DVB-T2) zu überführen. Hierzu gibt es Gespräche mit den politisch verantwortlichen Stellen und anderen Marktbeteiligten. Bei der Einführung von **DAB+** ist eine positive Entwicklung zu beobachten: Die Nutzung steigt und geeignete Endgeräte gehören in-

zwischen zum Basisangebot des Handels. Auch die Live- und On-Demand-Streamingangebote von Hörfunk und Fernsehen werden immer besser angenommen. Langfristig ist mit einer deutlichen Steigerung der Internet-Verbreitungskosten zu rechnen.

4.3 Personal

Der NDR hat sich vorgenommen, den sozialverträglichen Stellenabbau auch 2014 in vertretbarem Umfang fortzusetzen, um der aus den Vorgaben der KEF abgeleiteten **Entwicklung der Personalkosten** zu entsprechen. Per Saldo verringert sich die Anzahl der Planstellen im Jahr 2014 auf 3.437,5. Von 1994 bis zum Wirtschaftsplan 2014 hat der NDR unter Berücksichtigung der Einwerbungen 671,5 Planstellen sozialverträglich abgebaut.

Im Rahmen einer systematischen **Personalförderung** wurde 2013 u. a. die Job-Rotation eingeführt. Nach Abschluss der Pilotphase wird das Projekt evaluiert und erforderlichenfalls konzeptionell angepasst. Darüber hinaus sollen interne Hospitationen, die häufig auch eine Vorstufe zur Job-Rotation bilden, der persönlichen Entwicklung dienen und neue berufliche Perspektiven eröffnen.

Der NDR zählt zu den **führenden Ausbildungsbetrieben** in Norddeutschland, im Bereich der audiovisuellen Medien ist er sogar Spitzenreiter. Durch sein Engagement verbindet der NDR die Grundlage für Qualitätssicherung mit gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein. Ende 2013 waren 273 junge Menschen beim NDR in Ausbildung, davon 182 Auszubildende in insgesamt sieben staatlich anerkannten Ausbildungsberufen, 55 im Programmvolontariat und 31 im Aufnahmeleitervolontariat. Außerdem unterstützte der NDR fünf Stipendiaten.

Zur Förderung von **Frauen in technischen Berufen** beteiligt sich der NDR intensiv an entsprechenden regionalen und nationalen Initiativen. Eigene Konzepte wie das Projekt „Frauen in die Technik“ runden das Engagement in diesem Segment der Nachwuchsförderung ab.

Bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle und individuelle Konzepte für Arbeits- und Lebensformen sollen dabei helfen, die Bedürfnisse von Unternehmen und Belegschaft in Einklang zu bringen. Dies gilt insbesondere auch für durch den demografischen Wandel erforderliche Angebote. Eine entsprechende Personalpolitik schafft familienorientierte Arbeitsbedingungen, die die Wünsche gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern – und zunehmend auch mit pflegebedürftigen Angehörigen – berücksichtigen.

Beim Thema Migration und Integration wird der NDR sein **Diversity Management** weiter vorantreiben. Um auch zukünftig den Personalbedarf abdecken zu können und die speziellen Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund optimal für das Unternehmen zu nutzen, werden gezielt Nachwuchskräfte mit Einwanderungsgeschichte gesucht.

Im Sinne einer **inklusiven Gesellschaft** setzt der NDR auf die Beseitigung der Hindernisse, die der Chancengleichheit entgegenstehen. Unter Beachtung der geltenden Schutzrechte wird die Integration von Menschen mit Behinderungen durch verschiedene Maßnahmen gefördert.

Die **Gleichstellung** von Frauen und Männern im Beruf ist ein durchgängiges Leitprinzip der Unternehmens- und Personalpolitik im NDR. Sie umfasst zunehmend auch die Belange von Männern, deren Präsenz in weiblich dominierten Tätigkeitsfeldern erhöht werden soll. Gleichzeitig ist es dem NDR wichtig, den Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt deutlich zu steigern.