



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

Mit diesem Bericht informiert der Norddeutsche Rundfunk gemäß § 34 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 2022

Bericht an die Landtage 2022

Inhalt

Einleitung

- 1. Wirtschaftliche Lage bis 2024**
 - 1.1 Jahresabschluss 2020
 - 1.1.1 Erträge
 - 1.1.2 Aufwendungen
 - 1.1.3 Bilanzstruktur, Liquiditäts- und Finanzlage
 - 1.1.4 Risikomanagement
 - 1.2 Mittelfristige Entwicklung
 - 1.2.1 Ertragsentwicklung
 - 1.2.2 Aufwandsentwicklung

- 2. 23. KEF-Bericht**

- 3. Beteiligungen**
 - 3.1 NDR Media
 - 3.2 Studio Hamburg
 - 3.3 Medienförderung in den Staatsvertragsländern

- 4. Strategische Ausrichtung des Programms**
 - 4.1 Mediennutzung und Marktentwicklung
 - 4.2 Programmstrategische Ziele
 - 4.3 Strukturelle Transformation
 - 4.4 Portfoliostrategie
 - 4.5 Ausgewählte Akzeptanzdaten

- 5. Organisation und Personal**

- 6. Produktion und Programmverbreitung**

- 7. Public Value / Medienkompetenz**

Einleitung

Der Norddeutsche Rundfunk ist mit seinen Programmen so erfolgreich wie selten in seiner Geschichte: Ob die Regionalmagazine um 19:30 Uhr im NDR Fernsehen oder die tagesschau (für die der NDR verantwortlich ist); ob Podcasts wie „Das Coronavirus Update“ und „Streitkräfte und Strategien“ oder Fernseh- und Mediatheks-Erfolge wie „Die Toten von Marnow“ und „Das Geheimnis des Totenwalds“ – die Menschen suchen und finden in bewegten Zeiten die wichtigsten Informationen, Hintergründe sowie zerstreuende, anspruchsvolle Unterhaltung beim NDR; im Radio, im Fernsehen und verstärkt im Netz, in Mediathek und Audiothek, bei NDR.de und in den NDR Apps.

Gleichzeitig sind wichtige finanzielle Weichenstellungen erfolgt: Um wie vorgegeben ein ausgeglichenes Ergebnis zum Ende der laufenden Beitragsperiode zu erzielen, hat der NDR 2020 ein Kürzungs- und Einschnittspaket über gut 300 Mio. € aufgelegt. Es wird in den kommenden Jahren seine volle Wirkung entfalten. Außerdem gab das Bundesverfassungsgericht den Verfassungsbeschwerden von ARD, ZDF und Deutschlandradio statt und setzte den Rundfunkbeitrag zum 20. Juli 2021 auf 18,36 € fest.

Der vorliegende Bericht fächert die wirtschaftlichen Kennzahlen und Rahmenbedingungen auf. Er skizziert die wichtigsten strategischen und strukturellen Entwicklungen der beiden vergangenen und der kommenden Jahre. Auf seinem Weg zu einem modernen Integrationsrundfunk der Zukunft kommt der NDR voran: Mit neuen crossmedialen Strukturen der zentralen Programmbereiche in Hamburg und in den vier Landesfunkhäusern, mit richtungsweisenden Standortentscheidungen und einer neuen Portfoliostrategie zur Steuerung aller NDR Angebote.

Der Mediennutzungswandel verläuft deutlich schneller als noch vor einigen Jahren prognostiziert; deswegen wird es für den NDR (auch in seiner Rolle als Leistungsträger in der ARD) nun darum gehen, seinerseits das Tempo zu verschärfen und gerade jüngeren Zielgruppen über neue Auspielwege exzellente digitale Angebote zu machen. Da dafür absehbar nicht mehr Geld zur Verfügung steht, wird dies nur durch das beherzte Umschichten von Mitteln und auch durch Verzicht auf Liebgewonnenes gelingen. Die Digitalisierung kennt keine Grenzen in Breite, Tiefe und Vielfalt – darauf reagiert der NDR, mit dem Ziel, die gesamte Gesellschaft mit gleichsam attraktiven wie wertvollen Programmen zu erreichen. Ausweislich der jüngsten Zahlen gelingt das bei 9 von 10 Norddeutschen mindestens einmal pro Woche, täglich sind es fast 70 Prozent.

Integrationsrundfunk der Zukunft bedeutet, eine Gesellschaft miteinander im Gespräch zu halten, Verbindungen zu schaffen, unterschiedliche Perspektiven aufzuzeigen – damit Demokratie gelebt werden kann: plural und lebendig, so dass Menschen zur tiefen Meinungs- und Willensbildung fähig sind. Hierbei spielt der NDR mit seinem großen und diversen Sendegebiet von Vorpommern bis ins Göttinger Land, mit Metropolen wie ländlichen Regionen, Küsten wie Binnenland eine entscheidende Rolle.

Joachim Knuth
Intendant des Norddeutschen Rundfunks

1. Wirtschaftliche Lage bis 2024

1.1 Jahresabschluss 2020

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts für das Jahr 2021 noch kein vom Wirtschaftsprüfer testierter Jahresabschluss vorlag, betreffen die folgenden Angaben durchgängig das Geschäftsjahr 2020.

Mit dem Geschäftsjahr 2020 hat der NDR das letzte Jahr der Beitragsperiode 2017 bis 2020 abgeschlossen. Handelsrechtlich schließt der NDR 2020 mit einem Fehlbetrag in Höhe von 73,5 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 der erforderlichen Ergebnisverbesserung zur Liquiditätserhaltung (in Höhe der 25-Cent-Mittel) ergibt sich ein Überschuss von 35,0 Mio. €. Dieser Überschuss wird zur Deckung der Aufwendungen und zum Ausgleich des Erfolgsplans in die nächste Beitragsperiode 2021 bis 2024 übertragen.

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 2020 zur Deckung der Aufwendungen zur Verfügung. Außerdem wurde im Wirtschaftsjahr 2017 eine neue Beitragsrücklage gebildet. Für das Wirtschaftsjahr 2020 hat der NDR Beitragsmehrerträge in Höhe von 16,5 Mio. € der Beitragsrücklage zugeführt. Gleichzeitig wurde der Rücklage ein Betrag von 3,1 Mio. € entnommen, um damit die Mehraufwendungen aus einem Kompromiss mit den Kabelanbietern zu finanzieren, die in der Höhe des Rundfunkbeitrages nicht berücksichtigt sind.

Ergebnis des NDR	2020 Mio. €	2019 Mio. €
Erträge	1.168,3	1.126,2
Aufwendungen	1.241,8	1.278,7
Jahresfehlbetrag (handelsrechtlich)	./ 73,5	./ 152,5

1.1.1 Erträge

Im Berichtsjahr hat der NDR Erträge in Höhe von 1.168,3 Mio. € erzielt, hiervon 979,3 Mio. € (83,8 %) Beitragserträge.

	2020 Mio. €	2019 Mio. €
I. Erträge		
1. Erträge aus Teilnehmerbeiträgen	991,0	983,8
a) Erträge aus Beiträgen	(979,3)	(972,0)
b) Rückflüsse von den Landesmedienanstalten	(11,7)	(11,8)
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	43,1	./ 0,7
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,0
6. Erträge aus Kostenerstattungen/Konzessionsabgaben	30,0	38,3
a) Werbung	(19,0)	(18,7)
b) Sonstige	(15,1)	(27,8)
c) ./ weiterverrechnete Kosten für GSEA ¹	(./ 4,1)	(./ 8,2)
7. Sonstige betriebliche Erträge (mit Sponsoring)	96,8	84,5
8. Erträge aus Beteiligungen (vor Abzug von Anstaltssteuern)	7,1	9,6
a) NDR Media	(7,1)	(9,6)
b) Sonstige Beteiligungserträge	(0,0)	(0,0)
9. Finanzerträge	0,3	10,7
Summe	1.168,3	1.126,2

Die **Erträge** des Jahres 2020 liegen um 42,1 Mio. € über denen des Vorjahres.

Die **Beitragserträge** sind um 7,3 Mio. € auf insgesamt 979,3 Mio. € (Vorjahr: 972,0 Mio. €) gestiegen. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch eine geringere Anzahl von befreiten Wohnungen und Nebenwohnungen zurückzuführen. Der Anteil des NDR am Beitragsaufkommen der ARD stieg erstmals wieder im Vergleich zum Vorjahr (2019: 17,3592 %) auf 17,4066 %.

Die gestiegenen **Erträge aus der Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Produktionen** auf 43,1 Mio. € (Vorjahr: - 0,7 Mio. €) sind im Wesentlichen auf die Bereiche Film, Familie und Serie sowie Show, Musik und Quiz zurückzuführen.

Die Erhöhung bei den **sonstigen betrieblichen Erträgen** um 12,3 Mio. € gegenüber dem Vorjahr setzt sich aus einer Vielzahl von kleineren Positionen zusammen. Mehrerträge sind u. a. aus der Rückdeckungspensionskasse der Altersversorgung und dem Sponsoring zu verzeichnen.

¹ GSEA: Gemeinschaftssendungen, -einrichtungen und -aufgaben

1.1.2 Aufwendungen

Die Aufwendungen zeigten folgende Entwicklung:

	2020 Mio. €	2019 Mio. €
II. Aufwendungen		
1. Personalaufwand	495,1	544,2
a) Löhne und Gehälter	(270,6)	(269,6)
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	(46,2)	(46,5)
c) Aufwendungen für Altersversorgung	(178,3)	(228,1)
2. Urheber-, Leistungs- u. Herstellervergütungen	268,6	252,2
3. Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben u. Koproduktionen	153,7	148,5
4. Produktionsbezogene Fremdleistungen	16,3	22,6
5. Aufwendungen für Programmverbreitung	41,1	37,2
6. Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter	40,5	43,1
7. Aufwendungen für den Beitragseinzug	31,7	31,4
8. Übrige betriebliche Aufwendungen	173,7	182,3
9. Zuwendungen zum Finanzausgleich	17,4	17,2
10. Zuwendungen zur Strukturhilfe	1,4	1,5
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	6,3	6,3
14. Sonstige Steuern	0,0	0,3
15. ./.. weiterverrechnete Kosten für GSEA	./..4,1	./..8,2
Summe	1.241,8	1.278,7

Die **Aufwendungen** des Jahres 2020 liegen um 36,9 Mio. € unter denen des Vorjahres.

Das Absinken bei den **Personalaufwendungen** um 49,1 Mio. € auf 495,1 Mio. € ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahr um 49,8 Mio. € gesunkenen Aufwendungen für die Altersversorgung zurückzuführen. Vor allem der weniger stark gefallene Abzinsungssatz für die Altersversorgung wirkt sich hierbei positiv aus. 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.

Der Anstieg bei den **Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen** um 16,4 Mio. € auf 268,6 Mio. € ist im Wesentlichen auf Mehraufwendungen für Vergütungen für im Auftrag des NDR hergestellte Produktionen zurückzuführen.

Die **übrigen betrieblichen Aufwendungen** sind gegenüber dem Vorjahr um 8,6 Mio. € auf 173,3 Mio. € gesunken. Der Rückgang betrifft vor allem Fremdleistungen, die aus sog. "off-air-Tätigkeiten" resultieren, die pandemiebedingt nur in einem deutlich reduzierten Umfang stattgefunden haben (z. B. Sommertouren, Messeauftritte).

1.1.3 Bilanzstruktur, Liquiditäts- und Finanzlage

Das Bilanzvolumen des NDR hat sich im Jahr 2020 gegenüber 2019 von 1.999,8 Mio. € um 43,5 Mio. € auf 2.043,3 Mio. € erhöht.

Die Aktiva des NDR zum 31. Dezember 2020 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2020 Mio. €	31.12.2019 Mio. €
A. Anlagevermögen	1.563,7 76,5 %	1.515,3 75,8 %
B. Programmvermögen	172,6 8,4 %	165,8 8,3 %
C. Umlaufvermögen	303,6 14,9 %	313,1 15,7 %
D. Rechnungsabgrenzungsposten	3,3 0,2 %	5,5 0,3 %
Summe	2.043,3	1.999,8

Die Passiva des NDR zum 31. Dezember 2020 setzen sich wie folgt zusammen:

	31.12.2020 Mio. €	31.12.2019 Mio. €
A. Anstaltseigenes Kapital	51,9 2,5 %	125,4 6,3 %
B. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	5,0 0,2 %	4,4 0,2 %
C. Rückstellungen	1.892,8 92,6 %	1.765,3 88,3 %
D. Verbindlichkeiten	69,1 3,4 %	77,9 3,9 %
E. Rechnungsabgrenzungsposten	24,5 1,2 %	26,7 1,3 %
Summe	2.043,3	1.999,8

Das überwiegend langfristig gebundene Vermögen des NDR war durch Eigenkapital und Rückstellungen langfristig finanziert. Zum 31. Dezember 2020 betrug der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme 2,5 %. Die kurzfristig verfügbaren Mittel reichten jederzeit aus, um den laufenden Geldbedarf zu decken.

1.1.4 Risikomanagement

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

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

Neben den rechtlichen Vorgaben sowie seinem Berichtswesen hat der NDR organisatorische Verfahren und Instrumente entwickelt, die u. a. dem Risikomanagement dienen. Hierzu gehören die jährlichen Strategieklausuren und Wirtschaftsplanberatungen, die regelmäßigen Geschäftsleitungssitzungen, 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 Geschäftsleitung 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 2022. Im Ergebnis weist die Beitragsperiode 2021 bis 2024 unter Einbeziehung des Überschusses der Vorperiode und nach Abzug der nicht ausgleichspflichtigen BilMoG-bedingten Aufwendungen für die Altersversorgung sowie der Entnahme aus der Beitragsrücklage ein positives Ergebnis aus. Die Vorgabe des § 31 Absatz 4 der Finanzordnung würde insofern erfüllt werden. Unter Berücksichtigung der Ergebnisverbesserung zur Liquiditätserhaltung (in Höhe der 25-Cent-Mittel) verbleibt insgesamt noch ein Betrag in Höhe von 14,0 Mio. €, der bis 2024 noch zu erwirtschaften ist.

Die Mittelfristplanung berücksichtigt bis einschließlich Juli 2021 einen monatlichen Rundfunkbeitrag von 17,50 €. Das Land Sachsen-Anhalt hatte im Dezember 2020 den Medienänderungsstaatsvertrag nicht ratifiziert und damit die von der KEF empfohlene Anpassung des Rundfunkbeitrages zum 1. Januar 2021 um 86 Cent auf dann monatlich 18,36 € nicht bestätigt. Dagegen hatten ARD, ZDF und Deutschlandradio beim Bundesverfassungsgericht (BVerfG) Verfassungsbeschwerden erhoben. Das BVerfG hat diesen Verfassungsbeschwerden stattgegeben und in seinem Beschluss rückwirkend zum 20. Juli 2021 bis zum Inkrafttreten einer staatsvertraglichen Neuregelung den Rundfunkbeitrag auf 18,36 € festgesetzt. Sowohl aus rechtlichen als auch aus verfahrenstechnischen Gründen war eine Umsetzung der Beitragsanpassung zum 1. August 2021 vorzunehmen. Die Mittelfristplanung bis 2024 basiert somit ab August 2021 auf einem monatlichen Rundfunkbeitrag von 18,36 €.

Neben den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, die auch die Jahre 2021 und 2022 beeinflusst hat, sind die Umsetzung des 300 Mio. € Kürzungspaketes für die Jahre 2021 bis 2024 sowie die Einsparungen aus den ARD-Strukturprojekten im Periodenergebnis berücksichtigt.

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 ab dem Wirtschaftsplanjahr 2022 die Beitragsertragsplanung vom März 2021 zugrunde. Mit Beschluss des Bundesverfassungsgerichts konnte der vorgeschlagene Rundfunkbeitrag in Höhe von 18,36 € zum 1. August 2021 vorläufig in Kraft treten.

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.

Bei den Sponsoringerträgen sind jährlich 1,25 Mio. € abzgl. Provision und Steuern in der Planung enthalten.

Für die Planung der Kapitalerträge aus den Investmentfonds wurde ab 2022 ff. die Renditevorgabe der KEF von 1,0 % angenommen.

1.2.2 Aufwandsentwicklung

Für die Personalaufwendungen ist bis 31. März 2022 der seinerzeit gültige Gehaltstarifvertrag berücksichtigt. Danach liegt der Planung eine Steigerung von 2,0 % p. a. zugrunde. Für die Altersversorgungsaufwendungen liegen versicherungsmathematische Gutachten zugrunde.

Die Regeletats für Programmmittel sind bis Ende 2024 nicht prozentual gesteigert. Hier wurden lediglich punktuelle Verstärkungen für einmalige Ereignisse (z. B. Wahlen) sowie nicht genutzte Mittel aus Vorjahren berücksichtigt. Auch bei den Stellenkosten sind bis Ende 2024 „Nullrunden“ berücksichtigt.

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. 23. KEF-Bericht

Bei dem am 18. Februar 2022 veröffentlichten 23. KEF-Bericht handelt es sich um einen sogenannten Zwischenbericht, mit dem die KEF vor allem ihre Feststellungen bei den einzelnen Ertrags- und Aufwandsarten aus dem 22. Bericht für den Zeitraum 2021 bis 2024 überprüft.

Mit der Anmeldung zum 23. KEF-Bericht haben die ARD-Landesrundfunkanstalten in Erfüllung ihrer staatsvertraglichen Verpflichtung am 30. April 2021 ihre aktualisierten Mittelfristigen Finanzbedarfsanmeldungen für den Zeitraum 2021 bis 2024 vorgelegt. Im Ergebnis hat die ARD für diesen Zeitraum einen ungedeckten Finanzbedarf in Höhe von 590 Mio. € angemeldet. Die KEF-Empfehlung des 22. Berichts zum ARD-Anteil am Monatsbeitrag von 18,36 € wurde mit der ARD-Anmeldung zum 23. KEF-Bericht bestätigt.

Der Mehrbedarf resultiert aus den neu hinzugekommenen Auswirkungen der Corona-Pandemie und der zum Zeitpunkt der Finanzbedarfsanmeldung noch nicht erfolgten Beitragsanpassung zum 1. Januar 2021. Für die Jahre 2022 bis 2024 basierte die Finanzbedarfsanmeldung auf einem Monatsbeitrag von 18,36 €.

Die KEF ist nach einer Abwägung aller Risiken und Chancen der Auffassung, dass die Rundfunkanstalten mit der Beitragsanpassung auf monatlich 18,36 € für die Beitragsperiode 2021 bis 2024 bedarfsgerecht finanziert sind (siehe 23. KEF-Bericht, Kapitel 11). Die Anpassung auf diesen Betrag wurde von der KEF bereits in ihrem 22. Bericht zum 1. Januar 2021 empfohlen und vom Bundesverfassungsgericht mit Beschluss vom 20. Juli 2021 umgesetzt. Nach Überprüfung der Aufwendungen und Erträge bestätigt die KEF im Wesentlichen ihre Feststellungen des 22. Berichts zur Finanzausstattung von ARD, ZDF und Deutschlandradio. Im Saldo ergeben sich gegenüber dem 22. Bericht Mehrbedarfe aus der Veränderung von Aufwendungen und Erträgen von insgesamt 139,2 Mio. € (davon ARD: 104,9 Mio. €). Weiterhin abzudecken ist aus Sicht der KEF der Ausfall aus der verzögerten Beitragsanpassung mit rund 224,3 Mio. € (davon ARD: 127,0 Mio. €). Für die Finanzierung der Mehrbedarfe stehen insbesondere zusätzliche Mittel von rund 540,1 Mio. € (davon ARD: 289,7 Mio.€) zur Verfügung.

Eine abschließende Gesamtrechnung hält die KEF angesichts weiter bestehender Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland nur für eingeschränkt möglich. Das betrifft insbesondere die Preisentwicklung und die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf sonstige liquiditätswirksame Faktoren. Eine erneute Bestandsaufnahme wird die KEF zum 24. Bericht auf der Grundlage der dann vorliegenden Erkenntnisse vornehmen. Dabei soll entsprechend der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts auch geprüft werden, ob aufgrund der verzögerten Beitragsanpassung Kompensationsansprüche der Rundfunkanstalten bestehen.

Die Ergebnisse des 23. KEF-Berichts und der Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 20. Juli 2021 geben dem NDR bis 2024 Planungssicherheit. Durch die ARD-Konzernbetrachtung in der KEF-Systematik und der Ungleichverteilung der Eigenmittel stellt sich die finanzielle Lage bei einem Monatsbeitrag von 18,36 € innerhalb der ARD jedoch unterschiedlich herausfordernd dar. Der NDR hat deshalb bereits 2020 ein Einsparpaket in Höhe von 300 Mio. € beschlossen, um ein ausgeglichenes Periodenergebnis für die Jahre 2021 bis 2024 sicherzustellen und seine Finanzordnung einzuhalten.

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 „Holding und 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 Medienstaatsvertrag 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 n. F.) zur „Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 43 Abs. 1 Satz 2 Medienstaatsvertrag“ 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 Wirtschaftsprüfer (IDW) im Hinblick auf neue Entwicklungen überarbeitet. Die Änderungswünsche der zuständigen Rechnungshöfe sind eingeflossen.

3. 1. NDR Media GmbH

Die NDR Media GmbH ist im Wesentlichen mit der Vermarktung und Organisation von Fernseh- und Hörfunkwerbung im NDR Sendegebiet - auch in Kooperation mit anderen Rundfunkveranstaltern - beauftragt. Sie betreut die Planung und Durchführung von Marketing-Aktivitäten sowie öffentlichen Veranstaltungen zur Unterstützung des Programmauftrages des NDR. Weitere Tätigkeiten im Bereich Marketing sind u. a. der Betrieb des Ticketshops in Hannover. Die NDR Media fungiert zudem als Holding für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

Im Vergleich zum Vorjahr fielen die Umsatzerlöse der NDR Media 2020 um 4,6 Mio. € auf 49,5 Mio. € (2019: 54,1 Mio. €) an. Die Aufwendungen für Kostenerstattungen und Aufwendungen für Programme stiegen um 0,1 Mio. €. Das Jahresergebnis beläuft sich 2020 auf 7,2 Mio. € (Vorjahr: 9,6 Mio. €). Das im Vergleich zum Vorjahr um 2,4 Mio. € geringere Ergebnis nach Steuern 2020 beruht auf den Auswirkungen der Corona-Pandemie.

Die Covid-19-Pandemie hat die Entwicklung des deutschen Werbemarktes im Jahr 2020 maßgeblich beeinflusst. Entsprechend liegen auch die Umsatzerlöse der NDR Media deutlich unter denen des Vorjahres. Zwar erreichen die Umsätze aus klassischer TV-Werbung nahezu das Niveau des Nicht-Sportjahres 2019, liegen aber dennoch deutlich unter dem ursprünglich für 2020 angesetzten Planwert. Insbesondere die Sportumfelder waren von starken Erlösrückgängen durch die in 2020 erfolgten Absagen bzw. Verschiebungen von Sportgroßereignissen betroffen. Die Hörfunkwerbeerlöse sind 2020 ebenfalls bedingt durch die Corona-Pandemie sowohl verglichen zum Vorjahr als auch zum Planansatz rückläufig.

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 Beeinträchtigungen der Ertragslage in Verbindung mit der Corona-Krise werden weitere wesentliche Risiken, ein erheblich abweichendes Ergebnis zu erwirtschaften, derzeit nicht gesehen.

Von ebenfalls großer Bedeutung für die Branche ist - beschleunigt durch die Corona-Pandemie und damit einhergehend das sich immer schneller verändernde Mediennutzungsverhalten - der wachsende Digitalisierungsdruck und die weiter zunehmende Fragmentierung des Werbeträgermarkts. 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 Justitiariat. 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 261 Mio. € (Vorjahr: 303 Mio. €) wie folgt:

- Geschäftsbereich Produktion & Distribution mit 65 % (Vorjahr: 69 %),
- Geschäftsbereich Atelier & Technik mit 32 % (Vorjahr: 28 %) und
- Geschäftsbereich Holding & Services 3 % (Vorjahr: 3 %)

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.

Durch die Ausbreitung des Corona-Virus gab es für die Studio Hamburg Gruppe erhebliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit, die den unternehmerischen Erfolg in spürbarem Maße gefährdet haben. Wie auch in anderen Teilen der Wirtschaft führte die behördliche Aufforderung ab Mitte März 2020 zur Reduzierung persönlicher Kontakte zu Einschränkungen in nahezu allen Geschäftsbereichen. Hinzu kamen branchenspezifische Risiken. Zudem gab es Verbote, Fernsehproduktionen mit Publikum durchzuführen, um Personenansammlungen zu vermeiden. Im Laufe des Jahres hat sich die Situation deutlich verbessert, sodass der Geschäftsbetrieb in der Studio Hamburg Gruppe unter den neuen Hygienebedingungen weitestgehend wieder voll aufgenommen werden konnte. Auch die Produktionsfirmen der Gruppe drehten seit dem Spätsommer wieder ohne größere Unterbrechungen.

Trotz dieser Marktlage konnte die Studio Hamburg Gruppe im Film- und Fernsehsegment mit ihren Leistungen in den beiden Geschäftsbereichen Produktion & Distribution und Atelier & Technik ihre Marktstellung im Jahr 2020 insgesamt weiterhin gut behaupten.

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

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

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

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

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

4. Strategische Ausrichtung des Programms

4.1 Mediennutzung und Marktentwicklung

Der NDR verfolgt das umfassende programmstrategische Ziel, die gesamte Gesellschaft mit gleichermaßen attraktiven und wertvollen Programmen zu erreichen – unabhängig von Alter, Milieu, Region und persönlicher Lebenswelt. Die Verbreitung seiner Programminhalte orientiert sich deshalb nicht mehr in erster Linie an den jeweiligen Ausspielwegen, sondern daran, wie und wo Menschen diese Angebote suchen und nutzen. Dabei zeigen jüngste Studien, dass insbesondere

die Nutzung von Streaming-Diensten und Mediatheken unvermindert ansteigt und jüngere Zielgruppen längst überwiegend non-lineare Kanäle nutzen.

Diese mit unvermindertem Tempo voranschreitende digitale Transformation hat starken Einfluss auf die strategische Ausrichtung des NDR. Dabei stehen lineare und non-lineare Nutzungsformen nicht im Gegensatz zueinander, sondern werden gleichrangig betrachtet. Mit einem Gesamtportfolio aus beiden Programmformen bleibt der öffentlich-rechtliche Rundfunk für mehr als 80 % der Bevölkerung unverzichtbar – so der Befund der repräsentativen Studie ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends 2021.

4.2 Programmstrategische Ziele

Um linear wie non-linear Neues entwickeln zu können, werden verschiedene Ansätze verfolgt. Ausgelöst durch die verbindliche ARD-Mengengerüststeuerung werden für das Jahr 2023 die Etat-Ansätze der Fernsehredaktionen im Geschäftsbereich II den linearen wie non-linearen Anforderungen entsprechend neu sortiert. Dabei ist die ARD-Mengengerüstzulieferung für alle produzierenden Redaktionen der NDR Programmdirektion für Das Erste verpflichtend.

Auch die Audio-Programmstrategie des NDR folgt einem hybriden Prinzip: Auf der einen Seite gilt es, die starken linearen Angebote im Hörfunk für Millionen von Hörer*innen attraktiv zu halten und ihre erfolgreiche Position auf dem Radiomarkt zu sichern. Auf der anderen Seite kann der NDR seine Zukunft nur nachhaltig sichern, wenn er sein Portfolio um attraktive und vielfältige non-lineare Angebote erweitert. Deren Nutzung steigt von Jahr zu Jahr. Ziel ist es, den NDR als einen führenden Anbieter von Audioinhalten zu etablieren und deren Nutzung auf den eigenen digitalen Plattformen, d. h. vor allem über die ARD Audiothek, aber auch auf strategisch nützlichen Drittplattformen zu steigern.

Über die unterschiedlichen Angebotsformen hinweg gilt dabei der Anspruch, dass sich alle Menschen im Norden unabhängig von ihrem individuellen Hintergrund in den Programminhalten des NDR wiederfinden können. Der Pluralismus von Interessen, Sichtweisen und Meinungen in unserer Gesellschaft soll sich in den Programmangeboten des NDR widerspiegeln. Die regionale Berichterstattung aus den vier Staatsvertragsländern gehört zum Wesenskern des Norddeutschen Rundfunks. Diese Stärke tritt in Zeiten von Medienzentralisierung, Medienkonzentration und dem vielfach zu beobachtenden „Zeitungssterben“ in besonderer Weise in den Vordergrund. Dabei setzt der NDR bewusst auf Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit bei den Menschen im Land und ist für die regionale Medienvielfalt von höchster Relevanz. Die regionale Verankerung **mit Landesfunkhäusern, Regionalstudios und Reporter*innen und Korrespondent*innen vor Ort** ist ein Fundament für die Akzeptanz und Legitimation des NDR.

4.3 Strukturelle Transformation

Die programmstrategischen Leitlinien des NDR werden durch eine Reihe struktureller und organisatorischer Veränderungsprozesse in den vier Landesfunkhäusern und der zentralen Programmdirektion begleitet. Zum 1. Januar 2022 hat der NDR seine beiden zentralen

Programmdirektionen zu einer Direktion mit zwei Geschäftsbereichen zusammengeführt. Deren Leitung haben die NDR Programmdirektorin Katja Marx (Kultur und Information, Orchester, Chor und Konzerte, das Programm NDR 2 sowie das Programm N-JOY) und der NDR Programmdirektor Frank Beckmann (Sport, Gesellschaft, Fiktion und Unterhaltung, das Programm- und Portfoliomanagement und die Gemeinschaftseinrichtung ARD-aktuell). In den vier Landesfunkhäusern laufen jeweils eigene Strukturprozesse, durch die die in der Vergangenheit strukturell getrennten medienspezifischen Bereiche in crossmediale Programm-Strukturen überführt werden.

Mit dem Aufbau des Programmbereichs Programm- und Portfoliomanagement schafft der NDR zudem erstmals eine gemeinsame direktionsübergreifende Steuerungseinheit für den digitalen Wandel und die Koordination programmlicher Entwicklung und Innovation auf allen Ausspielwegen.

4.4. Portfoliostrategie

Seit Januar 2022 werden die Ausrichtung und das Zusammenspiel aller NDR Programmangebote fortlaufend gemeinsam koordiniert. Die Programmverantwortlichen in den zentralen Programmdirektionen und in den Landesfunkhäusern werden in die Lage versetzt, bestehende Zielgruppen immer wieder neu vom NDR zu überzeugen, verlorene zurückzugewinnen und neue zu erobern.

Jeder NDR Channel, jedes NDR Angebot wird entsprechend seiner Stärken und Ziele positioniert. Dabei ist Crossmedialität ein Werkzeug, kein Selbstzweck. Das bedeutet: Nicht jede Marke muss auf jeder Plattform, nicht jeder Inhalt auf allen Ausspielwegen präsent sein. Unterschiedliche Ausspielwege und Inhalte erreichen verschiedene Zielgruppen – daher müssen sie jeweils für die nutzende Zielgruppe und im Kontext des jeweils vorherrschenden Konkurrenz-Umfeldes gestaltet werden.

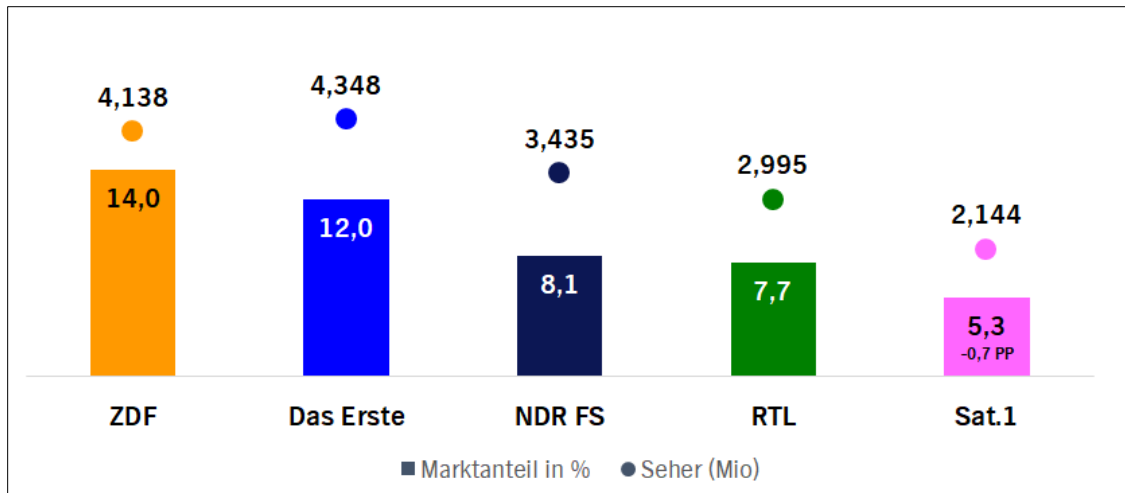
Die Sichtbarkeit und Qualität der NDR Inhalte sind dabei ausschlaggebend für die Akzeptanz in der Gesellschaft. Inhalte des NDR müssen auf allen Ausspielwegen, auf eigenen wie Drittplattformen, als solche erkannt und dem NDR zugeordnet werden.

4.5 Ausgewählte Akzeptanzdaten

Das Programm des **NDR Fernsehens** nutzten 2021 ca. 8,161 Mio. Menschen in Deutschland täglich mindestens eine Minute lang. Damit belegt das NDR Fernsehen Rang sieben der bundesweit reichweitenstärksten Sender. In Norddeutschland verfolgten durchschnittlich 3,435 Mio. Menschen täglich das Programm des NDR Fernsehens. Der Marktanteil im Norden lag 2021 bei 8,1%.

TOP 5 Fernseh-Sender | NDR Gebiet

Gesamtjahr 2021, Marktanteil in Prozent, Seher*innen in Mio.



Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK; videoScope | div. Sender, NDR Gebiet, Veränderungen zum Vorjahr in Prozentpunkten, Z3+

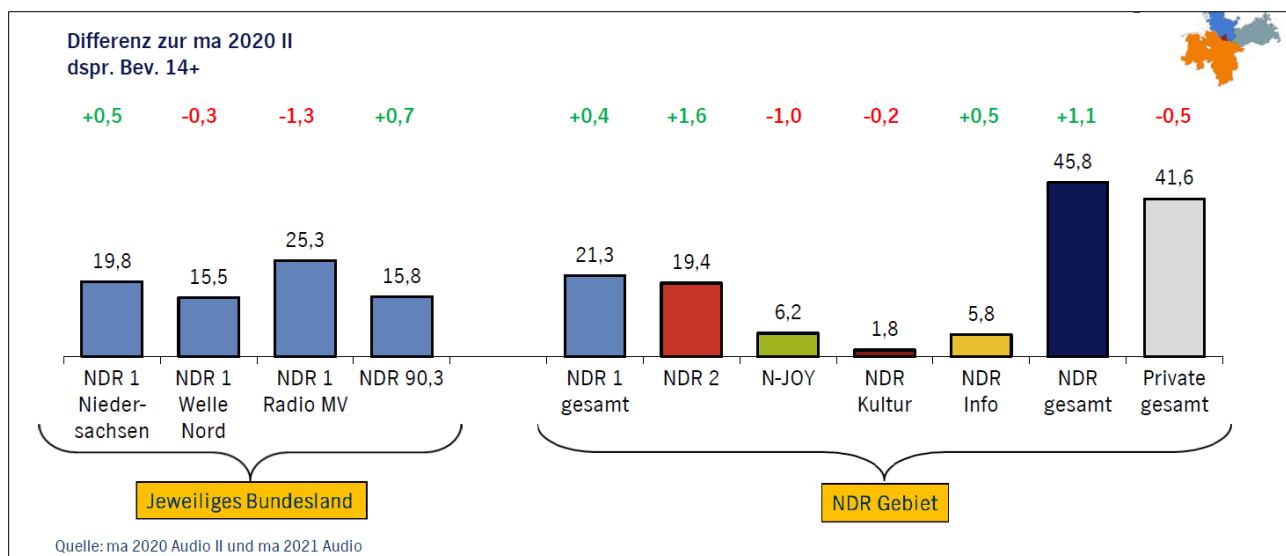
Auch die linearen **regionalen TV-Angebote** bleiben überaus erfolgreich. Die Regionalmagazine um 19:30 Uhr im NDR Fernsehen erreichten im vergangenen Jahr Abend für Abend durchschnittlich 1,410 Mio. Menschen – eine leichte Steigerung zum bisherigen Rekordjahr 2020.

Die monatliche Reichweite der **ARD Mediathek** erhöhte sich 2021 auf 16,3 Mio. User*innen. Das bedeutet einen Zuwachs um 54 %, knapp sechs Mio. mehr als 2020. Damit verzeichnet die ARD Mediathek die größte Reichweite aller Streaming-Portale der deutschen Fernsehsender. Inhalte des NDR wurden durchschnittlich 11,1 Mio. Mal pro Monat abgerufen.

Die **Radioangebote** des NDR werden täglich von 6,1 Mio. Menschen eingeschaltet (ma 2022/I). Im Sendegebiet des NDR sind es 5,4 Mio. Damit liegt der NDR vor den privaten Radioprogrammen, die von 5,2 Mio. Menschen im Norden täglich gehört werden. Die NDR 1 Hörfunkwellen kommen auf mehr als 2,7 Mio. Hörer*innen täglich.

Hörfunkmarkt im Norden | ma 2021 Audio

Tagesreichweite (Mo. - Fr.) in Prozent, Quelle: ma Audio, despr. Bev. 14+, im jeweiligen Sendegebiet



Die **Online-Angebote des NDR** haben sich ebenfalls positiv entwickelt. 2021 wurden durchschnittlich 2,2 Mio. Visits erreicht. Im Vergleich zu 2020 haben sich die Zugriffe auf Web- und App-Angebote noch einmal um 23 % gesteigert. Seit März 2020 steht der NDR im ARD Vergleich auf Platz 1 – teilweise mit großem Abstand.

Bereich Orchester, Chor und Konzerte

Die Aufgabe, unter Corona bedingten Einschränkungen wieder einen weitgehend normalen Spielbetrieb zu etablieren, stand in der Saison 2021/22 im Mittelpunkt der Arbeit der Musikensembles. Die künstlerische Entwicklung des **NDR Elbphilharmonie Orchesters** wurde durch die intensive Zusammenarbeit mit seinem neuen Chefdirigenten Alan Gilbert enorm befördert und war durch prominent platzierte TV-Übertragungen und Live-Streams auch medial eindrucksvoll zu erleben. Zu den Glanzpunkten der Saison gehörten, verstärkt durch die Strahlkraft herausragender Gastsolisten, die Saisonöffnung der Elbphilharmonie unter Mitwirkung von Klassik-Superstar Yo-Yo Ma, eine Europa-Tournee mit René Fleming und Joshua Bell, die Jubiläumskonzerte „5 Jahre Elbphilharmonie“, ein Künstlerporträt von und mit Esa-Pekka Salonen sowie das Festival „The Age of Anxiety – An American Journey“. Mit dem Benefizkonzert des Bundespräsidenten in Anwesenheit von Frank-Walter Steinmeier und einem Benefizkonzert für die Ukraine spielte das NDR Elbphilharmonie Orchester über 200 T€ für wohltätige Zwecke ein und unterstrich damit sein starkes gesellschaftliches Engagement über den Konzertbetrieb hinaus.

Auch die **NDR Radiophilharmonie** trotzte den Herausforderungen und brachte nicht nur eine weitere Ausgabe des beliebten „Klassik Open Air“ im Hannoverschen Maschpark auf die Bühne, sondern neben ihrem klassischen Kernrepertoire auch groß besetzte Werke wie Gustav Mahlers 5. und Anton Bruckners 8. Sinfonie. Mithilfe von zahlreichen Live-Konzerten im Radio und originellen Videoproduktionen ging die NDR Radiophilharmonie neue Wege, um einen größeren Publikumskreis zu erreichen. Kurzfristig wurde im März 2022 auch in Hannover ein Benefizkonzert mit dem Vokalensemble Maybepop zugunsten der Nothilfe für die Ukraine durchgeführt. Außerdem konnten Gastspiele sowohl im Sendegebiet des NDR als auch in Salzburg realisiert werden. Nun blickt die NDR Radiophilharmonie auf die Saison 2022/ 2023 – die letzte mit Andrew Manze als Chefdirigent des Orchesters.

Geir Lysne, der Chefdirigent der **NDR Bigband**, unter dessen Leitung das Ensemble einen großen Innovationsschub vollzogen hat, bleibt dem NDR auch für die nächsten Jahre erhalten. Corona bedingt mussten viele Projekte verschoben werden, dennoch ist es auch unter hygienisch erschwerten Bedingungen gelungen, den Produktions- und Konzertbetrieb aufrecht zu erhalten. Das Ensemble hat die Zeit gut genutzt und mehrere junge exzellente Musiker in ihre Reihen aufgenommen. Die in Hamburg etablierte Abo-Reihe in der Elbphilharmonie, der Fabrik und auf Kampnagel wird ab der kommenden Saison auch in Hannover als Abo angeboten, um auch dort ein Stammpublikum aufzubauen. Mit Michael Dreyer, derzeit noch Intendant des Morgenland-Festivals in Osnabrück, wurde ein dynamischer Musikmanager für die Nachfolge von Axel Dürr verpflichtet, der sich nach über 20-jähriger Tätigkeit für die Bigband in den Ruhestand verabschiedet.

Das **NDR Vokalensemble** (ehemals NDR Chor) ist seine Umstrukturierung erfolgreich angegangen. Seit 2021 firmiert das Ensemble unter seinem neuen Namen, mit neuem inhaltlichen Profil, auf der Basis eines in der Tariflandschaft öffentlich-rechtlicher Musikensembles einzigartigen Modells. Alle neu angestellten SängerInnen haben ein eigenes solistisches Profil, das auch in den Programmen des Ensembles verstärkt zum Tragen kommt. Originelle Musikvideos, dramaturgisch ausgefeilte A-cappella-Programme, eine innovative Reihe mit Clubkonzerten, aber auch gesellschaftliches Engagement – z.B. durch die Übernahme von Chorpatenschaften für Kinder- und Jugendchöre – prägen die Arbeit des NDR Vokalensembles. In der Saison 22/23 wird das Ensemble erstmals mit einer eigenen Abo-Reihe in der City of Music Hannover präsent sein.

5. Organisation und Personal

Der NDR setzt den sozialverträglichen Stellenabbau fort, um den Vorgaben der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) zur Entwicklung der Personalkosten zu entsprechen. So wurden im NDR seit 1993 per Saldo 836 Planstellen abgebaut. Erreicht wurde dies nahezu ausschließlich durch Verrentungen und Freimeldungen. Im WP 2022 gibt es 3.273,0 Planstellen im NDR.

Das vom NDR gesetzte Ziel, beim Personalaufwand bis zum Ende der laufenden Beitragsperiode 31 Mio. € einzusparen, wird durch das 2021 umgesetzte Personalkonzept NDR UP unterstützt. Es beinhaltet eine Ausstiegs- und eine Umbausäule, mit insgesamt fünf Angeboten. 156 Mitarbeitende haben die Instrumente zum früheren Ausstieg aus dem Berufsleben angenommen, 42 Festangestellte reduzieren ihre Arbeitszeit dauerhaft um 25 %.

Im Zuge des Einsparpakets ist vorgesehen, bis zum Ende der laufenden Beitragsperiode 187 Planstellen abzubauen. Ab 2025 erfolgt eine weitere Reduzierung gemäß KEF-Vorgabe von 0,5 % p. a. Die Reduktion bedeutet auch, dass der NDR umsichtig mit befristeten Stellen zu verfahren hat, die u. a. durch additive Aufgaben im ARD-Verbund und programmliche Neuausrichtungen erforderlich sind. Es gilt, diese Kapazitäten mittelfristig in den Stellenplan zu überführen.

Im dritten Jahr der Corona-Pandemie sollen die gesammelten Erkenntnisse und die bereits gestellten Weichen für neue Arbeitsweisen verstetigt werden: Damit gewinnen auch die Themen Hybride Arbeit und Desksharing an Bedeutung. Nach guten Erfahrungen mit mobiler Arbeit und Homeoffice hat sich der NDR mit den Gewerkschaften auf einen Tarifvertrag zu Hybrider Arbeit verständigt. Eine Gremienbefassung steht noch aus. Abwechselnde Tätigkeiten in Präsenz und in mobiler Arbeit sollen - zusammen mit den bestehenden flexiblen Arbeitszeitmodellen im NDR - helfen, die Anforderungen von Unternehmen und Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Abteilungen im NDR, die vom Projektteam Flächenmanagement für einen Umzug vorgesehen werden, beziehen Büros mit Desksharing: Die Nutzung der Arbeitsplätze von verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Zeiten soll im NDR mit einer Quote von mindestens 0,8 erfolgen.

Das bedeutet: Für 10 Mitarbeitende werden 8 Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Persönliche Unterlagen werden in Schränken oder Containern aufbewahrt und an den gebuchten Platz mitgenommen. Der Vorteil ist u. a. eine raumsparende Bürogestaltung.

Der NDR zählt nach wie vor zu den **führenden Ausbildungsbetrieben** in Norddeutschland. Durch sein Engagement der Nachwuchsgewinnung verbindet der NDR die Grundlage für Qualitätssicherung mit gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein. 2021 waren 189 junge Menschen beim NDR in Ausbildung, davon 107 Auszubildende in den staatlich anerkannten Ausbildungsberufen, 35 im Programmvolontariat und 47 in sonstigen Volontariaten (Kulturmanagement, Aufnahmeleitung). Mit Blick auf den demografischen Wandel muss sich der NDR bei der Personalgewinnung umstellen: Beim **Recruiting** ist aus dem Arbeitgebermarkt mittlerweile ein **Bewerber*innenmarkt** geworden: Unternehmen konkurrieren um die besten Köpfe, während die Kandidatinnen und Kandidaten wählen können, bei welchen Unternehmen sie die besten Bedingungen vorfinden.

Den selbstgesetzten Zielen zur **Gleichstellung** von Frauen und Männern im Beruf ist der NDR ein gutes Stück nähergekommen: Ende 2021 waren **47 % der Führungspositionen in den Vergütungsgruppen AT, VG 1 und VG 2 im NDR mit einer Frau** besetzt, was den bisher höchsten Wert bedeutet. Zugleich werden die Belange von Männern berücksichtigt, deren Präsenz in weiblich dominierten Tätigkeitsfeldern erhöht werden soll. Im NDR werden auch Führungspositionen in Teilzeit ermöglicht, auch geteilte Führung ist ein gelebtes Modell. 2021 wurden die Leitung der Hauptabteilung Personal mit zwei Frauen an der Spitze besetzt, ebenso die Leitung des Programmbereichs Gesellschaft. Führung in Teilzeit kann für Frauen wie für Männer zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase beitragen.

Beim Thema **Vielfalt** beteiligt sich der NDR maßgeblich am „ARD Board und ARD Circle Diversität“. Um das **Diversitätsmanagement** in den Landesrundfunkanstalten weiterzuentwickeln, haben die Intendant*innen gemeinsame Ziele und Maßnahmen in den drei Handlungsfeldern „Programm und Produkte“, „Personal und Prozesse“ sowie „Publikum und Potentiale“ beschlossen. Unter anderem gilt es, einheitliche diversitätsbezogene Personalkennzahlen zu erheben und den NDR auch in den Zielgruppen bekannt zu machen, die das Unternehmen bislang nicht als Programmanbieter oder Arbeitgeber auf der Agenda hatten. Menschen mit verschiedenen Biografien bringen unterschiedliche Kompetenzen mit, die Entwicklungen und Innovationen im NDR unterstützen. Daher betrachtet und modifiziert der NDR auch seine Zugangsvoraussetzungen und Bewerbungskanäle (Social Media). Geplant ist zudem, sich an journalistischen Nachwuchsprojekten und Förderprogrammen zu beteiligen.

6. Produktion und Programmverbreitung

Programmverbreitung

Der NDR plant den Ausbau von **Digitalradio DAB+** im Rahmen des angemeldeten KEF-Projektes in den kommenden Jahren weiter fortzusetzen. Bis Ende 2022 soll auf 98 % der Fläche des Sendegebietes DAB+ in Fahrzeugen zu empfangen sein. Ein verstärktes Augenmerk wird beim Ausbau auf die Empfangbarkeit im Haus sowie die regionalisierte Versorgung mit den NDR 1 Programmen gelegt. Abgebildet wird dies entsprechend der heutigen UKW-Situation durch bis zu fünf Regionen je Bundesland, die nunmehr auch bei DAB+ mit unterschiedlichen NDR 1 Regionalanteilen bedient werden. Bis Ende 2022 wird in jeder dieser Regionen in über 90 % der Fläche das Angebot des jeweiligen Regionalstudios auch in digitaler Qualität zu hören sein.

Während die **SD-Verbreitung** via Satelliten für Das Erste und NDR Fernsehen im Jahr 2020 noch einmal bis maximal 2024 verlängert wurde, steht nun die Abschaltung eines Transponders für die SD-Verbreitung der Programme One, Phoenix, tagesschau24 und ggf. Arte bevor. Diese ist für den 15. November 2022 geplant. In HD-Qualität stehen diese Angebote weiterhin zur Verfügung. Damit werden die finanziellen Aufwände für den Simulcast der Ausstrahlung in sowohl SD- als auch HD-Qualität weiter reduziert, dies auch entsprechend der Vorstellungen der KEF.

Auf Basis einer NDR Entwicklung kann im Jahr 2022 für Das Erste und NDR Fernsehen eine zusätzliche Tonspur „**Klare Sprache**“ angeboten werden, die im Live-Betrieb automatisiert generiert werden kann. Für Menschen mit eingeschränktem Hörvermögen werden dadurch z. B. Dialoge besser verständlich. Realisiert wird dies über den Verbreitungsweg Satellit, im Live-Stream sowie über DVB-T2 im eigenen Sendegebiet. Über die Weiterverbreitung dieses Angebotes in Kabelnetzen und anderen DVB-T2-Netzen entscheiden die jeweiligen Betreibenden.

In der **Online-Verbreitung** ist weiterhin ein Anstieg der Nutzung zu verzeichnen. Dies gilt sowohl für die Mediatheken als auch für das Live-Streaming. Die Konsequenz dieses Erfolges sind steigende Verbreitungskosten. Denn diese ergeben sich aus dem ausgespielten Datenvolumen und damit aus der Nutzendenanzahl, der Nutzungsdauer und der Qualität (Datenraten) der angebotenen Inhalte. Aufgrund der weitaus höheren Datenraten, die für Videosignale im Vergleich zu Audio benötigt werden, sind es dabei vor allem die Videoangebote, die sich kostensteigernd auswirken. Durch gemeinschaftliche Verhandlungen der ARD mit Anbietenden entsprechender Verteilnetze sowie durch den Einsatz modernerer Codier-Verfahren konnte der Kostenanstieg begrenzt werden. Beginnend im Jahr 2022 soll zudem in eigene Infrastruktur (u. a. in Server bei den großen Internet-Service-Providern) investiert werden, sodass eine hybride Netzarchitektur entsteht, die gleichermaßen den Kostenanstieg zusätzlich begrenzt und dabei weiterhin für die Ausspielung in Spitzenzeiten der Nutzung (z. B. Live-Sport) geeignet ist. Trotz all dieser Maßnahmen muss bei der Online-Verbreitung mit weiter steigenden Kosten gerechnet werden, die aufgrund unbekannter Nutzungsentwicklung mittel- bis langfristig schwer kalkulierbar sind. Klassische Broadcast-Wege helfen dabei, einen immensen Anstieg der Online-Verbreitungskosten im Bereich des Live-Streaming zu vermeiden.

Aufgrund der fortgesetzten Auswirkungen der **Corona-Krise** wurden die Anfang 2020 zunächst kurzfristig und befristet eingeführten technischen Maßnahmen zum mobilen Arbeiten verstetigt.

Anfang 2022 wurde die technische Plattform für den Zugriff von außen vollständig erneuert und entspricht nun auch den Anforderungen an die aktuellen Programme und die stetig verschärfte IT-Sicherheitslage.

Crossmediale Produktionstechnik

Eine crossmediale Produktionstechnik ist ein wichtiger Grundstein für den digitalen Wandel. Der NDR stellt sich daher nicht nur strukturell, sondern auch in der Produktionstechnik konsequent crossmedial auf.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die vernetzte Produktionsumgebung, die die Grundlage für eine crossmediale Nutzung und Bearbeitung von Videocontent darstellt. Der NDR hat die vernetzte Produktion schon bereits 2007 eingeführt und mittlerweile zu einem modernen System weiterentwickelt, was die heutigen Arbeitsweisen in allen Redaktions- und Produktionsbereichen möglichst umfassend unterstützt. Dazu gehört auch die Produktion von Medieninhalten zur Verbreitung über nicht-lineare Vertriebswege, sowie die Möglichkeit eines mobilen, aber dennoch vernetzten Arbeitens. Ab dem Jahr 2023 sollen die heute noch getrennten vier Systeme der einzelnen Standorte zu einem zentralen System zusammengeführt werden. Neben den wirtschaftlichen Effekten dieser Zusammenlegung, hat das vor allem den großen Vorteil, dass das gesamte Videomaterial zentral verwaltet und für alle Standorte nutzbar ist. Dies stärkt nicht nur die Crossmedialität, sondern auch die Regionalität in besonderem Maße.

Ebenso werden in den nächsten Jahren die mobilen Produktionseinheiten, also die Übertragungs- und Satellitenwagen, crossmedial ausgerichtet. Diese Fahrzeuge sind elementarer Bestandteil der regionalen Berichterstattung und sorgen dafür, dass Bilder und Töne aus dem gesamten Sendegebiet des Norddeutschen Rundfunks übertragen werden können. Hierfür wurden Fahrzeuge definiert, die die Anforderungen aller drei Ausspielwege bedienen können, also für Fernseh- und Hörfunkproduktionen genauso wie für die Erstellung von non-linearem Online- und Social Media Content. Die crossmediale Ausrichtung der Fahrzeuge führt aufgrund der flexiblen Einsatzmöglichkeiten zusätzlich zu einer Reduzierung der mobilen Produktionseinheiten in der Zukunft. Auch die Bearbeitungsplätze sind dahingehend optimiert und standardisiert worden und werden in den nächsten Jahren entsprechend ausgetauscht. So können zukünftig an einem Produktionsbearbeitungsplatz sowohl Videomaterial geschnitten, Grafiken erstellt oder Tonaufnahmen bearbeitet werden.

Dies sind drei zentrale Beispiele auf dem kontinuierlichen Weg in die **crossmediale und vernetzte Produktionstechnik**, deren Wandel durch die crossmediale Ausbildung der Produktionskolleg*innen begleitet wird.

7. Public Value/Medienkompetenz

Wer digitale Medien zur Information und Meinungsbildung nutzt, muss mit ihnen umgehen können. Mit dem Medienkompetenz-Portal „einfach.Medien“ will der NDR Lehrende unterstützen, Jugendlichen einen sachkundigen Umgang mit den vielen Angeboten im Netz zu vermitteln. Das ist Teil des öffentlich-rechtlichen Bildungsauftrags, denn Medienkompetenz ist ein wichtiger Schlüssel zur Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft.

Der NDR möchte einen Beitrag zur Verbesserung der Medienkompetenz besonders in der Zielgruppe der 12 bis 19-jährigen (rd. 1 Mio. in Norddeutschland) leisten. Fast alle Kinder und Jugendlichen nutzen das Internet und soziale Netzwerke. Doch viele haben Schwierigkeiten, die dortigen Inhalte einzuordnen und zu bewerten: Welcher Quelle kann ich trauen? Wie beeinflussen mich Algorithmen? „Fake News“ - wie erkenne ich, was stimmt?

Am 22. März 2022 wurde das digitale Angebot zur Stärkung der Medienkompetenz von Kindern und Jugendlichen in Norddeutschland unter dem Titel „einfach.medien“ auf nдр.de/einfachmedien bereitgestellt. Das neue Angebot richtet sich zunächst an Lehrkräfte. Auf der Portalseite finden Lehrer*innen umfangreiches „on demand“ Material für ihren Unterricht zur Vermittlung von Medienkompetenz. Mit 30.694 Visits erhielt das Angebot bereits in den ersten zwei Wochen eine bemerkenswerte Nachfrage.

In den modular aufgebauten Unterrichtseinheiten geht es unter anderem um Rechte und Pflichten von Journalist*innen, um das Geschäftsmodell von Influencer*innen, um Desinformation, Verschwörungsmethoden und Verdachtsberichterstattung. Zudem haben wir Unterrichtsmethoden entwickelt, die von journalistischen Arbeitsweisen abgeleitet sind, wie etwa Bildauswahl oder Interviewführung.

Für die Qualitätssicherung, Prüfung des Unterrichtsmaterials auf pädagogischen Nutzen, Einsatzfähigkeit im Unterricht und Didaktik wurde das Medienkompetenz-Team von Lehrer*innen aus Norddeutschland und Vertreter*innen des „Leibniz-Instituts für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut“ in Hamburg beraten. NDR Journalist*innen haben ihre Erfahrungen aus Workshops mit Schüler*innen einfließen lassen.

Auf dem Portal sind zudem Erklärclips zu Themen rund um Web, Social Media und Journalismus zu finden, die sich direkt an Jugendliche wenden. Präsentiert werden sie von den Social-Media-Presenter*innen der tagesschau sowie NDR Journalist*innen. Außerdem gibt es Workshops und Webtalks, ein Glossar sowie Inhalte zum Thema Medienkompetenz aus den NDR Programmen und

ARD-aktuell. Im August ist ein Podcast-Wettbewerb geplant, an dem sich weiterführende Schulen in Norddeutschland beteiligen können.

Das Medienkompetenz-Portal bietet einen Newsletter an und wird künftig fortlaufend um Inhalte ergänzt und beständig weiterentwickelt. Langfristig treten wir in den Austausch mit Schüler*innen und Lehrkräften, um die Themen der jungen Generation aufzugreifen. Angebote für jüngere und ältere Menschen sind ebenfalls geplant.