



ENTWICKLUNGSPLAN

des MDR

2014 bis 2017

Inhalt

I. EINFÜHRUNG	3
1. INHALT UND ZIELE DES ENTWICKLUNGSPLANS	3
2. RAHMENBEDINGUNGEN.....	4
2.1 <i>Marktumfeld</i>	4
2.1.1 Technologische Rahmenbedingungen.....	4
2.1.2 Veränderung in der Mediennutzung	5
2.1.3 Wettbewerbssituation	10
2.1.4 Demografie im MDR Sendegebiet	15
2.2 <i>Medienpolitik und Recht</i>	16
2.3 <i>Finanzen</i>	18
II. MDR VISION 2017 UND UNTERNEHMENSZIELE	20
III. ENTWICKLUNGSPLANUNG	23
1. ANGEBOTSSTRATEGIE.....	23
1.1 <i>Präambel</i>	23
1.2 <i>Information</i>	24
1.2.1 Nachrichten.....	24
1.2.2 Hintergrund.....	25
1.2.3 Ratgeber.....	26
1.2.4 Service.....	27
1.2.5 Sport.....	27
1.2.6 Infotainment	29
1.3 <i>Kultur</i>	29
1.3.1 Kulturberichterstattung.....	29
1.3.2 Fiktion.....	31
1.3.3 Bühne und Konzert.....	32
1.3.4 Dokumentation	33
1.3.5 Religion.....	34
1.4 <i>Bildung</i>	35
1.5 <i>Unterhaltung</i>	36
1.5.1 Journalistische Unterhaltung.....	36
1.5.2 Show und Event.....	37
1.5.3 Comedy und Kabarett	38
1.5.4 Musik im Programm	38
1.6 <i>Barrierefreiheit</i>	39
1.7 <i>Medienkompetenz</i>	40
1.8 <i>Markenstrategie</i>	42
1.9 <i>Erfolgsmessung und Qualitätsmanagement</i>	43
2. PERSONAL	47
3. ORGANISATION.....	52
4. PRODUKTION UND TECHNIK.....	56
4.1 <i>Medienproduktion</i>	56
4.2 <i>Programmverbreitung</i>	59
4.3 <i>Infrastruktur</i>	62
5. MEDIENPOLITIK.....	65
6. FINANZPLANUNG	66
6.1 <i>Mittelfristige Finanzplanung 2014 bis 2017</i>	66
6.2 <i>Mittelfristige Investitionsplanung 2014 bis 2017</i>	68
IV. DIE ENTWICKLUNGSPLANUNG AUF EINEN BLICK.....	69
V. BEGRIFFSVERZEICHNIS	70

[Hinweis: Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird im Bericht die weibliche Schreibweise verwendet.]

I. Einführung

1. Inhalt und Ziele des Entwicklungsplans

Nach § 32 Absatz 2 des MDR-Staatsvertrags ist ein Entwicklungsplan aufzustellen und fortzuschreiben. Bislang wurde ein solcher Plan im Drei-Jahres-Rhythmus erstellt, letztmalig für die Jahre 2011 bis 2013.

Der nun vorliegende Entwicklungsplan schreibt nicht nur den bisherigen Plan fort. Er integriert erstmals die bislang separat vorgelegten MDR-Programmleitlinien sowie den Digitalisierungsbericht.

Aus unternehmensstrategischen Gründen umfasst der neue MDR-Entwicklungsplan nunmehr auch einen längeren Zeitraum. Der Agenda des MDR-internen Strategieprozesses folgend, werden die Jahre von 2014 bis 2017 betrachtet.

Der Plan beschreibt einfühend die in diesem Zeitraum maßgeblichen Rahmenbedingungen und die absehbaren Entwicklungen im Marktumfeld (Ziff. I.2.1) sowie in den Bereichen Medienpolitik / Recht (Ziff. I.2.2) und Finanzen (Ziff. I.2.3.), aus denen der MDR seine „Vision 2017“ und seine Unternehmensziele abgeleitet hat (Ziff. II.).

Im Zentrum der Entwicklungsplanung steht die grundlegende angebotsstrategische Ausrichtung des MDR im Zeitraum 2014 bis 2017 (Ziff. III.1). Dieser Teil ist – auch das ist neu - thematisch ausgerichtet. Die Angebotsstrategie beschreibt die im Programmauftrag des MDR genannten Themenfelder Information, Bildung, Kultur und Unterhaltung erstmals medienübergreifend und bestimmt das Profil der MDR-Angebotsfamilie.

Angebotsstrategie und Ressourcenentwicklung stehen in einem engen Zusammenhang. Im Weiteren werden deshalb die Entwicklungsplanungen für die Bereiche Personal (Ziff. III.2), Organisation (III.3), Produktion und Technik (III.4), Medienpolitik (III.5) und Finanzen (III.6) beschrieben.

Der MDR wird den Gremien jährlich einen Bericht über den Stand der Umsetzung des Entwicklungsplans vorlegen. Darin eingeschlossen ist auch ein Bericht über die Angebotsschwerpunkte.

2. Rahmenbedingungen

2.1 Marktumfeld

Das Marktumfeld im Bereich der audiovisuellen Medien wird im Wesentlichen bestimmt durch technologische Innovationen, die sich verändernde Mediennutzung der Zielgruppen, eine zunehmende Wettbewerbsintensität sowie die demografische Entwicklung im Sendegebiet des MDR.

2.1.1 Technologische Rahmenbedingungen

Die dynamische Entwicklung sowohl in den Verbreitungswegen als auch den Empfangstechnologien wird zu einer Steigerung der Ausstattung der Haushalte mit entsprechenden Medientechnologien im Zeitraum 2014 bis 2017 führen. Bestimmend für die Entwicklung sind dabei konvergente Technologielösungen, die eine Mediennutzung jederzeit, überall und auf jedem Gerät möglich machen.

Steigende Ausstattung der Haushalte mit digitalen, konvergenten und mobilen Endgeräten

- Der digitale Fernsehempfang in Ostdeutschland lag am 1. Januar 2013 bereits bei rund 74 %.¹ Für den Bereich Digitalradio wird für 2013 mit mindestens 1.000.000 verkauften digitalen Empfangsgeräten gerechnet, nach 350.000 im Jahr 2012.²
- 2012 verfügten 66 % der Haushalte in Ostdeutschland über einen Breitbandinternetzugang.³ Dieser Anteil wird sich bis 2017 auf etwa 75 % erhöhen.
- Rund 76 % der Haushalte in Ostdeutschland verfügten 2012 über einen PC/Laptop.⁴
- Derzeit haben 16 % aller 14- bis 64-Jährigen ein internetfähiges Fernsehgerät im Haushalt, 10 % sind auch tatsächlich an das Internet angeschlossen.⁵ Im Januar und Februar 2013 waren 59 % der in Deutschland verkauften Flachbildfernseher SmartTV-Geräte.⁶ Die GfK geht weiter davon aus, dass Ende 2013 bereits ein Drittel der deutschen TV-Haushalte mit einem SmartTV ausgestattet sein wird. Das sind 13,5 Mio. Geräte. Daneben ermöglichen auch sogenannte Smart-Set-Top-Boxen und Smart-Blue-Ray-Player, den Fernseher mit dem Internet zu verbinden. Diese einbezogen, kann Ende 2013 von ca. 20 Mio. Geräten in Deutschland ausgegangen werden. 2014 sollen nahezu alle verkauften SmartTV-Geräte auch mit HbbTV-Funktionalität ausgestattet sein.
- Bereits 56 % aller Haushalte verfügen über ein HDTV-fähiges TV-Gerät (2012: 50 %).⁷

¹ AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope

² Gfu – Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik

³ Statistisches Jahrbuch 2012

⁴ Statistisches Jahrbuch 2012

⁵ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

⁶ GfK – Gesellschaft für Konsumforschung

⁷ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

- Die Fernsehnutzung mittels Empfangsweg IPTV wächst von 3 % in 2012 auf 5 % aller bundesdeutschen TV-Haushalte in April/Mai 2013.⁸
- Im Jahr 2013 nutzten rund 11 % der bundesdeutschen Haushalte ein Pay-TV-Abonnement.⁹
- Die Anzahl von Endgeräten, die für eine mobile Nutzung medialer Angebote (Smartphones und Tablets) konzipiert sind, steigt weiter an. 2013 verfügten 45 % der Onliner über ein Smartphone¹⁰. In 2017, so wird prognostiziert, soll fast jedes verkaufte Handy ein Smartphone sein. 10 % aller 14- bis 64-jährigen Personen nutzen aktuell einen Tablet-PC (Vorjahr: 7 %). Dabei ist der Anteil bei den 50- bis 64-Jährigen sogar leicht höher als der Anteil bei den 14- bis 29-Jährigen.¹¹

Bezüglich der Ausstattung der Haushalte mit digitalen Endgeräten zeichnet sich derzeit nicht ab, dass sich ein Multifunktionsgerät für alle Nutzungsformen herausbildet. Vielmehr zeichnen sich für internetfähige Endgeräte spezifische Nutzungsschwerpunkte ab.

Mit steigender Marktdurchdringung digitaler Endgeräte wächst auch die Erwartung der Nutzerinnen, multi- und crossmediale Inhalte für die jeweilige Nutzungssituation bereitgestellt zu bekommen.

2.1.2 Veränderung in der Mediennutzung

Die klassischen linearen Medien Fernsehen und Hörfunk werden auch im „Medienmix“ der Zukunft eine wesentliche Rolle spielen. Sie sind feste Bestandteile im Alltag der Menschen. Die Linearität wird allerdings zunehmend durch die Integration neuer konvergenter Nutzungsszenarien aufgebrochen.

Fernsehen ist Leitmedium im Gesamtmarkt, wurde aber bei jungen Zielgruppen von den Telemedien als wichtigstes Medium überholt

Im intermedialen Nutzungsvergleich ist das Fernsehen laut der einschlägigen Marktstudien¹² bei den Zuschauern ab 14 Jahren weiterhin Leitmedium (242 Minuten täglich) vor dem Radio (191 Minuten) und dem Internet (108 Minuten). Bei insgesamt steigendem Medienkonsum ist aber eine Verschiebung der Zeitbudgets zu beobachten. Während die tägliche Nutzungsdauer des Internets über die letzten Jahre stark zugenommen hat (von 58 Minuten in 2008 auf 108 Minuten in 2013), steigen Fernseh- (von 221 Minuten in 2008 auf 242 Minuten in 2013) und Radionutzung (von 186 Minuten in 2008 auf 191 Minuten in 2013) geringfügig, aber auf hohem Niveau. Bei Personen von 14- bis 29-Jahren ist die Verschiebung der Zeitbudgets noch offenkundiger: Hier sank sowohl bundesweit wie auch in den Neuen Bundesländern die Nutzung von Radio sowie Fernsehen in den letzten Jahren und das Internet ist zum wichtigsten Medium geworden.

⁸ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

⁹ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

¹⁰ ARD/ZDF-Online Studie 2013

¹¹ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

¹² AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope 1. HJ 2013, ma 2008 Radio I, ma 2013 Radio I, ARD/ZDF-Onlinestudie 2008, 2013

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Personen zwischen 14- und 29-Jahre verwendeten 2013 täglich mehr Zeit für das Internet (218 Minuten) als für Radio (143 Minuten) und Fernsehen (134 Minuten). Dabei spielen audiovisuelle Inhalte bei der Internetnutzung für junge Zielgruppen eine zunehmende Bedeutung: 95 % rufen mindestens gelegentlich Videoinhalte ab, 81 % Audioinhalte. 32 % nutzen Videoinhalte sogar täglich (25 % Audioinhalte)¹³.

Für das MDR-Gebiet gibt es einige Besonderheiten: So nutzen hier tendenziell mehr Menschen täglich das Fernsehen und das Radio (Tagesreichweite). Auch die für diese beiden Medien pro Person aufgewendeten Nutzungszeiten liegen in den Neuen Bundesländern bzw. dem MDR-Gebiet über dem Bundesschnitt (z.B. Fernseh-Nutzung im MDR-Gebiet über 4,5 Stunden, bundesweit 4 Stunden). Die Internet-Nutzung dagegen liegt in Ostdeutschland bzw. im MDR-Gebiet etwas unter dem Bundesschnitt.

Internetnutzung wächst dynamisch in älteren Zielgruppen

In Bezug auf das Internet zeigen sich folgende Trends¹⁴: 77 % aller Personen in Deutschland ab 14 Jahren nutzen das Internet mindestens gelegentlich. Der Anteil der Internetnutzerinnen in Deutschland hat sich damit in den letzten zwölf Jahren verdreifacht. Unter den Personen im Alter von 14 bis 39 Jahren nutzen nahezu 100 % Online-Medien mindestens gelegentlich. Zuwächse in der Online-Reichweite waren daher in den letzten Jahren vor allem bei den Personen über 50 Jahren bzw. neuerlich bei den Menschen ab 60-Jahren zu verzeichnen. Unter den 50- bis 59-Jährigen stieg der Anteil der Internetnutzung von 69,1 % (2011) auf 82,7 % (2013), bei den 60-bis 69-Jährigen von 53,9 % auf 59,3 %. Unter den ab 70-Jährigen ist inzwischen jeder Dritte (31,3 %; 2011: 17,6 %) gelegentlich online. Damit stieg die Zahl der über 50-jährigen Internetnutzerinnen von 2011 bis 2013 um beachtliche 3,7 Mio.

Zwischen jüngeren und älteren Internetnutzerinnen gibt es jedoch deutliche Unterschiede in Bezug auf Nutzungshäufigkeit und -intensität sowie die Art der genutzten Inhalte. Jüngere nutzen das Internet häufiger und länger als Ältere. Vor allem bei sozialen Netzwerken, Audio- und Videoabrufen und Applikationen zeigen jüngere ein deutlich höheres Interesse als ältere Nutzerinnen.

Konvergente Medienrezeption nimmt deutlich zu

Der traditionellen Fernseh- und Radionutzung steht durch technologische Innovation wie SmartTV ein Umbruchprozess bevor. Durch die Anbindung des Fernsehschalters an das Internet bietet SmartTV neben dem linearen Fernsehkonsum zusätzlich die Nutzung von Internetdiensten (Web-Browser, TV-Apps, VoD), von internetbasierten Zusatzangeboten der Programmveranstalter (HbbTV) sowie die Konnektivität zu anderen Geräten im Haushalt (z.B. Smartphones, Tablets).

Dieser Prozess wird durch eine rasant gewachsene Bedeutung der sozialen Medien als Kommunikations- und Medienplattform im Alltag der Menschen begleitet. Er eröffnet wiederum die Chance, mit den Nutzerinnen in einen direkten Dialog zu treten, sie bes-

¹³ ARD/ZDF-Online Studie 2013

¹⁴ ARD/ZDF-Online Studie 2011, 2013

ser kennenzulernen, sie interessierende Themen aufzugreifen und ins Programm zu bringen. Nicht zuletzt ermöglicht dieser Rückkanal, ein unmittelbares Feedback auf bereitgestellte Inhalte - in Echtzeit - zu bekommen. Begriffe wie SocialRadio oder SocialTV verdeutlichen die Richtung dieser Entwicklung.

Die Verfügbarkeit von Online-Videoportalen und Mediatheken macht deutlich, dass eine Trennung zwischen TV- und Internetnutzung immer schwerer fällt. Die Nutzung von Videoportalen im Internet ist in 2012 bei jüngeren Zielgruppen bereits die häufigste genannte Aktivität.¹⁵

Die Nutzung von SmartTV-Funktionalitäten wird sich dabei eher evolutionär als neues Mediennutzungsmuster durchsetzen. So fällt aktuell trotz zunehmender Ausstattung der Rezipientinnen mit SmartTV Endgeräten (siehe „technologische Rahmenbedingungen“) die Nutzung der zusätzlichen Internetdienste noch gering aus. Erst knapp 30 % aller SmartTV-Besitzer nutzen mehr als einmal monatlich Internetfunktionalitäten des Fernsehers. Wenn eine Nutzung erfolgt, nimmt die nicht-lineare Nutzung von audiovisuellen Inhalten eine wichtige Rolle ein.¹⁶ Daneben sind der Abruf von Zusatzinformationen zum Programm, das Surfen im Internet und die Nutzung des Programmführers wesentliche Nutzungsarten.¹⁷ Um die Bedürfnisse der Nutzerinnen nach konvergenten Angeboten zu erfüllen und die Möglichkeiten der neuen Technologie auszuschöpfen, wird es daher bei der Inhalteentwicklung darauf ankommen, gezielt für die crossmediale Ausspielung optimierte Programmformate zu entwickeln.

Der Second Screen ist bei jungen Zielgruppen alltägliche Medienpraxis

Unabhängig von technologischen Innovationen wie SmartTV zeigt sich bei jüngeren Mediennutzerinnen eine starke Tendenz zur Parallelnutzung von klassischen Medien und Internet. 55 % der Fernseh- und Internet-Nutzerinnen nutzen beide Medien mindestens selten parallel (Parallelnutzerinnen). Unter den 14- bis 29-Jährigen beträgt der Anteil der Parallelnutzerinnen sogar 77 %.¹⁸ Von allen TV- und Internet-Nutzerinnen ist mehr als jede Zehnte (12 %) täglich gleichzeitig im TV und Internet unterwegs. Bei den 14- bis 29-Jährigen ist jeder Fünfte (20 %) täglich parallel unterwegs. Mindestens wöchentlich vollziehen 34 % aller TV- und Internetnutzerinnen Second-Screen-Tätigkeiten. Bei den 14 bis 29-jährigen TV- und Internetnutzerinnen sind es mindestens wöchentlich 57%.

Ein Viertel der ab 14-jährigen Parallelnutzerinnen recherchiert entsprechende Informationen zum Sendungsthema im Internet. Unter den 14- bis 29-Jährigen macht dies sogar jede dritte Parallelnutzerin (34 %). Parallele Kommunikation zum aktuell rezipierten TV-Programm in sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter, etc.) betreiben 20 % aller Parallelnutzerinnen ab 14 Jahren. Unter den 14-29-jährigen Parallelnutzerinnen tun dies 25 %. Die eigenen Social-TV- oder Social-Viewing-Angebote der Rundfunkveranstalter –

¹⁵ JIM-Studie

¹⁶ Bewegtbild 2020, Grimme-Institut, Juli 2013

¹⁷ Convergence Monitor 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

¹⁸ ARD/ZDF-Online Studie 2013

im Speziellen die Möglichkeit zur unmittelbaren Kommentierung der Sendungen in der Player-Umgebung – werden bisher von 5 % der Parallelnutzerinnen genutzt. Unter den 14-29-jährigen Parallelnutzerinnen beteiligen sich 10 %.¹⁹

Bei der parallelen Nutzung liegt dabei die Aufmerksamkeit etwas stärker beim Internet als beim Fernsehen. In einer Befragung von 14- bis 64-Jährigen gaben 23 % an, hauptsächlich auf das TV-Programm zu achten, 29 % gaben an, dass sie hauptsächlich auf die Internetnutzung achten.²⁰ Medienanbieter haben den Trend zur Parallelnutzung bereits aufgenommen und bieten z.B. mit sogenannten Companion-Apps gezielt Zusatzmaterial zu TV-Programmen an oder binden die Interaktion mit den Zuschauern via Twitter oder Facebook in laufendes TV-Programm ein. Vorteil des Second Screens ist u.a., dass andere anwesende Zuschauer des Programms durch die Interaktion nicht gestört werden und das Fernsehbild unverändert in voller Größe zu sehen ist. Es ist damit zu rechnen, dass dieser Trend weiter wachsen und sich die Parallelnutzung als Rezeptionscharakteristikum etablieren wird.

Zeitversetzte Mediennutzung gewinnt an Bedeutung

Die zeitversetzte Nutzung von Radio- und Fernsehsendungen im Internet spielt 2013 zwar insgesamt noch eine untergeordnete Rolle, gewinnt aber insbesondere bei den jüngeren Zielgruppen an Bedeutung. Laut ARD/ZDF-Onlinestudie 2012 sehen sich 76 % der 14- bis 29-Jährigen Onliner mindestens einmal in der Woche und 32 % täglich bewegte Bilder im Internet an. Dabei entfällt das Gros der Nutzung auf Videoportale: 65 % nutzen wöchentlich Videoportale, 25 % täglich. Bereits 24 % der unter 30-Jährigen sehen sich wöchentlich Fernsehsendungen der Sender im Internet zeitversetzt an, täglich rezipieren 4 % Fernsehprogramme zeitversetzt online.

Der Anteil der Internetnutzerinnen, die live Fernsehsender im Web konsumieren, ist stark gestiegen, von 7 % im Jahr 2009 auf 26 % im Jahr 2013. Die ARD/ZDF Online Studie 2013 schlüsselt die tägliche Nutzung von TV Inhalten der 14- bis-29-Jährigen auf und stellt fest, dass 83 % auf klassisches lineares TV entfällt, aber auch schon 17 % auf andere Nutzungsformen (z.B. zeitversetzte Nutzung, IPTV oder TV-Sendungen im Internet). Im Durchschnitt der Bevölkerung beträgt dieser Anteil nur 6 %.

Auch die Bedeutung des Internets für die Radionutzung steigt: 54 % der Internetnutzerinnen hören Musikdateien, Podcasts und Radiosendungen im Netz, wobei die Onliner zwischen 14 und 19 Jahren mit 81 % deutlich aktiver sind²¹.

Neue Endgeräte treiben die mobile Mediennutzung

Neue Impulse gehen von den mobilen Endgeräten Smartphone und Tablet-PC aus, die stark auf den Medienkonsum ausgerichtet sind. Die mobile Internetnutzung hat sich in den letzten drei Jahren mit inzwischen 23 % mehr als verdoppelt. Knapp die Hälfte (45 %) der 14-bis 49-Jährigen geht bereits via Handy oder Smartphone ins Internet. Da-

¹⁹ ARD/ZDF-Online Studie 2013

²⁰ Convergence Montior 2013, deutsche Wohnbevölkerung 14-64 Jahre

²¹ ARD/ZDF-Online Studie 2013

bei hat sich die Applikation (App) zum Treiber der mobilen Internet-Nutzung entwickelt. Im Jahr 2012 nutzten bereits 24 % aller Internetnutzerinnen Apps²². Im Jahr 2012 sahen bereits 15 % aller 14 bis 64-Jährigen Bewegtbildinhalte auf dem Smartphone, 5 % nutzten hierfür den Tablet-PC. Unter den 14- bis 29-Jährigen sind es sogar 27 % via Handy und 8 % via Tablet-PC. Besonders beliebt sind dabei Inhalte wie Nachrichten (76 %), Videoclips (74 %) und Sport (58 %).²³

Ausblick: Lineare und nicht-lineare Medienrezeption werden immer stärker zusammenwachsen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Rahmenbedingungen und Trends geht der MDR für die Medienrezeption der nächsten Jahre von folgenden Entwicklungen aus:

- In den kommenden Jahren wird lineares Fernsehen und Radio – insbesondere für Zielgruppen ab 30 Jahre oder älter - weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Es ist in die Tagesabläufe der Menschen eingebunden und hat Funktionen wie z.B. die zeitliche und thematische Strukturierung von Alltag und Feiertagen, Kulisse für familiäre Aktivitäten, Entspannung und Anregung. Diese Funktionen werden auch mittelfristig - insbesondere bei Menschen mit einem normierten Tagesablauf - erhalten bleiben.
- Lineares Fernsehen und Radio wird immer mehr durch andere Arten von Bewegtbild- und Audionutzung ergänzt werden. Deren Präsenz in den Mediennutzungsmustern wird umso höher sein, je jünger die Zielgruppen sind.
- Klassisches lineares Fernsehen und Radio könnte in einigen Jahren bei den jungen Zielgruppen nicht mehr die zentrale Rezeptionsform von Bewegtbild- und Audioinhalten sein²⁴. Eher könnte eine Nutzungsform, die ständig zwischen linearem Medium und Internet hin und her wechselt (SmartTV, HbbTV) in den jungen Altersgruppen zentral werden.
- Ein dynamischer Anstieg der Onlinenutzung ist zukünftig vor allem im noch relativ ungesättigten Bereich der ab 50-Jährigen bzw. ab 60-Jährigen zu erwarten.
- Die zeitversetzte Nutzung wird durch die Durchdringung des Marktes mit SmartTV, durch umfangreichere Mediathek-Angebote sowie eine noch bessere Versorgung mit erforderlichen Internet-Bandbreiten mittelfristig an Bedeutung gewinnen.
- Impulse zur Mediennutzung sind weiterhin von mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PCs zu erwarten.
- Die Bedeutung von sozialen Netzwerken im Medien- und Kommunikations-Mix aller Zielgruppen wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen, insbesondere auch durch den Eintritt älterer Menschen in diese Netzwerke.

²² Bewegtbild 2020, Grimme-Institut, Juli 2013

²³ TNS Emnid

²⁴ Vgl. hierzu die Ergebnisse der ARD/ZDF-Online Studie 2013 sowie unsere Ausführungen unter 2.1.2. zur sich verändernden Rezeption von Medieninhalten in der jungen Zielgruppe

2.1.3 Wettbewerbssituation

Die Konvergenz der klassischen Medien Fernsehen und Radio mit dem Internet hat dazu geführt, dass neue Akteure den Markt für audiovisuelle Inhalte betreten haben und der Wettbewerb um den Zugang zur Nutzerin immer härter, internationaler und vor allem unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt wird. Auch das stetige Zusammenwachsen der Medien- mit der Kommunikationsbranche verschärft den Wettbewerb weiter. Die Fragen nach der „Verfügungsgewalt“ über den Fernseher, über die „Portalhoheit“ und einen diskriminierungsfreien Zugang zu den Menschen steht im Zentrum einer medienpolitischen Diskussion. Akteure am Markt für Medieninhalte sind u.a.:

- Endgerätehersteller wie Samsung, Sony, Panasonic, die die Rolle der Schnittstelle zwischen Inhalt und Konsument besetzen wollen und hierfür eigene Portallösungen und App-Stores anbieten;
- Netzbetreiber wie Unitymedia, Kabel Deutschland, Deutsche Telekom, die ihren etablierten Kundenzugang nutzen, um kostenpflichtige Medienpakete in eigenen Portalen anzubieten;
- Anbieter von Abruf-Videos wie Maxdome und Videoload, die u.a. in Kooperation mit einem Portalbetreiber (z.B. Videoload mit T-Entertain) oder direkt mit einem Gerätehersteller Medieninhalte den Nutzerinnen zugänglich machen;
- Kostenfreie Inhalte-Aggregatoren wie YouTube (Google), MyVideo (ProSieben-Sat.1) oder clipfish (RTL).
- OTT-TV Anbieter wie Google (Google TV) oder Apple (Apple TV) Kommunikations-Plattformen wie Facebook und Twitter, die eine starke Portalfunktion bei den Zielgruppen haben und sich daher zu einem Mediendistributionskanal entwickeln;
- Inhalteanbieter wie Medienhäuser (TV, Radio, Print), Konsumentenmarken und Produzenten, die ihre Inhalte unter Umgehung „klassischer“ Vertriebswege an das Publikum bringen können.

Durch die neuen Akteure und die offeneren und günstigen Vertriebswege steigt die Anzahl der konkurrierenden Medienangebote stetig an. Der Trend der Verspartung in den Bereichen der audiovisuellen Inhalte ist ungebrochen.

Neben den über 100 frei empfangbaren digitalen Fernsehsendern befanden sich in 2012 mehr als 1.400 WebTV-Anbieter im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Zuschauers. Der überwiegende Teil entfällt dabei auf Anbieter, die originäre Inhalte nur für das Web produzieren und unter einer „Sender“-Marke anbieten, sowie auf Online-Ableger von klassischen Print- und Radio-Marken. Weitere Wettbewerber sind Online-Ableger von klassischen TV-Medien (17 %) und Corporate Video Anbieter (11 %).²⁵

Auch Radio erfährt durch die Digitalisierung einen gestiegenen Wettbewerb mit zunehmender Verspartung. So stehen rund 3.000 Webradio-Angebote im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Radiohörer. Jeder sechste Aufruf von Web-Radio erfolgt dabei bereits über mobile Endgeräte. 82 % dieser Angebote sind originäre Online-Angebote,

²⁵ Goldmedia, Bewegtbild 2020, Grimme-Institut, Juli 2013

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

13 % sind Live-Streams von UKW-Sendern (Simulcast), 5 % sind Online-Submarken von etablierten Radioveranstaltern. Mit potentiell disruptiven innovativen Technologien und Geschäftsmodellen treten personalisierte Music-Streaming Dienste (z.B. spotify, simfy, last.fm) sowie Web-Radio-Aggregatoren (z.B. radio.de) in den Markt ein. Die Nutzung dieser Dienste ist auf noch niedrigem Niveau stark gestiegen von 10.200 Streams auf 13.800 Streams pro Sender/Tag, bei Simulcast-Angeboten von 11.600 auf derzeit sogar 18.300 Streams pro Sender/Tag.²⁶ Durch die zunehmende Ausstattung von Kraftfahrzeugen mit Breitbandzugang wird auch die Nutzung von Webradio-Streamings in Autos ansteigen.

Für den MDR als Inhalteanbieter ergeben sich aus diesem sich verschärfenden und breiteren Wettbewerbsumfeld vielfältige Herausforderungen, um die aktuell starke Position im Fernsehen, Hörfunk und den Telemedien in der Medienlandschaft Mitteldeutschlands weiter auszubauen. Diese Position stellt sich in den drei Mediengattungen derzeit wie folgt dar:

MDR FERNSEHEN²⁷

Das MDR FERNSEHEN bestätigte 2012 mit stabilem Marktanteil (8,5 %) seine Spitzenposition unter den Dritten Programmen der ARD zum 16. Mal, wieder mit großem Abstand. Dies ist besonders hervorzuheben, weil die Konkurrenz insbesondere in Mitteldeutschland durch die Digitalisierung deutlich größer geworden ist als bundesweit. Mitteldeutsche Haushalte empfangen in der ersten Jahreshälfte 2013 durchschnittlich 89 TV-Programme (2011 noch 80), bundesweit sind es nur 79. Dennoch kann das MDR FERNSEHEN im 1. Halbjahr 2013 noch Marktanteile dazu gewinnen (8,9 %). Im Juni 2013 erzielte es – u.a. durch die umfangreiche Flutberichterstattung – einen herausragenden Marktanteil von 10,8 %. Auch in der Prime time (19.00 bis 22.00 Uhr) ist das MDR FERNSEHEN das marktanteilstärkste Dritte Programm (12,1 % im 1. Halbjahr 2013).

Das MDR FERNSEHEN ist - laut Positionierungsstudie Fernsehen 2013 – im Sendegebiet die Nr. 1 in der Beliebtheit mit einer sehr starken Zuschauerbindung. Es wird von den Zuschauern im Sendegebiet wie ein Vollprogramm wahrgenommen. Bescheinigt wird vor allem eine hohe Informations- und regionale Kompetenz. Besondere Eigenschaften von MDR FERNSEHEN für das Stammpublikum sind dabei „informativ, glaubwürdig, sachlich, seriös und zuverlässig“. MDR AKTUELL als die erfolgreichste Nachrichtensendung der Dritten Programme (18,1 % 1. Halbjahr 2013, Hauptausgabe) und die LÄNDERMAGAZINE (19,2 %) erfüllen so tagtäglich anerkannt die Erwartungen der Zuschauerinnen nach aktuellen Informationen.

Das MDR FERNSEHEN hat seit 2012 durch eine klare Strukturierung und alternativ zum ERSTEN gestaltete Programmierung des Tages-, Nachmittags-, Vorabend- und Hauptabendangebotes die Wiedererkennbarkeit deutlich gestärkt. Das regionale Profil ist dadurch insbesondere in der Primetime am Dienstag und Mittwoch noch schärfer. Mit

²⁶ Goldmedia Webradiomonitor 2012

²⁷ AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope – Personen ab 3 Jahre im MDR-Sendegebiet, Mo-So

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

qualitativ hochwertigen und in ihrem jeweiligen Genre zu den erfolgreichen Spitzenangeboten des ERSTEN gehörenden Einbringungen stärkt das MDR Fernsehen die ARD.

Allerdings sind in Mitteldeutschland die Reichweiten für DAS ERSTE wie die anderer nationaler öffentlich-rechtlicher Sender traditionell schon immer geringer als im Bundesdurchschnitt. So ist RTL mit 13,3 % weiterhin Marktführer im 1. Halbjahr 2013, verzeichnet aber mit 0,8 %-Punkten einen relativ starken Marktanteilsverlust. Auf Platz zwei steht das ZDF mit 10,8 % gefolgt vom ERSTEN mit 10,6 %. Das MDR FERNSEHEN konnte sich in diesem Zeitraum auf 8,9 % steigern. Fast ein Drittel der gesamten Fernsehnutzung entfällt im ersten Halbjahr 2013 auf kleine Sender (z.B. RTL II, kabel eins und sixx). Die Marktsegmentierung setzt sich fort, z.B. durch überdurchschnittlichen Zuwachs von sky digital (von 1,2 % im 1. Halbjahr 2012 auf 1,8 % im 1. Halbjahr 2013). In der Altersgruppe 3-13 gelang dem KiKA im Jahr 2012 mit einem durchschnittlichen Marktanteil von 20,8 % das erfolgreichste Jahr seiner Geschichte.

Das MDR FERNSEHEN wird ab 5. Dezember 2013 auch in HD zu empfangen sein. Damit dem inhaltlich hochwertigen Programmangebot die qualitativen Möglichkeiten der HD-Verbreitung zu Gute kommen, wurde und wird das Erscheinungsbild sowie die Herstellungsweise aller Formate modernisiert und entsprechend überarbeitet. Derzeit befinden sich alle Informationsangebote sowie das On Air-Design in einer grundlegenden Erneuerung.

MDR HÖRFUNK²⁸

Im gesamten MDR-Sendegebiet erreicht der MDR HÖRFUNK mit seinen Radioprogrammen in der ma 2013 Radio II 3,8 Mio. Einwohner. Das sind 48,4 % der Personen ab 10 Jahre – die beste Reichweite seit 10 Jahren. Eine starke Wettbewerbsstellung haben nach wie vor die drei MDR-Landesprogramme. Sie kommen im MDR-Gebiet auf eine Tagesreichweite von 28,4 %. Die Popwelle, MDR JUMP, erreicht 15,7 % der Personen im gesamten Sendebereich. Die Programme MDR FIGARO und MDR INFO erzielten jüngst Reichweiten von 4,0 bzw. 4,1 %. Im ARD-Vergleich sind das beachtliche Werte: MDR FIGARO ist das zweit meist gehörte ARD-Kulturprogramm. Für das nur in Sachsen-Anhalt über einige UKW-Frequenzen ausgestrahlte Jugendprogramm MDR SPUTNIK wurde eine Reichweite von 2,5 % im MDR-Gebiet ermittelt.

Der deutsche Radiomarkt ist sehr heterogen und so stellt sich die Wettbewerbssituation in den drei Staatsvertragsländern des MDR unterschiedlich dar:

In **Sachsen** hört mehr als jeder zweite Einwohner (55 %) täglich mindestens ein MDR-Radioprogramm. Im Freistaat führt klar das MDR-Landesprogramm, MDR 1 RADIO SACHSEN mit 33,6 % das Senderranking an und hat eine mehr als doppelt so hohe Reichweite als der reichweitenstärkste kommerzielle Anbieter auf Platz 3, Radio PSR (16,6 %). MDR JUMP nimmt Position zwei in Sachsen mit 17,2 % ein. Sachsen stellt mit fünf kommerziellen Anbietern einen der wettbewerbsstärksten Radiomärkte

²⁸ Basis: ma 2013 Radio II, Tagesreichweiten Mo-Fr, Personen ab 10 Jahre

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

in Deutschland dar. Radio PSR, Hitradio RTL SACHSEN und SACHSEN-FUNKPAKET sind mit der Format-Zone Adult Contemporary (AC)²⁹ direkte musikalische Konkurrenten für MDR JUMP und profitieren darüber hinaus von ihrer landesbezogenen Ausrichtung gegenüber dem Drei-Länderprogramm MDR JUMP. Umso beachtlicher ist es, dass mit MDR JUMP und MDR 1 RADIO SACHSEN gleich zwei MDR-Hörfunkprogramme die Top-Positionen im Markt besetzen. Bedingt durch den voranschreitenden Alterungsprozess der Bevölkerung einerseits und die stabile Senderbindung der älter gewordenen Hörer der Privaten andererseits ist davon auszugehen, dass die privaten AC-Formate mit ihrem musikalischen Korridor auch stärker das Zielgruppen-Terrain des sich modernisierenden MDR 1 RADIO SACHSEN besetzen.

Mehr als ein Drittel (36,8 %) der **Sachsen-Anhalter** schaltet täglich mindestens eines der MDR-Radioprogramme ein. Die kommerziellen Radiosender, radio SAW (33,6 %) und Radio Brocken (23,3 %) belegen die vorderen beiden Plätze. MDR SACHSEN-ANHALT positioniert sich mit 18 % auf Platz drei, MDR JUMP nimmt mit 10,4 % den fünften Platz ein, gefolgt von MDR SPUTNIK mit 7,3 % Tagesreichweite. Die Situation der Privaten gegenüber MDR SACHSEN-ANHALT in Sachsen-Anhalt ist vergleichbar zu Sachsen. Radio SAW gewinnt dabei sukzessive immer mehr Boden unter den 50- bis 69-Jährigen (siehe oben).

In **Thüringen** hört jeder zweite Einwohner (48,3 %) täglich mindestens ein MDR-Radioprogramm. Mit einer Reichweite von 27,3 % führt ANTENNE THÜRINGEN das Senderranking mit knappem Vorsprung vor MDR THÜRINGEN (25,3 %) an. MDR JUMP belegt mit 18,4 % den dritten Rang. Die Situation der Privaten gegenüber MDR THÜRINGEN in Thüringen ist vergleichbar zur Situation in Sachsen (siehe oben).

Die im Wochenrhythmus erstellten Trackings³⁰ ergeben für die verschiedenen MDR Radiosender ebenfalls gute Werte für die relevanten Positionierungsaspekte. So hat sich bei MDR JUMP das Image „größte musikalische Vielfalt“ sehr positiv entwickelt. Auch MDR Sputnik weist gute Imagewerte auf. Insbesondere die Aspekte „spielt die beste Musik“ und „spielt die besten Titel von heute“ haben sich positiv entwickelt. Auch MDR Figaro ist gut im Markt positioniert. Mit der Musikmischung bietet das Programm eine erfolgreiche Alternative zu den Pop-Programmen im Markt. In dieser Mischung von vielseitiger Musik und guter Aufbereitung von Themen wird das Kulturradio des MDR insgesamt als „modernes Kulturradio“ (89 %) wahrgenommen, das ein „vertrauter Begleiter“ durch den Tag ist (87 %) und einen „Ausgleich zum hektischen Alltag“ bietet (92 %). MDR INFO wird insbesondere im Bereich der politischen Berichterstattung gute Arbeit bescheinigt: Landespolitik und Landesberichterstattung seien „genau richtig“, sagten 83 % der Hörer, ebenso Politik allgemein (81 %) oder auch nationale Berichterstattung (80 %). Die Aufbereitung der Informationen wurde als verständlich (100 %), kompetent (98 %), glaubwürdig (100 %) und informativ bewertet (100 %).

²⁹ Adult Contemporary (AC) ist ein Fachbegriff für ein weltweit verbreitetes und erfolgreiches Hörfunkformat, das hauptsächlich melodisch geprägte Popmusikstandards der letzten Jahrzehnte bis heute bietet

³⁰ Wöchentliche Weiterentwicklung von Positionierungsstudien von MDR JUMP 2011, MDR Sputnik 2010 und 2012, MDR INFO 2011, MDR Figaro 2012

Alle drei MDR-Landesprogramme konnten ihre Musikimages verbessern. MDR 1 RADIO SACHSEN verbesserte alle reichweitenbeeinflussenden Imagedimensionen deutlich. Besonders stark ist die Steigerung seiner Musik-Imagewerte, wie „spielt die beste Musik“, „größte musikalische Vielfalt“. Gleichzeitig stiegen auch die Imagebewertungen für Regional- und Nachrichten-Kompetenz signifikant. MDR SACHSEN-ANHALT zeigte vergleichsweise moderate Steigerungen der Musik-Images. Die Nachrichten- und Service-Imagewerte sind auf gutem Niveau. MDR THÜRINGEN punktet vor allem in den Musikimages „beste Musik“ und „musikalische Vielfalt“. Auch Nachrichten-, Service- und Regionalkompetenz zeigen gute Imagewerte.

MDR Rundfunkchor und MDR Rundfunksinfonieorchester

Chor und Orchester des MDR gehören zu den ältesten Klangkörpern der deutschen Radiogeschichte und blicken auf eine fast 90jährige Geschichte zurück. Der Rundfunkchor genießt einen internationalen Ruf, seine Klangkultur wird von internationalen Dirigenten geschätzt und für wichtige Produktionen herangezogen. Das Rundfunksinfonieorchester des MDR repräsentiert die zweite große Orchestertradition Leipzigs und gehört mit dem Gewandhausorchester und der Staatskapelle Dresden zu den führenden Orchestern im Sendegebiet. Im Gegensatz zu den Traditionsorchestern ist das Rundfunksinfonieorchester nicht nur dem großen musikalischen Erbe Mitteldeutschlands verpflichtet, sondern sieht sich verstärkt als Wegbereiter moderner Konzertformen und moderner Musikvermittlung. Neben neuen erfolgreichen Konzertreihen und Leuchtturmprojekten (Wagner reloaded) stärken Chor und Orchester die Musikkompetenz des MDR als Kulturveranstalter und -vermittler im Programm genauso wie im Eventbereich. In dieser Funktion haben Chor und Orchester im mitteldeutschen Raum, aber auch darüber hinaus, ein Alleinstellungsmerkmal, das in der internationalen Musikszene auf zunehmende Resonanz stößt.

MDR TELEMEDIEN³¹

Als trimedialer Anbieter von audiovisuellen Inhalten ist der MDR auch hier im intensiven Wettbewerb. Die Verknüpfung der Endgeräte mit dem Internet erhöht sowohl die Anzahl der verfügbaren Online-Inhalte als auch die der Informationsquellen exponentiell. Dazu gehören professionelle lineare und nicht-lineare Text-, Audio- und Videoinhalte ebenso wie nutzergenerierte Inhalte. Im Wettbewerbsumfeld des MDR im Telemedien-Bereich treten z.B. Printmedien mit ihren ins Internet verlängerten etablierten Marken an und bieten u.a. multimediale Angebote zur Gewinnung neuer Kundinnen und Erlösquellen.

Neben den eigenen Angeboten nutzt der MDR auch reichweitenstarke, medienunabhängige Plattformen wie YouTube, Twitter und Facebook gezielt als Mediendistributions- und Kommunikationsplattformen. Hierzu hat der MDR „Leitlinien für die Nutzung von Drittplattformen“ entwickelt. Facebook wird bereits aktiv in die redaktionelle Arbeit integriert und ergänzt das „klassische“ Onlinegeschäft, insbesondere bei den auf jüngere Zielgruppen ausgerichteten Hörfunk-Angeboten. So hat MDR JUMP über

³¹ Basis: IVW InfOnline Daten

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

140.000 Facebook-Freunde und ist damit das erfolgreichste Facebook-Profil eines Radiosenders im Sendegebiet. Das Programm nutzt diese sozialen Plattformen zur Hörerbindung, zur Generierung von Feedback „in Echtzeit“ (z.B. für die Moderatoren) und für Programmmarketing. Durch die zunehmenden Aktivitäten dieser internationalen sozialen Medien- und Video-Plattformen als Medienanbieter, z.B. durch die Mitfinanzierung von originären YouTube-Kanälen oder den geplanten Einstieg von Google ins Pay-TV-Geschäft, besteht hier aber auch ein potentiell Wettbewerbsverhältnis zum MDR.

Die Online-Angebote des MDR entwickelten sich 2013, auch aufgrund des Sondereffekts durch das hohe Interesse an aktuellen Informationen zur Flut, sehr positiv. Die Anzahl der Besuche (Visits) stieg im 1. Halbjahr 2013 im Vergleich zum 1. Halbjahr 2012 um 48 % auf durchschnittlich 7,1 Mio. pro Monat. Ähnlich stark wuchs die Zahl der Page-Impression (PI), die im Vergleichszeitraum um 55 % zulegten. Kumuliert wurden im 1. Halbjahr 2013 rund 265,2 Mio. PI erzielt. Besonders erfolgreich entwickelten sich dabei das Nachrichtenangebot (+363 %) und die Regionalportale (+160 %). Auch die Mediathek konnte mit +68 % deutlich zulegen.

Im ARD-Ranking der neun Landesrundfunkanstalten haben die MDR-Onlineangebote im 1. Halbjahr 2013 die größte Dynamik an den Tag gelegt: Mit +48 % bei der Zahl der Besuche (Visits) im Vergleich zum 1. Halbjahr 2012 liegt der MDR an der Spitze vor BR (+34 %) und Radio Bremen (+27 %). Innerhalb von MDR-Online wurden im gleichen Zeitraum der Sport (32,9 Mio. PI), die MDR MEDIATHEK (24,8 Mio. PI) und MDR Jump (18 Mio. PI) am meisten genutzt.

Auch die Mobilangebote des MDR über Smartphones sind erfolgreich und erreichen mittlerweile ca. 9 % des Gesamtzugriffsvolumens auf MDR.DE.

Der MDR-Text, das Videotextangebot des MDR, hat im 1. Halbjahr 2013 bundesweit 1,08 Mio. Leser im Tagesmittel verzeichnet. Im MDR-Sendegebiet war der MDR-Text mit 510.000 Lesern im Tagesmittel und einem Marktanteil von 18,3 % Marktführer. Das Videotext-Angebot des MDR wurde auch als HbbTV-Anwendung (3,4 Mio. PI) und im Internet unter mdr-text.de (6,6 Mio. PI) sehr stark nachgefragt.

2.1.4 Demografie im MDR Sendegebiet

Stetiger Rückgang der Einwohnerzahl und Alterung der Bevölkerung

Die demografische Entwicklung im Sendegebiet ist von einem stetigen Rückgang der Einwohnerzahlen geprägt. Nach der Prognose des statistischen Bundesamtes wird sich bis 2020 der durchschnittliche Rückgang in den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen um ca. 65.000 Einwohner pro Jahr weiter fortsetzen. In einzelnen Regionen Ostdeutschlands wird in diesem Zeitraum mit einer Verringerung der Einwohnerzahlen um bis zu 15 % gerechnet.

Mit dem Bevölkerungsrückgang einher geht eine deutliche Alterung der Bevölkerung im Sendegebiet. Der Anteil der über 65-Jährigen, bezogen auf den Gesamtanteil an der

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Bevölkerung, wird von 24 % in 2010 auf 32 % in 2030 deutlich ansteigen, der Anteil der unter 20-Jährigen wird im gleichen Zeitraum zurückgehen auf nur noch 13 %.

Dies bedeutet für den MDR: Zum einen wird die Anzahl der Beitragszahler im Sendegebiet weiter rückläufig sein, zum anderen steigt das Durchschnittsalter der Nutzerinnen von Medienangeboten im Sendegebiet weiter an.

2.2. Medienpolitik und Recht

Das Bundesverfassungsgericht hat in seiner Entscheidung vom 11.09.2007 die Funktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks unter den sich verändernden Bedingungen in der digitalen Medienwelt und seine sich daraus ergebende, verfassungsrechtlich geschützte Bestands- und Entwicklungsgarantie erneut bestätigt. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat Anspruch darauf, an neuen technischen Entwicklungen und der damit verbundenen Ausdifferenzierung der Angebote, der Verbreitungsformen und -wege sowie an neuartigen Programmen teilzuhaben. Der gesetzliche Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist vor diesem Hintergrund unverändert geblieben.

§ 3 MDR-Staatsvertrag gewährleistet die programmlichen Entwicklungsmöglichkeiten des MDR. Zu diesen Entwicklungsmöglichkeiten gehört nach dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts aus dem Jahr 1998 auch die Zahl der vom MDR veranstalteten Programme.

Mit dem 12. RÄStV hat der Gesetzgeber den Auftrag auf den Bereich der Telemedien erstreckt und dabei kleinteilige Vorgaben mit einigen Restriktionen für öffentlich-rechtliche Telemedienangebote eingeführt.

Die Vorschriften sehen zum einen ein abgestuftes Genehmigungsverfahren für neue oder wesentlich veränderte Telemedienangebote durch die Aufsichtsgremien vor. Zum anderen sind Verweildauern für Abruf-Angebote festgelegt worden. So können z.B. Sendungen grundsätzlich 7 Tage nach Ausstrahlung auf Abruf zu Verfügung gestellt werden. Ausgenommen sind Sportgroßereignisse gem. § 4 Abs. 2 RStV, für die nur eine 24h-Verweildauer gilt sowie angekaufte Spielfilme und Serien, die grundsätzlich nicht zum Abruf angeboten werden dürfen. Nach § 11f Abs. 4 Nr. 3 RStV ist der finanzielle Aufwand für die Telemedienangebote gesondert auszuweisen. Auch wurde in den 12. RÄStV eine umfangreiche Negativliste von Telemedienangeboten aufgenommen, die öffentlich-rechtliche Sender nicht mehr anbieten dürfen.

Der Rundfunkrat des MDR hat im Jahr 2010 auf dieser Basis die Telemedienkonzepte für MDR-Online, Figarino und MDR-Text genehmigt. Bestandteil ist ein Verweildauerkonzept, das die Dauer der Vorhaltung von Telemedieninhalten entlang der Vorgaben des § 11d Abs. 2 RStV für einzelne Inhaltkategorien unterschiedlich regelt. Nach Ablauf der Verweildauern müssen die Inhalte depubliziert werden und stehen den Beitragszahlern nicht mehr zur Verfügung.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Sofern infolge der strategischen Weiterentwicklung der Telemedienangebote des MDR der in den Bestandskonzepten beschriebene inhaltliche oder finanzielle Rahmen nicht mehr ausreichen sollte, müssen erneut Drei-Stufen-Test-Verfahren durchgeführt werden.

Angesichts der dynamischen digitalen Entwicklungen mehren sich die Stimmen aus Rundfunkgremien, Medienpolitik und Öffentlichkeit, die sich gegen diese Beschränkungen im Telemedienbereich richten. Im Fokus der Kritik stehen insbesondere die Verweildauern.

Um möglichst viele Nutzerinnen zu erreichen, verfolgt der MDR bei der Verbreitung seiner Inhalte im Internet eine Multiplattformstrategie. Programminhalte des MDR sind nicht mehr nur auf den eigenen, sondern zunehmend auch auf relevanten Plattformen von Plattformanbietern verfügbar.

Mit dem 10. RÄStV ist die sog. Plattformregulierung in den Rundfunkstaatsvertrag aufgenommen worden. Diese macht für Anbieter von Plattformen (z.B. Kabelnetzbetreiber, IPTV-Anbieter) auf allen technischen Übertragungskapazitäten Vorgaben für den chancengleichen und diskriminierungsfreien Zugang Dritter zu den Plattformen. Dazu gehören insbesondere Vorgaben zur Auffindbarkeit von Angeboten sowie zur Belegung von digitalen Plattformen mit linearen Rundfunkprogrammen.

So sind die Plattformanbieter verpflichtet, das MDR FERNSEHEN in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen in der jeweils richtigen Regionalisierung anzubieten (Must-Carry Regel). Gleiches gilt für die Hörfunkprogramme. Die Länder haben mit diesen Regelungen sichergestellt, dass die Nutzerinnen jenseits ökonomischer Interessen der Plattformanbieter Zugang zu den linearen Programmen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erhalten.

Für Plattformen in offenen Netzen (Internet) gilt die Plattformregulierung allerdings ebenso wenig wie für Plattformen, über die der Zugang zu nicht-linearen Inhalten auf konvergenten Endgeräten erfolgt (z.B. SmartTV). Die Länder führen derzeit eine Evaluierung der Plattformregulierungsvorschriften durch. Im Fokus steht das Bemühen, die Regelungen an die Entwicklungen des Marktes anzupassen und einen „konvergenzadäquaten Ordnungsrahmen“ zu schaffen.

In vielen Fällen stellt die Verbreitung von Programminhalten des MDR auf Drittplattformen zudem einen urheberrechtlich relevanten Nutzungsvorgang dar, den das geltende Recht nicht abdeckt. Aktuell regelt § 20b UrhG nur die sogenannte Kabelweiterleitung, worunter derzeit nur die Weiterleitung der linearen Programme über geschlossene Breitbandkabel- und Telefonnetze (IPTV) subsumiert wird. Erforderlich wäre zum einen die technologieneutrale Ausgestaltung der Regelung für die lineare Verbreitung und zum anderen die Etablierung eines entsprechenden kollektiven Rechteerwerbs auch für nicht-lineare Angebote.

2.3. Finanzen

Gemäß § 12 Abs. 1 des RStV muss die Finanzausstattung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks so bemessen sein, dass dieser in der Lage ist, seine verfassungsmäßigen und gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen. Sie hat insbesondere den Bestand und die Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu gewährleisten. Folglich hängt auch die Entwicklung des MDR maßgeblich von dem Beitragsaufkommen in seinem Sendegebiet ab. Im Jahre 2012 beliefen sich die Erträge des MDR aus Teilnehmergebühren auf insgesamt 566.561 T€.

Die Umstellung des Rundfunkfinanzierungsmodells zum 01.01.2013 vom geräteabhängigen Gebühren- hin zu einem geräteunabhängigen Beitragsmodell, stellte einen historischen Systemwechsel dar. Es handelt sich um die größte Reform, die der öffentlich-rechtliche Rundfunk in den letzten Jahrzehnten erlebt hat. Kernziele dieser Reform sind die Erhöhung der Akzeptanz für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk insgesamt, eine Vereinfachung des Beitragseinzugs, ein geringerer Verwaltungsaufwand sowie die Ertragsstabilisierung.

Gesicherte Aussagen zu den Auswirkungen des Modellwechsels auf die Ertragslage des MDR können frühestens nach Abrechnung des Jahres 2013 getroffen werden, weil sich die tatsächliche Anzahl der Wohnungen und Betriebsstätten sowohl im Sendegebiet des MDR als auch im übrigen Bundesgebiet nicht unmittelbar aus amtlichen Registern und Statistiken ableiten lässt. Weitere Unsicherheitsfaktoren, die eine verlässliche Prognose der Ertragslage für die kommenden Jahre erschweren, sind der sich bis Ende 2014 erstreckende einmalige Meldedatenabgleich (EMA) mit den Einwohnermeldeämtern sowie das gesetzlich geregelte Rückforderungsrecht für zu Unrecht gezahlte Beiträge. Solche Ansprüche können bis 31.12.2014 rückwirkend geltend gemacht werden.

Die Länder haben die Evaluierung des Beitragsstaatsvertrages für Anfang 2014 vereinbart. Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) hat im 18. Bericht entschieden, mit Blick auf die Unsicherheiten der Ertragsentwicklung nach Einführung des neuen Modells zunächst von einer Anhebung des Rundfunkbeitrags abzusehen. Die KEF will in einer Übergangszeit von zwei Jahren (2013/2014) zunächst feststellen, wie sich das neue Beitragsmodell auf die Finanzausstattung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auswirkt. Der Beitrag liegt somit seit 2009 bis 2014 stabil bei 17,98 €.

Im gleichen Zeitraum führen die Inflation mit 2 % p.a. (2012), die rundfunkspezifische Teuerungsrate mit 1,56 % p.a. (2012-2016 lt. 18. KEF-Bericht) sowie der Tarifabschluss 2013 zu Kostendruck bei den Sach- und Personalaufwendungen des MDR. Bei gleichbleibenden oder reduzierten Budgets müssen diese Auswirkungen über zusätzliche Einsparungen der Bereiche kompensiert werden, was in der Konsequenz auch zu Einschnitten im Programm führen wird.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Der 19. KEF-Bericht soll genutzt werden, um die Beitragshöhe zu überprüfen. Die Bedarfsanmeldungen zum 19. KEF-Bericht erfolgten zum Stichtag 30.04.2013. Mit einem Fehlbetrag von insgesamt 217,6 Mio. € entspricht diese Anmeldung der historisch niedrigsten in der Geschichte der ARD.

Darüber hinaus erwarten die Länder, dass sich die Anstalten bis Anfang 2015 auf eine Neuordnung des internen Finanzausgleichs verständigen.

Gemäß § 12 Abs. 2 RStV ist der Finanzausgleich unter den Landesrundfunkanstalten Bestandteil des Finanzierungssystems der ARD. Er soll eine funktionsgerechte Aufgabenerfüllung von Radio Bremen und des Saarländischen Rundfunks sicherstellen. Derzeit beinhaltet der Finanzausgleich im Wesentlichen folgende Elemente:

- direkte Zahlungen
- Veränderungen beim Fernsehvertragsschlüssel
- Leistungs- und Gegenleistungsausgleich
- Leistungen über Etat für Sportrechte und der DEGETO

Die Finanzausgleichsmasse, die Grundlage für die direkten Zahlungen ist, beträgt gem. § 14 Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag insgesamt 1 % (seit 2007) des Nettobeitragsaufkommens (früher Nettogebührenaufkommen) der ARD. Im Zeitraum 2009 bis 2012 waren dies jährlich durchschnittlich rd. 53,8 Mio. €. Im Rahmen des Finanzausgleichs beteiligt sich der MDR mit Zuwendungen an andere Anstalten mit insgesamt rd. 4,3 Mio. €.

Entsprechend der Vorgabe der Länder haben sich die Intendantinnen und Intendanten der ARD-Anstalten in ihrer Sitzung am 16.09.2013 auf eine Neuordnung des Finanzausgleichs geeinigt. Im Ergebnis dieser Einigung würden sich in den Jahren 2015 und 2016 die direkten Zahlungen des MDR in den Finanzausgleich bei gleichzeitiger Reduzierung des FS-Vertragsschlüssels erhöhen. Dies hätte für den MDR eine vollständige Kompensation der damit verbundenen höheren Ausgaben in 2015 und 2016 zu Folge. Nach derzeitigem Stand würde sich die dauerhafte Reduzierung des Fernsehvertragsschlüssels ab dem Jahr 2017 aufwandsmindernd für den MDR auswirken.

II. MDR Vision 2017 und Unternehmensziele

Wie oben (I.2.1) dargestellt, verändert sich die Medienwelt in einem rasanten Tempo. Neue Geschäftsmodelle, multimediale Wertschöpfungs- und Vermarktungsketten und neue Allianzen führen zu einer Vervielfachung von Anbietern und Angeboten und damit zu einem erhöhten Wettbewerbs- und Legitimationsdruck für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk.

Der MDR geht davon aus, dass den öffentlich-rechtlichen Medien auch in der digitalen und konvergenten Medienwelt für die freie individuelle und gesellschaftliche sowie die politische Willensbildung eine zentrale Funktion zukommt. Sie prägen Weltanschauungen, Verhaltensmuster, Werte, die Persönlichkeitsentwicklung und Identitäten, und zwar über alle inhaltlichen Genres, wie Information, Bildung, Kultur oder Unterhaltung hinweg.

Öffentlich-rechtliche Medien können aufgrund ihres Finanzierungsprivilegs weitgehend unabhängig von Marktinteressen und kommerziellen Zwängen sowie politischen Interessen agieren. Sie können deshalb verlässlich die immer komplexer werdende Lebenswirklichkeit kompetent einordnen und erklären, sowie den wachsenden Bedarf an Orientierung in der digitalen Angebotswelt für die Menschen erfüllen.

Medien, die aufgrund ihrer Funktionsweise sicherstellen können, dass sie für alle in der Gesellschaft offene Kommunikationsräume, Meinungsvielfalt und kulturelle Vielfalt ermöglichen, sind elementar für funktionierende Demokratien. Sie können Werte vermitteln und zum Diskurs über kulturelle Grundwerte und die Maßstäbe des Zusammenlebens anregen. Denn ohne diese Grundwerte zu erleben, können die Menschen die Demokratie und die freiheitliche Gesellschaft nicht mitprägen. Deshalb müssen öffentlich-rechtliche Medien auch Angebote für alle Menschen in der Gesellschaft machen.

Aus der solidarischen Finanzierung durch die Gesellschaft ergibt sich zugleich die Verantwortung, Qualitätsangebote zu bieten. Öffentlich-rechtliche Medien müssen eine zuverlässige Instanz für Qualitätsprodukte sein, die für Unabhängigkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Relevanz stehen. Dies ist unabdingbar für die gesellschaftliche Legitimation, auch und gerade unter den sich verändernden Rahmenbedingungen.

Legitimation setzt Teilhabe voraus. So gehört es ebenso zum Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, der Bevölkerung einen freien Zugang zu seinen Angeboten zu ermöglichen. Er kann auf diese Weise dazu beitragen, digitale Kluften zu schließen oder solche für die Gesellschaft gefährlichen Abrisse erst gar nicht entstehen zu lassen.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, hat der MDR ein klares Zukunftsbild für die Jahre 2014 bis 2017 entwickelt. Die „MDR Vision 2017“ ist die Antwort des Mitteldeutschen Rundfunks auf die Frage nach seiner Legitimation und der Kompass für seine strategische Ausrichtung in der digitalen Medienwelt.

MDR Vision 2017

In der digitalen Medienwelt kann der Nutzer wann er will, wo er will und wie er will Inhalte abrufen. Völlig neue, global agierende Anbieter drängen in den Markt. Im Fokus eines existenziellen Wettbewerbs steht der Kampf um die Aufmerksamkeit der Nutzer.

Wir sind von hier. Wir sind die glaubwürdige und starke Stimme des Ostens. Wir bieten ein vielfältiges, regional verankertes Angebot mit hoher emotionaler Bindung.

Wir sind für alle da. Als modernes, leistungsstarkes Multimediahaus in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen informieren, beraten, bilden und unterhalten wir.

Wir sind Garant für politisch und wirtschaftlich unabhängigen Qualitätsjournalismus und sichern freie und demokratische Willensbildung.

Wir bilden die Lebenswirklichkeit der Menschen in Mitteldeutschland ab und sichern den freien Zugang zu unseren Angeboten.

Der MDR stärkt als publizistisch bedeutende und glaubwürdige Stimme des Ostens seine strategische Relevanz sowohl für die Herstellung der inneren Einheit Deutschlands als auch für den Europäischen Integrationsprozess. Er ist zugleich ein moderner, regional verankerter Medienanbieter in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, der für Qualitätsjournalismus steht und Angebote für alle in der Gesellschaft bereitstellt.

Auf diese Weise kann der MDR das Finanzierungsprivileg jederzeit gegenüber den Beitragszahlern rechtfertigen. Zudem soll eine erhöhte Transparenz der Mittelverwendung im Einzelnen aufzeigen, dass der MDR verantwortungsbewusst mit den Rundfunkbeiträgen umgeht, um auch auf diese Weise das Vertrauen der Beitragszahler in den MDR zu stärken.

Der MDR verschränkt seine thematischen Angebote über die verschiedenen Medien und Formen der Mediennutzung hinweg immer stärker und entwickelt sich zu einem Multimediahaus weiter, das die Stärken der linearen Medien und die Chancen der Konvergenz nutzt: Auf allen relevanten Plattformen und Endgeräten und aufgebaut auf einer konsistenten Markenstrategie macht der MDR medien- und nutzungsgerechte Inhalte einem breitem Publikum in Mitteldeutschland und darüber hinaus linear und nicht-linear zugänglich. Die „MDR Vision 2017“ begreift den Umbruch in der Medienlandschaft als große Chance und Herausforderung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Auf der Grundlage der „MDR Vision 2017“ hat sich die Geschäftsleitung mit den Führungskräften auf die Unternehmensziele des MDR verständigt:

1. *Wir sind der erfolgreichste Medienanbieter in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Gesellschaftliche Relevanz, Reputation und Akzeptanz bestimmen unseren Erfolg.*
2. *Wir sprechen mit unserer Angebotsfamilie alle Zielgruppen an. Die regionale Verankerung ist dabei die inhaltliche Leitlinie.*
3. *Wir stärken die Marke MDR.*
4. *Wir stärken die ARD, den KiKA und die Gemeinschaftsangebote durch unsere Inhalte und Kompetenz.*
5. *Wir fördern Innovation und medienübergreifendes Arbeiten.*
6. *Wir steuern die vorhandenen Ressourcen entlang der Angebotsstrategie und handeln wirtschaftlich.*
7. *Wir schaffen eine transparente, leistungs- und wettbewerbsfähige Organisation, die von der Verantwortung jedes Einzelnen getragen wird.*

Die Unternehmensziele sind das Dach des Handelns aller und damit die Grundlage für die nachfolgend beschriebene inhaltliche, personelle, organisatorische, technische, medienpolitische und finanzielle Entwicklungsplanung.

Der MDR wird dabei auch im Hinblick auf das neue Beitragsmodell seine Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit verstärken. Er will den Beitragszahlern dadurch vermitteln, dass er verantwortungsbewusst mit den Beiträgen umgeht in dem er offenlegt, wofür die Gelder im Einzelnen verwendet werden. Auf diese Weise soll das Vertrauen der Beitragszahler in den MDR gestärkt werden.

III. Entwicklungsplanung

1. Angebotsstrategie

1.1 Präambel

Die Angebotsstrategie steht im Zentrum der unternehmensstrategischen Entwicklungsplanung für die multimedial vernetzte MDR-Angebotsfamilie und zeichnet das Zukunftsbild des Senders als modernes Medienhaus. Sie ist die strategische Antwort des MDR auf den wachsenden Legitimationsdruck des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, die Notwendigkeit einer noch stärkeren Verankerung im Sendegebiet, die Herausforderungen der konvergenten Medienwelt, den demografischen Wandel sowie den stagnierenden Finanzrahmen des MDR. Die Angebotsstrategie ist keine Optimierung der einzelnen Produkte, vielmehr der Kompass für die zukünftige Angebotsentwicklung und die sich hieraus ergebenden Prozesse.

Zentrales Merkmal der Angebotsstrategie ist es dabei, mit einem qualitativ hochwertigen Portfolio an linearen und nicht-linearen Angeboten, orts- und zeitsouverän zugänglich gemacht über alle relevanten Vertriebswege für alle relevanten Endgeräte, eine breite Zielgruppe in Mitteldeutschland zu erreichen und zu begeistern. Die multimediale, directions- und standortübergreifende Programmarbeit wird dabei Standard und nicht mehr Ausnahme sein. Die Bedeutung des Internet als relevanter Vertriebsweg steigt. Drittplattformen und soziale Medien werden zunehmend als Partner für die Erreichung der Zielgruppe genutzt.

Die Angebotsstrategie enthält durch inhaltliche Zielsetzungen eine Schwerpunkt- und Profilbestimmung der MDR-Angebotsfamilie für die Jahre 2014 bis 2017, an der die konkreten Produktentwicklungen ausgerichtet werden. Eine wesentliche Grundlage hierfür bilden die internen und externen Analysen zu den derzeitigen Angeboten.

Determiniert wird die Angebotsstrategie dabei zum einen durch die stagnierenden finanziellen Rahmenbedingungen des MDR im Entwicklungszeitraum 2014 bis 2017 (siehe Ziff. I.2.3) und zum anderen durch den Anspruch des MDR und die Erwartung der Rezipientinnen nach einem qualitativ hochwertigen, trimedialen Angebot mit breiter Themen- und Genrevielfalt. Maßgeblich sind weiterhin die inhaltlichen Vorgaben des MDR-Staatsvertrages. Dieser Spagat wird nur durch eine konsequente Synergienutzung sowie effiziente Prozesse und Strukturen (siehe Ziff. III.3) und programmstrategische Priorisierungen möglich sein. Letzteres wird im Rahmen der konkreten Produktentwicklung erfolgen.

Die nachfolgend dargestellten angebotsstrategischen Schwerpunkte für die Bereiche Information, Kultur, Bildung und Unterhaltung beschreiben, wie der MDR für die Menschen in Mitteldeutschland Vielfalt, Orientierung, Verlässlichkeit und emotionalen Rückhalt in einer immer unübersichtlichen Medienwelt bieten will.

1.2 Information

1.2.1 Nachrichten

Die wichtigsten Veränderungen im Nachrichtenbereich sind die rasante Etablierung des Internets als Nachrichtenplattform, eine zunehmende Nachrichtenvielfalt, eine erhöhte Taktung sowie die Integration aller Nachrichtenmedien in einem Endgerät. Inhaltlich lassen sich in den Nachrichten Trends zur Personalisierung, Serviceorientierung und unterhaltsamen Aufbereitung konstatieren.

Die klassischen linearen Radio- und Fernsehnachrichten sind weiterhin die mit Abstand meistgenutzten und glaubwürdigsten Informationsquellen.³² Aber auch das Internet gewinnt – insbesondere bei jungen Zielgruppen – als Informationskanal an Bedeutung. Aktuelle Nachrichten rangieren bei der Internetnutzung an oberster Stelle. Das Lesen von Nachrichten ist die am häufigsten ausgeübte Online-Leseanwendung überhaupt.

Der Anspruch der Nachrichtensuchenden an die Aktualität steigt. Das zeigt sich u.a. in der schnellen Taktung der Nachrichten bei Info-Radios und in der Entstehung neuer TV-Newsformate. Nachrichtengeber wie Twitter geben die Reaktionsgeschwindigkeit auf aktuelle Ereignisse vor. Nachrichten-Apps tragen dem Bedürfnis nach schneller Information Rechnung: Sie zählen in Deutschland – neben Wetter-Apps – zu den gefragtesten Apps überhaupt. Auch die Rolle der sozialen Netzwerke bei der Nachrichtenverbreitung wächst. Sie entwickeln sich, allen voran Facebook, zu „All-in-one“-Anwendungen.

Zunehmend Bedeutung erhält auch die Personalisierung von Nachrichten. Diese Personalisierung bezieht sich dabei auf das spezifische Interessengebiet des Rezipientinnen, die konkreten Lebenssituation sowie den regionalen Lebensraum. So ist nach „Politik aus Deutschland“ und „Wetter“ die „Politik aus dem Bundesland“ der dritt wichtigste Nachrichteninhalt (vor Sport und Wirtschaft).³³

In Zukunft wird es darauf ankommen, unterschiedliche Altersgruppen und Mediennutzertypen mit passgenauen und jeweils aktuellen Nachrichtenformaten auf den von ihnen bevorzugten Ausspielwegen zu erreichen.

Die Erwartungen der Nutzerinnen sind eindeutig: „informativ, glaubwürdig, sachlich, seriös und zuverlässig“, so das Urteil der Zuschauer über die Informationsangebote im MDR FERNSEHEN.³⁴

Wir sind der Nachrichtenanbieter Nr. 1 in der Region.
--

- Der MDR profiliert die Nachrichten als zentrale, Image bildende Kompetenz.

³² Media Perspektiven 6/2013: „Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht“

³³ Media Perspektiven 6/2013: „Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht“

³⁴ Positionierungsstudie Fernsehen, mdr intern, 2013

- Der MDR bietet vierundzwanzig Stunden täglich Nachrichten auf allen relevanten Ausspielwegen.
- Der MDR baut seine Fähigkeit aus, schnell auf unerwartete Ereignisse mit Extraangeboten zu reagieren.
- Der MDR stellt multimediale Nachrichtenformate für Zielgruppen in allen Altersstufen bereit.
- Der MDR recherchiert eigenständig Nachrichten und ist die verlässliche Quelle für Nachrichten aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.
- Der MDR stärkt die Wahrnehmung der Region in ganz Deutschland durch Zulieferung und Platzierung von Nachrichtenbeiträgen für Das Erste, die Gemeinschaftsprogramme und ARD.de.
- Der MDR nutzt seine Nachrichtenkompetenz für die Veranstaltung der ARD-Info-Nacht sowie für die Versorgung der ARD-Radiowellen mit Nachrichten.

1.2.2 Hintergrund

Neben aktuellen Nachrichten erwartet das politisch interessierte Publikum vertiefende Zusatzinformationen, Hintergrundberichte sowie interaktive Einbindungen. Diese Entwicklung geht einher mit dem Wunsch, Dossiers, Hintergrundberichte und Dokumentationen auch zeitsouverän auf allen Endgeräten nutzen zu können.

Die Aufbereitung komplexer Zusammenhänge stellt neue Anforderungen an die Darstellung von Daten und Fakten. Computeranimierte Grafiken, aufwendige Visualisierungen und gestaltete Themenbilder finden verstärkt Eingang in Dokumentationen und Dossiers.

Noch existieren Nachrichten und Hintergrundberichterstattung meist nebeneinander. Künftig wird es stärker darauf ankommen, dass aktuelle und brisante Themen aus den Nachrichten aufgegriffen und zeitnah in Hintergrundangeboten vertieft bzw. schon in den Nachrichten um relevante Hintergründe angereichert werden.

Neue Themen zeichnen sich ab. In Mitteldeutschland findet ein Bewusstseinswandel statt, der sich aus der Erfahrung der Transformationsprozesse seit 1989/90 speist. Die DDR ist für die nachwachsenden Generationen nicht mehr der Bezugspunkt. Deren Informationsbedürfnis richtet sich auf die Zeit nach 1989/90 und die Veränderungen, die der gesellschaftliche Umbruch verursacht hat. Dadurch wächst auch das Interesse an den Nachbarn Polen, Tschechien und der Slowakei.

Die Zielgruppe ab 40 hält den MDR für diese Themen prädestiniert: Er sei „der Sender für die Ostdeutschen“.³⁵

³⁵ Positionierungsstudie Fernsehen, MDR-intern, 2013

Wir liefern alle wichtigen Hintergründe.

- Der MDR profiliert sich ARD-weit als „Stimme des Ostens“. Er stellt Hintergrundwissen zu wichtigen Themen aus der Region sowie den östlichen Nachbarländern zur Verfügung und fördert damit die deutsche und europäische Integration.
- Der MDR setzt eigene Themen durch Stärkung der investigativen Recherche und Bildung bereichsübergreifender Kompetenzteams.
- Regelmäßige Thementage transportieren gesellschaftlich relevante Themen aus Wirtschaft, Politik, Sozialem, Gesellschaft und Kultur.
- Der MDR begreift die wachsende Flut elektronisch verfügbarer Daten als journalistische Herausforderung und entwickelt neue, multimediale Darstellungsformen für die Aufbereitung von Zahlen und Fakten und nutzt Methoden des Datenjournalismus für seine Berichterstattung und journalistischen Angebote.
- Der MDR erschließt für die Hintergrundberichterstattung durch Verknüpfung von Audios und Videos zu interaktiven Online-Angeboten neue, jüngere Zielgruppen.

1.2.3 Ratgeber

Der Ratgebermarkt wächst, die Angebotsvielfalt nimmt zu. Dabei ist eine inhaltliche Ausweitung des Themenspektrums zu beobachten: Informationen über Fitness, Lifestyle, Ernährung, Reisen oder Multimedia werden verstärkt nachgefragt.

Bei der Machart fallen starke Personalisierungen, Selbst-Experimente sowie ein Trend zur Emotionalisierung der Inhalte auf – auch als Abgrenzung von Fernsehen und Internet. Zudem ist eine Tendenz zu Checks, Duellen und Coaching-Formaten erkennbar.

Onlineangebote stehen hoch im Kurs: ein Drittel aller Internetnutzerinnen ruft Ratgeber-Inhalte auf.³⁶ Dabei geht der Trend weg von der Sendungsbegleitung hin zu echter Interaktion.

Die demographische Entwicklung und das veränderte Mediennutzungsverhalten haben Einfluss auf die Entwicklung der Formate. Ratgeberangebote werden stärker diversifiziert, um jungen wie älteren Nutzergruppen den Rat zu geben, den sie in ihrer jeweiligen Lebenssituation brauchen. Unterschiedliche Ausspielwege eröffnen die Möglichkeit, die verschiedenen Alters- und Zielgruppen über die von ihnen bevorzugten Medien zu erreichen.

³⁶ Media Perspektiven 7-8/ 2012; ARD-ZDF-Onlinestudie Seite 370

Wir profilieren unser Ratgeberangebot.

- Der MDR gibt seinen umfangreichen Ratgeberangeboten ein klares Profil und konzentriert sich dabei auf starke Marken.
- Der MDR öffnet sich neuen Zielgruppen und Themen, die sich auf konkrete Verbraucherinformationen zur Bewältigung des Alltags konzentrieren.
- Der MDR bündelt seine Ratgeberinhalte im Internet und unterbreitet Angebote für unterschiedliche Zielgruppen, Nutzungssituationen und Ausspielwege.
- Der MDR entwickelt multimediale Ratgeber mit interaktiver Nutzereinbindung.

1.2.4 Service

Die Wetter- und Verkehrsinformationen sind heute so genau wie nie zuvor. Neue Endgeräte machen es möglich, dass Wetter- und Verkehrsmeldungen immer und überall verfügbar sind. Gefragt sind Multimediainhalte: schnell, persönlich, interaktiv.

Neue Technologien bieten Zugang zu attraktiven Diensten: Wenig Text, stattdessen Videos, Animationen, lokale und globale Daten, verknüpft mit Anwendungen wie Google-Maps. Wetter- und Verkehrsinformationen werden dabei verstärkt über Apps nachgefragt. Jüngere Zielgruppen nutzen auch Facebook und Twitter, die diesen Service ebenfalls bedienen.

Verbesserungen bei Verkehrsinformationen sind in Deutschland und Europa staatlich gewollt. Das Bundesverkehrsministerium setzt auf Digitalradio als künftigen Verteilweg zur Verbreitung qualitativ hochwertiger Verkehrsinformationen.

Wir bieten den besten Wetter- und Verkehrsservice in der Region.

- Der MDR stellt 24 Stunden täglich aktuelle und zuverlässige regionale Wetter- und Verkehrsinformationen multimedial zur Verfügung.
- Der MDR bündelt seine Wetter- und Verkehrsservices zur medienübergreifenden Nutzung.
- Der MDR verbreitet seine Wetter- und Verkehrsinformationen zur Erreichung jüngerer Zielgruppen auch über soziale Netzwerke.
- Der MDR bietet auch über seine Apps individualisierbare Services an.

1.2.5 Sport

Das Hauptaugenmerk des sportinteressierten Publikums liegt national wie international auf Sportereignissen, die es live verfolgen kann. Fußball ist und bleibt die mit Abstand am stärksten nachgefragte Sportart. Aber auch attraktive Großereignisse wie die Olympischen Sommer- und Winterspiele oder der Wintersport locken ein Millionenpublikum.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Das führt zu einem weiteren Anstieg der Rechtenkosten, besonders bei den publikumswirksamen Sportarten. Der Sportrechtemarkt bleibt heiß umkämpft, mit Auswirkungen auch auf die regionale Berichterstattung.

Im MDR-Sendegebiet steht Fußball ebenfalls hoch in der Publikumsgunst, mit traditionell starker Bindung der Fans an ihre Mannschaften und ihre Vereine. Zudem besteht in Mitteldeutschland ein überdurchschnittliches Interesse am Wintersport.

Mitteldeutschland bietet darüber hinaus ein reichhaltiges Sportangebot, vom Breiten- bis zum Spitzensport. Sommer- und Wintersportarten finden gleichermaßen Beachtung, wovon die Vielzahl von Vereinen und Veranstaltungen in der Region zeugt.

Bei fast allen Sportübertragungen ist ein hoher Anteil jüngerer Zuschauerinnen/Nutzerinnen zu verzeichnen, mit starker Affinität zum Internet. Neben einer seit Jahren zu beobachtenden Verspartung findet im Netz derzeit eine dynamische Entwicklung mit immer neuen Angeboten statt. Nicht nur private und öffentlich-rechtliche Sender stehen im Wettbewerb miteinander, sondern auch Verleger und bisher programmferne Dienstleister treten im Netz und mobil mit neuen Sportangeboten an.

Auch der Markt für bezahlte Programmangebote ist in Bewegung. Die Abonnentenzahl für das Bundesliga-Paket von Sky steigt ebenso wie die Nutzerzahl für die BILD-Bundesliga App.

Wir stellen den Sport im Osten in seiner Vielfalt dar und sind bei allen großen Sportereignissen in der Region vor Ort.

- Der MDR zeigt die Breite des Sportgeschehens in der Region in Nachrichten, Hintergrundberichten und Sportsendungen und ist bei ausgewählten Sportereignissen live dabei.
- Der MDR setzt auf Formatvielfalt und bietet außerhalb seiner Sportsendungen Informationen und Berichte über Sport in Nachrichten, Features, Dokumentationen, Gesprächsrunden und bei wichtigen Ereignissen als Live-Übertragung an.
- Fundierte Hintergrundberichte sollen die Sportberichterstattung komplettieren. Die gesellschaftliche Komplexität des Sports wird nicht nur in Sportsendungen, sondern auch in Nachrichtensendungen, Magazinen, sowie Ratgeber- und Gesundheitssendungen thematisiert.
- Der MDR baut die Berichterstattung per originärer Livestreams aus und begleitet sie mit Interaktionsangeboten.
- Der MDR bietet Sportberichte auch zur mobilen Nutzung an.
- Der MDR profiliert sich weiter als Wintersportsender in der ARD und bietet ein multimedial aufbereitetes Programmangebot für Das Erste.
- Der MDR entwickelt seine Konzeption für die ARD-Federführung beim paralympischen Sport weiter.

1.2.6 Infotainment

Die Verbindung von Information und Unterhaltung ist kennzeichnend für die Veränderung von Informationsformaten. Die aktuelle Berichterstattung über Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Gesellschaft wird weltweit immer stärker personalisiert, royale Ereignisse finden globale Beachtung, Berichte über Prominente sind Gegenstand von Nachrichten, Magazinen und Talkrunden.

Im Internet werden verstärkt multimediale Infotainment-Formate angeboten, nationale wie internationale Anbieter bestücken damit ihre Portale und ihre Mobilangebote.

Auch in den Sendungen, die als Tagesbegleitprogramm im Radio und Fernsehen gleichsam nebenher laufen, werden Informationsangebote zunehmend mit Unterhaltungselementen angereichert und als personalisierte Geschichten erzählt. Das gilt besonders für die Berichterstattung über gesellschaftliche Ereignisse und festliche Anlässe, bei denen Prominente zusammenkommen und öffentliche Aufmerksamkeit finden.

Die Boulevardberichterstattung ist weltweit als Bestandteil von Informationsangeboten etabliert. Bei spektakulären Events sind neben den klassischen Medien Hörfunk und Fernsehen inzwischen auch schnell operierende Netzreporter im Einsatz, die Multimedia-Inhalte zur Ergänzung und Erweiterung der Live-Berichterstattung produzieren.

Wir stehen für Infotainment mit Anspruch.
--

- Der MDR bietet hochwertige Infotainment-Angebote als Ergänzung zur klassischen Information an.
- Der MDR wird auch künftig in seinen Boulevard- und Infotainmentangeboten neben Alltags-, Prominenten-, Ratgeber- und Unterhaltungsthemen komplexe Sachverhalte aufbereiten.
- Der MDR wird sein für die ARD produziertes Boulevardangebot multimedial ausbauen, Second-Screen-Anwendungen entwickeln und anlassbezogen auch Netzreporter einsetzen.

1.3 Kultur

1.3.1 Kulturberichterstattung

Die Kulturberichterstattung wird durch das Internet stark verändert. Weltweit, jederzeit, an jedem Ort sind nicht nur klassische Kulturmedien wie Tages- und Wochenzeitung, Fachmagazine, Radio und Fernsehen online verfügbar. Im Netz haben sich hoch spezialisierte Plattformen entwickelt, die zu einer bemerkenswerten Themenfülle und Ausdifferenzierung beitragen.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Gleichzeitig vollziehen sich eine Ausdünnung des kulturellen Lokaljournalismus und eine stärkere Ausweitung der Kultur-Service-Angebote, z.B. auf Portalen von Städten und Gemeinden, Stadtteilplattformen oder in Netzwerken wie Facebook.

Kulturinteressierte Zielgruppen sind inzwischen nur noch mit einem erweiterten Kulturangebot zu erreichen. Das beinhaltet über die Reflexion von bildender Kunst, Musik, Theater und Literatur sowie Medien und sozialen Netzwerken hinaus auch die Widerspiegelung des Alltags, des Lebensgefühls und der Lebenswirklichkeit in kunst- und kulturaffinen Milieus.

Interaktive Partizipationskonzepte gewinnen in der Kulturberichterstattung Bedeutung, um dem Bedürfnis von Hörerinnen, Zuschauerinnen und Nutzerinnen nach kommunikativer Teilhabe gerecht zu werden. Dazu gehört neben der Nutzung von nutzergenerierten Inhalten die Beteiligung des Publikums bei der Programmgestaltung.

Infolge der demographischen Entwicklung gewinnt im Kultursegment die Gruppe der sogenannten „Jungen Alten“ an Bedeutung: vital, vielseitig interessiert, mobil, mit hoher Affinität zu Neuen Medien. „Ü50“ ist die größte Zielgruppe unter den Kulturinteressierten, innerhalb derer wiederum die Frauen dominieren. Diese für den MDR bedeutende Zielgruppe erwartet passgenaue Kulturformate auf allen Ausspielwegen.

Das aktuelle Jugend-Kultur-Barometer zeigt eine erfreuliche Tendenz: Im Vergleich zu 2004, dem Jahr der Veröffentlichung des 1. Jugend-Kultur-Barometers, werden heute mehr junge Leute mit Kulturangeboten erreicht. Vorausgesetzt, diese sind multimedial aufbereitet und werden auf den von jungen Zielgruppen bevorzugt genutzten Verbreitungswegen zur Verfügung gestellt.

Wir sind das kulturelle Leitmedium für Mitteldeutschland.

- Der MDR setzt auf einen weiten Kulturbegriff und nutzt die multimediale Aufbereitung von Kulturthemen, um alters- und milieuübergreifend kulturinteressierte Zielgruppen anzusprechen.
- Der MDR liefert in Radio und Fernsehen alle wichtigen Informationen, Hintergründe und Erklärungen zum kulturellen Leben in Mitteldeutschland. Er bündelt darüber hinaus die Kulturberichterstattung in einem Kulturportal im Internet und setzt Themen für den kulturpolitischen Diskurs.
- Der MDR sieht sich dem Erhalt und der Fortentwicklung der sorbischen Kultur und Sprache verpflichtet.
- Der MDR trägt mit seinen Programmlieferungen an ARTE, 3SAT und die EBU dazu bei, das kulturelle Leben in Mitteldeutschland und seinen östlichen Nachbarländern auch einem europäischen Publikum nahe zu bringen.
- Der MDR bindet Hörerinnen, Zuschauerinnen und Nutzerinnen durch interaktive Beteiligung in die Gestaltung seiner Kulturprogramme ein und ist dafür in sozialen Medien und in eigenen Foren präsent.

1.3.2 Fiktion

Fiktionale Programme werden national wie international verstärkt für die Profilierung und Wiedererkennbarkeit von Sendern eingesetzt. In der Vielfältigkeit der Medienlandschaft sind „Leuchttürme“ im Sinne herausgehobener, besonderer und verbindender Programmangebote Alleinstellungsmerkmale. Darüber werden unterschiedliche Zielgruppen zusammengeführt, gesellschaftlich relevante Themen gesetzt, gesellschaftliche Diskussionen befördert, der Anbieter bringt sich ins Gespräch. Gestärkt wird eine gelungene Kommunikation über fiktionale Großereignisse durch ein passgenaues Internet- und soziale Medien-Angebot.

Serien sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Programm und prägen das Image eines Senders. Serielle Produktionen schaffen größtmögliche Zuschauerbindung und sind in ihrer regionalen, erzählerischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ein großer Kultur- und Wirtschaftsfaktor.

Filme, Serien und Hörspiele mit vielschichtigen Charakteren und spannender Handlung sind bei allen Zielgruppen gefragt und eignen sich auch dazu, im Umfeld wichtiger Ereignisse und Jubiläen Aufmerksamkeit herzustellen.

Im MDR-Sendegebiet besteht ein großes Interesse an Eventfilmen und Hörspielen mit regionalem Bezug, die Geschichte und Geschichten erzählen und damit einen Beitrag zur kulturellen Identität leisten.

Junge Zuschauerinnen und Hörerinnen werden über kindgerecht erzählte fiktionale Angebote angesprochen und langfristig an das öffentlich-rechtliche Programm gebunden. Animationsfilme spielen für Kinder eine prägende Rolle und stoßen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf großes Interesse.

Auch auf fiktionale Formate hat die Nutzung von mobilen Endgeräten Auswirkungen, etwa durch Einbindung interaktiver Angebote wie SocialTV. Second-Screen-Angebote und Auftritte in sozialen Netzwerken lohnen sich bei fiktionalen Inhalten besonders mit Blick auf die Zielgruppe, die der MDR gewinnen will: junge, gut informierte Mediennutzerinnen.

Wir stehen für Vielfalt und Exzellenz in fiktionalen Formaten.

- Der MDR setzt auf emotionales, figurenorientiertes Erzählen in Filmen, Serien und Hörspielen - im eigenen Programm wie in der ARD. Dabei werden allen Zielgruppen Angebote unterbreitet und alle Genres bedient.
- Der MDR baut seine Serienkompetenz aus und bringt über seine Zulieferungen für DAS ERSTE und den KiKA die Region und ihre Menschen den Zuschauern in ganz Deutschland nahe.

- Der MDR schafft fiktionale Events für die ARD, um Mitteldeutschland bundesweite Beachtung zu verschaffen und die Identität der Menschen im Sendegebiet zu stärken.
- Der MDR stärkt seine fiktionalen Leuchtturmprojekte mit Dokumentationen und multimedialen Zusatzangeboten, um nachhaltige Wirkung zu erzielen und alle Zuschauergruppen anzusprechen.
- Der MDR trägt maßgeblich die Initiative „Der besondere Kinderfilm“ und bietet jungen Zuschauerinnen über anspruchsvolle Geschichten Identifikationsflächen. Das gilt auch für das Kinderhörspiel.
- Der MDR wird sich in der ARD und beim KiKA für die Stärkung der Produktion von Animationsformaten in Deutschland einsetzen.
- Der MDR fördert künstlerische Talente, den regionalen Nachwuchs, Kino-Koproduktionen und stärkt den Debütfilm sowie das Debüthörspiel.

1.3.3 Bühne und Konzert

Im Bereich Bühne und Konzert zeichnen sich zwei verschiedene Nutzungsarten ab: Zum einen steigt die Zahl der Menschen, die „Hochkultur“ als wichtigen Bestandteil ihres Lebens sehen, daran partizipieren und sie bewusst konsumieren wollen. Der zeitsouveränen Nutzung solcher Angebote kommt eine wachsende Bedeutung zu. Zudem wachsen durch HDTV und Dolby Surround die Ansprüche, besonders an das Fernsehen.

Zum anderen gibt es im Bereich Bühne und Konzert eine wachsende Anzahl von Menschen, die „nebenbei“ hören oder sehen, Kulturangebote nur „scannen“ oder zur Zerstreuung nutzen. Hier spielt Kultur-Konsum übers Internet eine besondere Rolle.

Gleichwohl verliert die Teilhabe an linear stattfindenden Medienereignissen ihre Bedeutung nicht, wie das Interesse an Gemeinschaftserlebnissen auf Festivals oder beim „public viewing“ zeigt.

Vorlieben für Musikgenres, Bühnenstücke und Events sind immer weniger vom Alter abhängig. Zu beobachten ist auch, dass mit dem Alter nicht automatisch die Bereitschaft zunimmt, sich mit Hochkultur auseinanderzusetzen.

Der Kulturbegriff weitet sich, die Grenzen zwischen E und U verschwimmen. Kulturmarketing, das Schaffen kultureller „Höhepunkte“ wird immer wichtiger.

Wir sind Impulsgeber für die Kultur in und aus der Region.

- Der MDR ist Kulturveranstalter, baut in allen künstlerischen Bereichen Brücken über Genregrenzen und kooperiert umfassend im eigenen Haus und mit Kulturpartnern in der Region.
- Der MDR präsentiert das reiche musikalische Erbe der Region und profiliert sich mit eigenen Klassik-Angeboten im Sendegebiet und in der ARD.
- Der MDR führt junge Menschen an klassische Musik heran.

- Der MDR entwickelt für sein Orchester und seine Chöre eine besondere Cross-Over³⁷-Kompetenz.
- Der MDR bietet über Arte, 3Sat und die EBU besondere und für die Region herausragende Theater- und Musikevents für ein internationales Publikum an.
- Der MDR konzipiert Image prägende, multimediale Veranstaltungen und verbreitet sie über alle relevanten Ausspielwege.

1.3.4 Dokumentation

Dokumentationen und Dokumentarfilme sind national und international stark nachgefragt. Sie öffnen sich zunehmend für moderne Erzählformen. Vom Internet geprägte Sichtweisen finden Eingang und sprechen neue, junge Zuschauergruppen an. Der internationale Trend geht zur Einführung neuer Blickwinkel wie simultanes Erzählen, zum Einsatz hochwertiger Animationen und moderner Computergraphik, zu „nutzergenerierten Inhalten“.

Webdokus spielen im Netz zunehmend eine relevante Rolle. Die digitale Technik bietet viele Möglichkeiten, die klassische dokumentarische Erzählform aufzubrechen, Inhalte anders zu verknüpfen und zu präsentieren - nicht-linear und interaktiv. Es entsteht eine eigene Formensprache und es eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Aufbereitung von Inhalten.

Dokumentarische Formate gehören zu den meist abgerufenen Objekten in Mediatheken und bei YouTube. TV-Dokumentationen und Radiofeatures werden über lange Zeiträume aktiv nachgefragt – eine Tendenz, die mit der zeitversetzten und webbasierten Mediennutzung weiter zunimmt.

Im Umfeld von Event-Spielfilmen werden dokumentarische Formate vielfach eingesetzt, um historische Sachverhalte fundiert und verständlich für ein Millionenpublikum aufzubereiten. Mit einer thematisch passenden Multimedia-Anwendung kombiniert, werden derartige Programmevents zunehmend genutzt, um die Reputation und das Image von Sendern insgesamt zu stärken.

Dokumentarisches Erzählen ist besonders geeignet, die Medienkompetenz von Kindern auszubilden und ihr Bewusstsein für geschichtliche Zusammenhänge zu wecken. Kindermedienanbieter mit pädagogischem Anspruch tragen dem mit neuen kindgerechten Doku-Formaten Rechnung.

Wir sind das kulturelle Gedächtnis Mitteldeutschlands.

- Der MDR stellt das historische Erbe und die Lebenswirklichkeit in Mitteldeutschland ins Zentrum seiner dokumentarischen Programmangebote, um zur Identitätsstiftung und Selbstvergewisserung der Menschen in der Region beizutragen.

³⁷ Cross-Over bezeichnet die Verschmelzung von verschiedenen Musik-Genres

- Der MDR bekennt sich zum deutschen und osteuropäischen Dokumentarfilm und wird die gute Zusammenarbeit mit DOK-Leipzig vertiefen.
- Der MDR nutzt Dokumentationen und Dokumentarfilme als Motor für Innovationen und Experimentierfeld für neue Erzählformen, um auch jüngere Zielgruppen zu erschließen. Geeignete Themen werden bereichsübergreifend entwickelt und multimedial umgesetzt.
- Der MDR stärkt den Kinderkanal durch Zulieferung innovativer dokumentarischer Formate für Kinder.
- Der MDR bietet zeithistorische Inhalte und Dokumente zur dauerhaften Nutzung in seinen Telemedien an.

1.3.5 Religion

Die religiöse Bindung ist in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen unterschiedlich ausgeprägt. Kennzeichnend ist ein Gegensatz von Stadt und Land. Während die Zahl der Kirchenmitglieder auf dem Land aus Altersgründen zurückgeht, erleben Kirchengemeinden in Großstädten einen Zulauf an jungen Familien.

Das Interesse der Mediennutzerinnen an Religion ist verschieden. So wünschen sich vorwiegend die Angehörigen von Religionsgemeinschaften Gottesdienstübertragungen und Berichterstattung über religiöse Fragen. Die Gruppe der Kulturinteressierten begreift Religion als Teil unserer Kultur, auch wenn sie sich selbst zu keiner Religionsgemeinschaft bekennt. Auch die Mediennutzerinnen, die keiner Religionsgemeinschaft angehören, suchen Orientierung in religiösen und ethischen Fragen.

Dazu trägt die Erfahrung einer globalisierten Welt bei, in der Religion eine wachsende Rolle spielt. Menschen reisen mehr und häufiger und kommen so in Kontakt mit Angehörigen anderer Religionen. Migrantinnen bringen ihren Glauben nach Deutschland mit. Der Dialog zwischen den Religionen gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Die Zahl der Fachmedien, die gezielt über kirchliche Ereignisse und Entwicklungen berichten, ist in den vergangenen Jahren gesunken. Der Trend hält an. Im Gegenzug sind Angebote mit religiösem Charakter im Internet deutlich gestiegen. Das gilt sowohl für die Beiträge der Kirchen, als auch für Angebote, deren Herkunft zweifelhaft ist.

Die Berichterstattung über Glaubensangelegenheiten und religiöses Leben ist weiterhin eine Domäne des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Die Berichterstattung über den interreligiösen Dialog ergänzt diese Angebote.

Wir bieten Raum für Orientierung in religiösen und ethischen Fragen.

- Der MDR orientiert sich in seinen Angeboten zu religiösen und ethischen Fragestellungen an der Lebenswirklichkeit im Sendegebiet.
- Der MDR nutzt das Regelprogramm und bestehende Formate für die Vermittlung von Werten und Informationen aus verschiedenen Glaubensrichtungen.

- Der MDR nimmt seine besondere Verantwortung im Kernland der Reformation wahr und bietet zur Lutherdekade ein breites Programmangebot an. Er wird im Lutherjahr 2017 in der ARD eine exponierte Rolle spielen.

1.4 Bildung

Bildung und Wissenschaft schaffen es selten in die Hauptnachrichten, doch knapp die Hälfte aller Mediennutzerinnen will solche Sendungen hören oder sehen.

Den Wissens- und Bildungsmarkt haben inzwischen auch die kommerziellen Anbieter entdeckt. Experimentiershows laufen international erfolgreich, Geschichten aus der Welt der Wissenschaft finden immer öfter ihren Weg in unterhaltsame Formate.

Das Angebot an hochwertigen Naturfilmen ist riesig. International produzierte Wild-Life Formate oder ethnografische Filme finden gleichermaßen Eingang ins Programm kommerzieller wie öffentlich-rechtlicher Programmanbieter.

Die Privatsender bieten überwiegend Bildungsangebote mit hohem Unterhaltungswert, öffentlich-rechtliche Bildungsprogramme - besonders aus dem angelsächsischen Raum - zeichnen sich durch einen hohen Produktionswert aus.

Die Vermittlung von Bildung und Wissen in der digitalen Welt erfolgt multimedial. Die Bilder sind heute gestochen scharf, High-Speed-Kameras kommen zum Einsatz, Schaubilder werden mit 3D-Grafikprogrammen erstellt, komplexe Sachverhalte wie in Computerspielen animiert.

In der digitalen Welt fällt es Nutzerinnen schwer, sich im Dickicht von wissenschaftlichen, populärwissenschaftlichen und pseudowissenschaftlichen Angeboten zu orientieren. Orientierung und gesichertes Wissen werden verstärkt nachgefragt.

Kindgerecht aufbereitete Bildungsangebote werden verstärkt gefragt. Sie sind über die Wissensvermittlung hinaus geeignet, spielerisch den Umgang mit digitalen Medien zu erlernen.

Mitteldeutsche Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen bauen ihren hervorragenden internationalen Ruf weiter aus. Das eröffnet neue Möglichkeiten für die Begleitung und Darstellung der Entwicklung von Forschung und Technik in der Region. Zudem schreitet die Vernetzung von Bildungseinrichtungen in den drei Bundesländern weiter voran. Dadurch öffnen sich Felder für Kooperationen.

Wir profilieren uns mit Bildungs- und Wissensinhalten aus der Region.

- Der MDR nutzt bei der Vermittlung von Bildung und Wissenschaft moderne Darstellungsformen.

- Der MDR erschließt mit multimedial aufbereiteten Wissens- und Bildungsangeboten, auch unter Ausnutzung der zulässigen Verweildauer von 5 Jahren im Internet, neue Zielgruppen.
- Der MDR unterstützt den KiKA bei der Entwicklung multimedialer Wissensangebote für Kinder.
- Der MDR begleitet die dynamische Entwicklung des traditionsreichen Wissenschaftsstandorts Mitteldeutschland im eigenen Programm und trägt durch seine ARD-Zulieferungen zur Profilierung der Region in ganz Deutschland bei.
- Der MDR wird seine Bildungsangebote im Internet in einem Auftritt bündeln.
- Der MDR wird die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen im Sendegebiet verstärken.

1.5 Unterhaltung

1.5.1 Journalistische Unterhaltung

Die journalistische Unterhaltung spielt eine immer größere Rolle bei der Herausbildung von Werten und Normen in der Gesellschaft. Inzwischen wird ihr eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Aufmerksamkeit und der Vermittlung von Information und Bildung zugewiesen. Deshalb zählt die journalistische Unterhaltung in ihren unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen zum Kernbestand der Unterhaltungsangebote der öffentlich-rechtlichen Anbieter.

Der Markt journalistischer Unterhaltungsangebote ist groß und unübersichtlich. Doku-Soaps machten in den 90er Jahren den Anfang und erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit. Ihnen folgten Scripted-Reality-Formate, ein Trend vor allem bei Privatsendern, den öffentlich-rechtliche Anbieter aus journalistischen und ethischen Gründen ablehnen.

Ob in Talk-Shows, Magazinbeiträgen, Reportagen oder Doku-Soaps: Zuschauer und Hörer wollen Geschichten erzählt bekommen. Dabei werden die Nutzerinnen zunehmend über interaktive Beteiligung und neue Erzählformen in die Geschichten eingebunden, um sie anschaulicher zu gestalten und die Nutzerbindung zu stärken.

Fernsehen und Hörfunk sind auch Unterhaltungsmedien. Die Publikumserwartungen sind eindeutig: die Programmangebote müssen „*unterhaltend und sympathisch*“, sein so die MDR-Positionierungsstudie 2013.

Wir setzen auf innovative journalistische Unterhaltung.
--

- Der MDR entwickelt die journalistische Unterhaltung als Schwerpunkt seiner Unterhaltungsangebote weiter.
- Der MDR recherchiert und erzählt lebensnahe Alltagsgeschichten aus Mitteldeutschland.

- Der MDR bietet ein breites regionales Spektrum zielgruppengerecht aufbereiteter Unterhaltungsformate.
- Der MDR erweitert seine Unterhaltungsformate um die interaktive Einbindung der Hörerinnen, Zuschauerinnen und Nutzerinnen sowie durch internetgeprägte Erzählweisen.

1.5.2 Show und Event

Große Unterhaltung ist in Deutschland und international nach wie vor ein wichtiger und integraler Bestandteil der Programmangebote aller großen Sender. In Zeiten starker Fernsehnutzung, also in der Prime Time am Wochenende, sind Unterhaltungsshows neben international erfolgreichen Kinoproduktionen der Erfolgsgarant beim Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums.

Die Relevanz der Unterhaltungsshow ergibt sich aus ihrem Potential, Gemeinschaftserfahrungen zu erzeugen und Gesprächsstoff für die Gesellschaft zu liefern. Wer ein großes Publikum erreichen will, muss kollektive Erlebnisse durch Übertragungen großer Unterhaltungsshows und exklusiver Events schaffen und dem Publikum die Möglichkeit geben, diese in Echtzeit zu verfolgen.

Große Unterhaltungsshows sind alters- und zielgruppenübergreifend nachgefragt. Für ältere Zielgruppen bilden sie den Rückzugspunkt aus einer Welt, die sich immer rasanter zu verändern scheint. Den Jüngeren dagegen geben sie das Gefühl, dabei zu sein, wo etwas los ist. Entsprechend wichtig sind die richtige Mischung der auftretenden Künstler, die akustische und visuelle Opulenz der Show und ihre Präsentation durch eine alle Zielgruppen ansprechende Persönlichkeit.

Für Hörfunkwellen sind Events ein notwendiges Mittel zur Off-Air-Promotion. In der Region mit Unterhaltungsangeboten unterwegs zu sein, fördert die Senderidentifikation. Auch Sommertouren von Radioprogrammen sind inzwischen als multimediale Ereignisse aufzubereiten. Nutzerinnen bekommen über Second-Screen-Anwendungen die Möglichkeit geboten, Zusatzinformationen abzurufen und sich über soziale Netzwerke auszutauschen.

Wir haben die Show- und Livekompetenz.

- Der MDR produziert für das eigene Programm und für die ARD moderne Shows.
- Der MDR schafft Events und holt die Stars nach Mitteldeutschland.
- Der MDR ist live vor Ort im Sendegebiet und bringt sich bei regionalen Ereignissen mit dazu passenden Showformaten ein.
- Der MDR entdeckt Nachwuchstalente in der Region und bietet ihnen eine Bühne.
- Der MDR entwickelt spezielle multimedial ausgerichtete Angebote für jüngere Zielgruppen.

1.5.3 Comedy und Kabarett

Comedy und Kabarett werden auch in Zukunft eine große Relevanz für das Publikum haben, weil beide Unterhaltungsgenres aktuelles Zeitgeschehen und Alltagskonflikte auf komödiantische und satirische Weise reflektieren und zentrale menschliche Bedürfnisse wie Lachen oder Freude befriedigen.

Die deutschsprachige Comedy-Kultur ist derzeit im Aufwind, besonders bei jungen Zielgruppen. Comedy-Programme in der Off-Szene³⁸ von großen, studentisch geprägten Städten in Deutschland erfreuen sich wachsender Nachfrage. In den Clubs und Bühnen dieser Städte entstehen Comedy- und Late-Night-Formate, die sich großer Beliebtheit erfreuen. Lokalmoderatoren und Comedians avancieren zu Szene-Stars und finden Verbreitung über das Internet.

Die regionale Vielfalt der Comedy-Szene bietet dem MDR gute Chancen für Neuentwicklungen. Multimedial aufbereitet und auf unterschiedlichen Ausspielwegen verbreitet können mit Comedy bisher senderferne Zielgruppen gewonnen werden. Die MDR-Positionierungsstudie 2013 zeigt, dass bei den profilbestimmenden Attributen „witzig/humorvoll“ beim MDR FERNSEHEN Optimierungspotential besteht.

Wir bauen eine eigene Comedy-Kompetenz auf.

- Der MDR entwickelt zur Gewinnung jüngerer Zielgruppen eigene Comedy-Formate.
- Der MDR bietet regionalen Talenten eine Plattform.
- Der MDR bindet die besten Comedians aus Mitteldeutschland an sich.
- Der MDR profiliert seine Kabarettformate.

1.5.4 Musik im Programm

Musikalische Unterhaltung hat in allen Altersgruppen und auf allen Ausspielwegen einen hohen Stellenwert. An ihrer herausragenden Bedeutung für das Unterhaltungsangebot in Hörfunk, Fernsehen und Internet wird sich in naher Zukunft nichts ändern. Entwicklungen innerhalb der Musik und neue Trends finden schnell Verbreitung. Dazu trägt besonders das Internet bei. Für eine erfolgreiche Musikprogrammierung ist eine ständige Marktbeobachtung erforderlich.

Radio bleibt trotz Veränderung der Mediennutzung ein wichtiger Tagesbegleiter. Die Digitalisierung führt jedoch zu Veränderungen. Es entstehen neue Formate, die über das Internet verbreitet werden. Für unterschiedliche Interessen und Milieus werden

³⁸ Auch Underground: Begriff, der in vielen Sparten der Kunst und der Medien den Teil einer Szene bezeichnet, der nicht auf die Masse ausgerichtet ist, unabhängig produziert und oft auch eine Gegenkultur darstellt.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Spartenprogramme entwickelt. Es kommt zu Verknüpfungen zwischen Audio- und Videoangeboten.

Der deutsche Schlager verblasst in der Hörergunst.³⁹ Im Fernsehen werden mit dieser Musikfarbe allerdings weiter gute Quoten erzielt, auch bei der Zielgruppe bis 30 Jahre. Besonders deutschsprachige Rock- und Popmusik ist stark nachgefragt. Ihre Präsentation auf der Bühne und dem Bildschirm muss jedoch spektakulär und einzigartig sein, um alters- und zielgruppenübergreifend ein großes Publikum zu binden.

Wir bieten Musik für alle Zielgruppen.

- Der MDR erreicht mit seinen Musikangeboten alle Zielgruppen. Er trägt den Veränderungen des Musikgeschmacks und der Nutzergewohnheiten Rechnung.
- Der MDR orientiert sich am Musikmarkt, nimmt Trends und Strömungen zeitnah auf und ist Vorreiter, Mitgestalter und Förderer von neuen Musikrichtungen und Künstlern.
- Der MDR berichtet über die mitteldeutsche Musikszene, präsentiert herausragende Konzerte und produziert eigene Musikevents.
- Der MDR nutzt seine regionale Kompetenz zur Entdeckung und Entwicklung von Nachwuchstalenten.
- Der MDR entwickelt multimediale Musikformate für junge Zielgruppen, die auf allen relevanten Auspielwegen verbreitet werden.
- Der MDR wird in den Landesprogrammen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, der Marktentwicklung entsprechend, die Oldie-basierten Musikprogramme um deutschsprachige und internationale Musikstile bereichern.

1.6 Barrierefreiheit

Der MDR ist für alle da. Er engagiert sich in besonderem Maße dafür, dass auch für Menschen mit audiovisuellen Einschränkungen seine Inhalte nutzbar sind. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, in dem die Angebote stufenweise optimiert werden. Der MDR unterstützt auf diese Weise den gesamtgesellschaftlichen Prozess zur Inklusion.

Die Verbesserungen zur uneingeschränkten Nutzung umfassen mehrere Bereiche: Im MDR FERNSEHEN setzt der MDR auf die zunehmende Untertitelung seiner Sendungen und bietet immer mehr Hörfilmfassungen für herausragende Sendungen an. Bei der Untertitelung hat das MDR FERNSEHEN damit begonnen, alle profilprägenden Angebote in Information, Kultur und Bildung/Wissen mit Live- oder vorproduzierten Untertiteln auszustatten. Zudem werden die Untertitel auch in der MDR MEDIATHEK angeboten und sind auch über SmartTV nutzbar. Sie sollen auch von unterwegs aus nutzbar ge-

³⁹ Dies belegen u.a. von der MDR Medienforschung durchgeführte Musikpooltests für die Landesprogramme.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

macht werden. Alle Zulieferungen zum ERSTEN DEUTSCHEN FERNSEHEN werden mit Untertiteln versehen. Neben der Untertitelung werden herausragende Produktionen aus dem Bereich Fernsehfilm, Dokumentationen, Tierfilme, Reportagen und der Unterhaltung mit Audiodeskription angeboten. Auch diese Fassungen werden in den Mediatheken zur weiteren Nutzung eingestellt. An dieser Stelle wird sich der MDR dafür einsetzen, die Verweildauergrenzen für solche Angebote auszuweiten. Sendungen mit Identität stiftender Bedeutung (z.B. „Sehen statt Hören“, „Selbstbestimmt“) haben ihren festen Sendeplatz im MDR FERNSEHEN.

Eine zunehmende Bedeutung für die barrierefreie Nutzung seiner Angebote räumt der MDR seinen Telemedienangeboten, insbesondere seinem Internetangebot, ein. Der Maßnahmenkatalog für MDR-Online basiert auf den Bestimmungen der „Barrierefreien Informations-Technik Verordnung² (BITV 2)“ und den „Web Accessibility Guidelines 2“. MDR-Online wird regelmäßig auf die bestmögliche Erfüllung dieser Anforderungen getestet. Dadurch wird für alle Nutzerinnen die Gebrauchstauglichkeit (Usability) ständig gefördert und die Zugänglichkeit (Accessibility) immer mehr erleichtert. Neben dieser technischen und gestalterischen Optimierung setzt der MDR auf redaktionelle Maßnahmen. Dokumente werden in verständlicher Sprache geschrieben. Fremdwörter, Fachbegriffe oder Abkürzungen werden soweit es geht vermieden, ggf. werden Erklärungen hinzugefügt. Redaktionelle Grafiken und Bilder werden generell mit erklärenden Alternativtexten ergänzt.

Sendungen mit länderübergreifendem und tagesaktuellem Charakter werden bei MDR-Online mit Gebärdendolmetscher im Live-Stream und auf Abruf angeboten.

Der MDR bietet seine Angebote weitestgehend barrierefrei an.

- Der MDR wird bis 2017 stufenweise über 80% seines Fernsehprogramms mit Untertiteln ausstrahlen.
- Der MDR wird den Anteil an Sendungen mit Audiodeskription stufenweise erhöhen.
- Der MDR überprüft MDR-Online regelmäßig auf die Erfüllung der Anforderungen der BITV 2.
- Der MDR arbeitet bei der Umsetzung der Barrierefreiheit mit entsprechend qualifizierten, besonders ausgebildeten Mitarbeiterinnen.
- Der MDR bezieht die Behindertenverbände bei der Verbesserung seines barrierefreien Zuganges mit ein.

1.7 Medienkompetenz

Die Bedeutung digitaler Medien in allen Lebensbereichen und für alle Altersgruppen nimmt ständig weiter zu. In einer Gesellschaft, in der sich die Nutzerinnen, Zuschauerinnen und Hörerinnen immer häufiger fragen, welcher Quelle zu trauen ist, welche Interessen dahinter stehen und was mit ihren Daten passiert, wird die Förderung von

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Medienkompetenz oder Medienbildung zu einer wichtigen Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Im Rundfunkstaatsvertrag wird der MDR ausdrücklich für die Telemedien ermächtigt, in der Medienbildung tätig zu werden.⁴⁰

Eben diese Teilhabe an der Informationsgesellschaft erfordert es, auch Rezipientinnen für gesellschaftlich bedeutsame Themen zu interessieren, die sich sonst diesen nicht zuwenden würden – sei es, weil sie deren Relevanz nicht erkennen, sei es, dass sie an technischen Hürden scheitern. Angesichts der gesellschaftlichen und technischen Entwicklung sowie des heterogenen Nutzungsverhaltens ist es unmöglich, mit einem einheitlichen Angebot alle gesellschaftlichen Gruppen zu erreichen. Deshalb muss der öffentlich-rechtliche Rundfunk sich einer komplexen Strategie verschiedener Angebote und Zugänge mit vielfältigen Verknüpfungen bedienen.⁴¹

In Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen gibt es zahlreiche Angebote auf dem Gebiet der Vermittlung von Medienkompetenz. Insbesondere die Landesmedienanstalten engagieren sich hier, aber auch die Lehrerfortbildungsinstitute, die Schulen, Volkshochschulen, Vereine und Initiativen.

Im MDR gibt es ebenfalls in allen Direktionen Aktivitäten (z.B. Workshops für Schüler und Studenten, Mitmach-Möglichkeiten wie die KiKA-Trickboxx oder Programmprojekte wie die von Studenten gestaltete Sendung Unicato, Aktivitäten des MDR Bildungszentrums) die sich unter dem Stichwort „Förderung der Medienkompetenz“ zusammenfassen lassen. In einer Bestandsaufnahme werden derzeit alle bereits vorhandenen Aktivitäten analysiert und auf mögliche Synergien geprüft.

Preise und Veranstaltungen sind zusätzliche Mittel, um die Aufmerksamkeit auf das Thema „Vermittlung von Medienkompetenz“ zu lenken. Hier kann der MDR z.B. mit der Auslobung eines Preises für die Vermittlung von Medienkompetenz in Mitteldeutschland einen Akzent setzen, auch in Kooperationen mit den Landesmedienanstalten.

Medienkompetenz vermittelt sich jedoch am besten durch praktisches Tun: Aufwändiger, aber nachhaltiger ist der Einsatz eines MDR-Medien-Mobils: Vereine bewerben sich mit einer Projektidee und laden das MDR Medien-Mobil ein, mit ihnen das Projekt zu realisieren. Der Projektstart für eine Pilotphase in Thüringen ist für das Frühjahr 2014 vorgesehen.

Der MDR entwickelt ein Konzept für die Vermittlung der Medienkompetenz und setzt es projektweise um.

⁴⁰ §11d (3) RStV: „Durch die Telemedienangebote soll allen Bevölkerungsgruppen die Teilhabe an der Informationsgesellschaft ermöglicht, Orientierungshilfe geboten sowie die technische und inhaltliche Medienkompetenz aller Generationen und von Minderheiten gefördert werden.“

⁴¹ Siehe auch „Beck’scher Kommentar zum Rundfunkrecht, 3. Auflage 2012, Seite 572

- Der MDR wird geeignete Programmaktivitäten stärker unter dem Blickwinkel der Medienkompetenzvermittlung ausbauen bzw. herausstellen.
- Der MDR wird – möglichst in Kooperation mit den drei Landesmedienanstalten in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen – Aktivitäten Dritter auf dem Gebiet der Medienkompetenzvermittlung mit einem Mitteldeutschen Medienkompetenzpreis honorieren und diese gesellschaftliche Aufgabe dadurch stärker in die Öffentlichkeit bringen.
- Der MDR wird durch die Schaffung von Off-Air Angeboten vor Ort regional und ganz konkret Rezipientinnen ertüchtigen, selbst als Medienmacher zu agieren und dadurch Herstellung und Wirkungsweise von Medien analytischer als bislang zu erfassen.

1.8 Markenstrategie

Digitalisierung und Konvergenz haben nicht nur die Nutzungsgewohnheiten der Medienkonsumenten verändert, sondern auch die Wahrnehmung der Angebote auf einem zunehmend unüberschaubaren Markt. Neben die klassischen Angebote von linearem Fernsehen und Hörfunk samt ihren Begleitangeboten in den Telemedien, treten neue Inhalte von aus anderen Märkten bekannten Anbietern, seien es Printprodukte, die ihre Angebote in die elektronischen Medien verlängern, seien es bekannte Inhalte, aber auf Plattformen neu zusammengestellt, oder seien es neue Angebotsformen wie Channels von Suchmaschinen, ungeordnete nutzergenerierte Inhalte, Portale von Netzbetreibern oder multimediale Hybridformen, mit denen Konsumartikelhersteller oder Dienstleister neu auf den Medienmarkt drängen. Sie überschwemmen einen Markt, der sich vom ehemals weltweit vielfältigsten Free-TV-Angebotsmarkt zu einem multimedialen Nachfragemarkt gewandelt hat. Unterscheiden lassen sich die Angebote vom Konsumenten nur noch dann, wenn der Nutzen einzelner Angebote oder Angebotsbündel unterscheidbar höher ist, als der anderer Anbieter.

Anhand dieser Differenzierung bilden sich Marken heraus, denen Nutzerinnen vertrauen, weil sie in der verlässlichen Einlösung ihrer Markenversprechen unterscheidbar in der Fülle der Angebote sind. Starke Marken sind glaubwürdig, wirtschaftlich oder emotional nutzbringend und bieten Orientierung sowie eine gleichbleibende und sich stetig verbessernde Qualität. Sie sind ein gegebenes und gehaltenes Garantieverprechen. Zugleich sind sie das zuverlässigste Instrument, Interessentengruppen nachhaltig an ein Angebot zu binden. Dabei kann diese Bindung wirtschaftlich, intellektuell oder emotional begründet sein. Für den Anbieter ist diese enge Bindung zukunftsichernd. Für den MDR ist sie eine Grundlage für die Auftrags Erfüllung und damit legitimierungssichernd.

Das beste Angebot nützt nichts, wenn es keiner kennt, wenn es verwechselbar, nicht unterscheidbar oder mit negativen Vorurteilen belastet ist. Die Ziele der strategischen Kommunikation sind deshalb, Bekanntheit, Differenzierung und Interesse für die MDR-Angebote zu erhöhen und ein glaubwürdiges Image zu schaffen. In Verbindung mit

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

einem positiven Produkterlebnis können so die MDR-Erfolgskriterien Reputation, Relevanz und Akzeptanz erfüllt werden.

Auch eine große Zahl bester Angebote zählt nicht auf die Unternehmensziele des MDR ein, wenn deren kommunikative Auftritte zeitlich, inhaltlich und formal widersprüchlich oder sogar konkurrierend sind und das Publikum erst die Orientierung und dann die Lust verliert. Über das tägliche Interesse des einzelnen Angebotes hinaus, muss strategische Kommunikation deshalb Zusammenhänge, Strukturen und langfristige Bindungsmöglichkeiten herstellen, die den MDR insgesamt erfolgreicher positionieren. Nur so wächst Vertrauen in die Angebotsleistung und daraus Legitimation und Beitragsakzeptanz.

Eine so verstandene Markenstrategie managt den Auftritt und das Erscheinungsbild, die Werte und Positionen, die Botschaften und Versprechen, die sich in der Markenpersönlichkeit jedes Angebotes verdichten. Und sie managt die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Markenpersönlichkeiten. Sie beeinflusst mit starken Marken die Wahrnehmungen, Präferenzen und Erwartungen der Menschen. Also genau das, was sich durch den medialen Wandel gerade radikal ändert: Im Überfluss der Möglichkeiten wird es immer schwerer, Aufmerksamkeit zu erregen. In der Dynamik der Angebotsentwicklung wird es immer anspruchsvoller, langfristige Bindungen aufzubauen. Mit der zeitlich, örtlich und technisch wachsenden Souveränität des Publikums wird es immer schwieriger, allgemeine Erwartungen zu adressieren.

Daher sieht Unternehmensziel 3 die Stärkung der Marke MDR vor. Dazu wird die MDR-Markenstrategie auf zwei Säulen weiter entwickelt: der Angebotsstrategie mit ihren Produktversprechen und der Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags. Angebots- und Markenstrategie bedingen sich dabei gegenseitig. Die Markenstrategie entwickelt sich auf der Grundlage der Inhalteangebote und der Unternehmenspositionierung und steht im zeitlichen Kontext der Angebotsstrategie. Innerhalb der verschiedenen Programme und Sendungen wird aus gegebenem Anlass auf relevante und ergänzende Angebote innerhalb der MDR-Angebotsfamilie hingewiesen, um so die Vielfalt des MDR einem möglichst großen Publikum bekannt zu machen.

1.9 Erfolgsmessung und Qualitätsmanagement

Die Maßstäbe des Erfolges sind für den MDR gesellschaftliche Relevanz, Reputation und Akzeptanz (Unternehmensziel 1). Erfolg muss messbar sein. Dafür stehen im MDR unterschiedliche Mess- und damit Evaluierungsinstrumente zur Verfügung bzw. sind zu entwickeln. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Werkzeugen für die tägliche operative Programmarbeit und solchen für umfassende und tieferegehende Analysen.

Zur alltäglichen operativen Programmarbeit gehört die redaktions-, programm- oder wellen-interne Analyse und Besprechung, die Auswertung von Zuschauerfeedback

und Presserevisionen, dazu gehört die Analyse von Konkurrenzangeboten, die nationale und internationale Programmbeobachtung und selbstverständlich auch die Nutzung von Zuschauerzahlen. Diese angebotsbegleitende Medienforschung ist ein wichtiges Werkzeug für die Angebotsverantwortlichen. Sie ist umso wertvoller, als sie nicht nur aktuelle Akzeptanzwerte und -prognosen (z.B. in Form von Reichweiten) sondern auch Relevanzkriterien (z.B. in Form von Zielgruppenbewertungen) umfasst. Sie ist somit also auch ein Mittel kontinuierlicher Qualitätsevaluierung.

Für die Fernsehredaktionen steht hierzu seit Juli 2013 das Quoten-Recherchesystem TV-Swift als hausinterner Dienst zur Akzeptanzevaluierung unterstützend zur Verfügung. Auch der Hörfunk arbeitet mit Instrumenten der Medienforschung. Während der Erhebungsphasen zur Mediaanalyse werden sogenannte „Trackings“ erhoben, die wöchentlich die Akzeptanz (Reichweitenprognosen) und die Relevanz (Imagewerte, Zufriedenheit mit den Moderatoren) erfassen. Die Musikformate von MDR JUMP und MDR SPUTNIK werden zusätzlich durch regelmäßige „Callouts“⁴² gesteuert. Für die Bewertung der Angebote in den Telemedien müssen die derzeit angewandten Messmethoden weiterentwickelt werden. So ist im Onlinebereich eine Ermittlung der tagesaktuellen Trackingdaten und Seitenverweildauern unabkömmlich, um zielgruppengenaue Angebote formulieren zu können. Mit der Einführung eines neuen Webanalyse-Tools ab 2014 werden den Redaktionen diese Online-Nutzungsdaten für ihre tägliche Arbeit zugänglich gemacht. Darüber hinaus gibt es zur Relevanzsicherung bei MDR.DE im redaktionellen Alltag für jeden Inhaltbereich festgelegte Qualitätsstandards, die im Dokument „Qualität macht den Unterschied“⁴³ zusammengefasst sind.

Durch die laufende Medienforschung ist somit sichergestellt, dass Programmarbeit und Markenführung kontinuierlich auf der Basis empirischer Daten erfolgen.

Neben den Werkzeugen für die tägliche operative Arbeit ist die Weiterentwicklung geeigneter Instrumente für die umfassendere und tiefergehende Erfolgsmessung eine der vordringlichsten Aufgaben im Entwicklungszeitraum 2014 bis 2017.

Systematische Evaluierung zur Sicherung der Angebotsqualität

Die systematische Evaluierung der Programm- und Telemedienangebote ist einer der strategischen Eckpfeiler zur Sicherung der Angebotsqualität. Qualitätsevaluierung, d.h. die Evaluierung der gesellschaftlichen Relevanz spielt neben der Akzeptanzmessung eine wesentliche Rolle in der strategischen Angebotsentwicklung sowie der täglichen, operativen Redaktionsarbeit. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit den anderen ARD-Anstalten über geeignete Methoden unterstützt fortlaufend die Entwicklung der MDR-Instrumentarien.

Die 2007 begonnene und 2010 fortgesetzte Evaluierung von Angeboten wird daher weitergeführt. Nach erfolgreichen Pilotprojekten in Fernsehen (Schwerpunkt Informationssendungen) und Hörfunk (MDR INFO) kommt es jetzt darauf an, das Instrumentari-

⁴² Nutzer-Befragungen zu aktuell gespielten und neu erschienenen Musiktiteln, i.d.R. 14-tägig

⁴³ „Qualität macht den Unterschied“ wurde im Rahmen des Telemedienausschusses vorgestellt

um für die Telemedien zu erweitern und vor allem auch medienübergreifenden Formatansprüchen gerecht zu werden. Es bleibt bei der doppelten Aufgabenstellung, zum einen strategische Ergebnisse für Unternehmensentscheidungen bereitzustellen und zum anderen die kontinuierliche Diskussion über Qualitätsstandards und ihre Umsetzung in den Redaktionen zu unterstützen.

Das Evaluierungsmodell des MDR verbindet Erkenntnisse aus drei Ebenen: 1. eine repräsentative Nutzerbefragung, 2. die professionelle Sicht von externen Expertinnen und 3. die interne Sicht von Machern. Die Ergebnisberichte enthalten neben kürzeren strategischen Qualitätskennwerten für die Geschäftsleitung ausführliche Darstellungen für das redaktionelle Qualitätsmanagement. Vor allem der Abgleich von Selbst- und Fremdbild inspiriert den redaktionellen Diskussionsprozess um Qualitätsführerschaft abseits der alltäglichen operativen Programmarbeit.

Eingebunden ist das MDR FERNSEHEN darüber hinaus mit den für Das Erste produzierten Sendungen in das derzeit entstehende systematische Qualitätsmanagement der ARD.

Regelmäßige Positionierungsanalysen über alle Mediengattungen als Gradmesser des Unternehmenserfolgs

Die programmnahe Erfolgsmessung wird durch die Analyse von Image, Positionierung und Reputation des MDR insgesamt in Form von Studien ergänzt. Zusammen mit laufenden Analysen zum mitteldeutschen Medienmarkt sowie Vergleichsanalysen von Wettbewerbern werden diese eine wichtige Basis für die strategische und programmliche Ausrichtung des MDR darstellen. So wurden beispielsweise im Frühjahr 2013 Akzeptanz und Positionierung des MDR FERNSEHENS über eine bevölkerungsrepräsentative Befragung ermittelt. Die Ergebnisse werden derzeit ausgewertet und für die strategische Ausrichtung des MDR FERNSEHENS insgesamt sowie einzelner Programmangebote genutzt. Die Durchführung von vergleichbaren Positionierungsanalysen auch für andere Mediengattungen ist z.T. bereits erfolgt bzw. für den Betrachtungszeitraum angedacht. Im Hörfunk beispielsweise erfassen die Trackings im Wochenrhythmus relevante Positionierungsaspekte und sind damit eine Form von „permanenter Positionierungsstudie“.

Medienübergreifende Erfolgsmessung als Steuerungsinstrument der programmlichen und strategischen Unternehmensplanung

Als multimediales, integriertes Medienhaus braucht der MDR geeignete Instrumente, die eine medienübergreifende Erfolgsmessung ermöglichen. Die heute geltenden medien-spezifischen Methoden zur Relevanz- und Akzeptanzmessung werden evaluiert, um zu einem neuen medienübergreifenden Set an Steuerungsinstrumenten zu gelangen, die ein ganzheitliches Qualitätsmanagement für die MDR-Angebotsfamilie ermöglichen. Der Vergleich von der Ist- zur Soll-Erfüllung von konkreten Erfolgskriterien wird dabei ein wesentliches Transparenz- und Steuerungsinstrument zur Erreichung der definierten strategischen Zielsetzungen des MDR sowie der daraus abgeleiteten Angebotsstrategie werden. Dazu gehört auch eine differenzierte Betrachtung über alle Ziel-

gruppen hinweg, um dem Unternehmensziel 2, Programmangebote für alle zu schaffen, gerecht zu werden.

Zur medienübergreifenden Programm-Erfolgsmessung werden daher neben den üblichen empirischen Erfolgsmessungen in Hörfunk, Fernsehen, Internet und Mobile weitere Evaluierungen einen detaillierten Blick auf die MDR-Angebotsfamilie ermöglichen, u.a. durch Onsite-Befragungen⁴⁴ sowie das Social Media Monitoring⁴⁵.

Presseberichte, Auszeichnungen und Preise als Erfolgsindikatoren

Zur Erfolgsmessung wird auch weiterhin das Feedback in Form von Presseberichterstattung und Auszeichnungen und deren positive Auswirkung auf die Reputation des MDR herangezogen, besonders bei fiktionalen Angeboten und dokumentarischen Formaten. Über konkrete Zahlen zu Reichweiten und Nutzerverhalten hinaus sind daher Festival-einladungen, Preise und Auszeichnungen ein hervorragender Leumund; Bambi, Deutscher Fernsehpreis, Deutscher Filmpreis, Grimme-Preis, Goldener Spatz, Prix Italia, Deutscher Hörspielpreis der ARD oder Hörspielpreis der Kriegsblinden sind nur einige der Auszeichnungen, die MDR-Produktionen gewonnen und das Renommee des Hauses insgesamt gestärkt haben.

⁴⁴ Nutzerinnen der MDR-Onlineauftritte werden bei einer Onsite-Befragung direkt über die Website zum Ausfüllen eines Fragebogens eingeladen um Usability, Akzeptanz und Relevanz abzufragen

⁴⁵ Social Media Monitoring ist die systematische Beobachtung und Analyse von Beiträgen und Dialogen in Diskussionsforen, Weblogs, Mikro-Blogging und sozialen Netzwerken, wie Facebook oder Twitter. Es dient dazu, einen Über- und Einblick in Themen und Meinungen aus dem sozialen Netz zu erlangen.

2. Personal

Die Beschäftigten des MDR haben durch ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Leistungen den MDR zu einem erfolgreichen Medienanbieter und einem geachteten Mitglied der öffentlich-rechtlichen Sendergruppe aufgebaut.

Das vorhandene Potential der Beschäftigten bedarf jedoch einer stetigen Weiterentwicklung, damit die aus der „Vision 2017“ hergeleiteten Unternehmensziele erreicht werden können. Der MDR versteht die Gesamtheit seiner Beschäftigten - dazu gehören die festen und die freien Mitarbeiterinnen sowie die im Wege der Arbeitnehmerüberlassung (ANÜ) Beschäftigten - als Kompetenzträger zur Erfüllung seines Auftrags.

Die Personalarbeit orientiert sich in erster Linie am Unternehmensziel 7 und umfasst alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, Kompetenzen, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiterinnen optimal auf die Erfüllung dieses Zieles auszurichten. Die Personalarbeit ist ein entscheidender Faktor, um das Leistungsniveau und die Mitarbeiterzufriedenheit zu sichern. Durch geeignete Maßnahmen können die Leistungsbereitschaft gefördert und die Leistungsfähigkeit erhalten werden. Die Personalarbeit des MDR steht allerdings in den nächsten Jahren vor neuen Herausforderungen.

Demografischer Wandel verschärft Arbeitskräftesituation und erfordert frühzeitiges Gegensteuern

Die wichtigste Herausforderung bringt der demographische Wandel mit sich (siehe oben I.2.1). Er verschärft die Arbeitskräftesituation und wird sich auf die Akquise von geeignetem Fachkräftenachwuchs für alle im Programm, in der Technik und in der Verwaltung ausgeübten Tätigkeiten auswirken. Besonders betroffen sind die ingenieurtechnischen Berufe. Alle im Bereich Personal geplanten Maßnahmen müssen deshalb die demografischen Entwicklungen berücksichtigen.

Bereits jetzt bewertet der MDR die Informationen über die demographische Entwicklung der fest angestellten Mitarbeiterinnen, also deren planmäßiges Ausscheiden in den Jahren 2014 bis 2017 und als Ausblick in den Jahren 2018 bis 2020. Dabei werden besonders betroffene Bereiche bzw. Tätigkeiten identifiziert und frühzeitig geeignete Maßnahmen zur mittel- und langfristigen Sicherung der notwendigen Qualifikationen der Beschäftigten und der Gewinnung der erforderlichen Mitarbeiterinnen ergriffen.

Arbeitgeberattraktivität steigern

Angesichts der sich weiter ändernden Rahmenbedingungen will der MDR seine Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Das schließt die Kommunikation der vielfältigen, bereits vorhandenen Angebote und Leistungen (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Teilzeitvereinbarungen, betriebliche Altersversorgung) sowie zukünftige Angebote und Leistungen (z. B. geplanter Abschluss eines Tarifvertrages zur Einführung von Wertkonten) ein. Hinzu tritt der Aufbau eines gesamtheitlichen Gesundheitskonzeptes zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Stärkung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen.

Dazu kommen die wachsenden Anforderungen an den Arbeitgeber MDR, entsprechende Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen, um im Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte bestehen zu können. Dies bedeutet gleichzeitig, die Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit nachhaltig zu verbessern. Vor diesem Hintergrund hat der MDR u.a. ein Konzept zur Gleichstellung und Familienförderung entwickelt, das in die routinemäßigen Planungs- und Steuerungsprozesse integriert wird. Die Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung.

Der MDR strebt an, seine Beschäftigten kontinuierlich und gezielt weiterzubilden sowie Nachwuchs bedarfsgerecht zu gewinnen und zu entwickeln. Dabei orientiert er sich an der Erfüllung des Unternehmenszieles „Wir fördern Innovation und medienübergreifendes Arbeiten“, bei Beachtung der unterschiedlichen Tätigkeiten in Programm, Technik und Verwaltung. Insbesondere müssen die Beschäftigten im Programm auf die Herausforderungen des konvergenten, vernetzten redaktionellen Arbeitens vorbereitet sein und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse entsprechend gestärkt werden. Die Inhalte, Methoden und Formen der Bildungsmaßnahmen sind permanent an die aktuellen Erfordernisse von Programm, Technik und Verwaltung anzupassen. Dazu gehört auch die Stärkung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen in Bezug auf deren Mitwirkung an bzw. bei der Leitung von Projekten als modernes Instrument zur direktionsübergreifenden Erarbeitung von Lösungsansätzen.

Verantwortung übernehmen – als Mitarbeiterin und als Führungskraft

Der MDR strebt die Qualifizierung der Führungskräfte zur Leitung und Gestaltung zukünftiger Personalprozesse an. Sie sollen angesichts zunehmender und komplexer werdender Anforderungen befähigt und unterstützt werden, ihre Führungsverantwortung und Vorbildfunktion wirksam wahrzunehmen und die Unternehmenswerte des MDR an ihre Mitarbeiterinnen zu vermitteln. Die Mitarbeiterinnen werden über die konkreten Anforderungen im Veränderungsprozess informiert und dadurch in die Lage versetzt, Eigenverantwortung wahrzunehmen. Flankiert wird dieser Prozess u.a. durch spezielle Fortbildungs- und Beratungsangebote.

Für die Mitarbeiterinnen bedeutet das, die Zukunft des MDR engagiert mitzugestalten, aber auch für die eigene Entwicklung Verantwortung zu übernehmen. Ihre persönliche Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung sind wichtige Erfolgsfaktoren. Dazu müssen sie ihre eigene Rolle im Veränderungsprozess erkennen und professionell wahrnehmen. Die Führungskräfte sind darüber hinaus gefordert, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen zu kennen, zu stärken und zu fördern. Sie sind verantwortlich für die eigene Organisationseinheit und die dort beschäftigten Mitarbeiterinnen sowie für deren Weiterentwicklung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen. Die Einbeziehung der für die jeweilige Organisationseinheit tätigen ANÜ-Beschäftigten und freien Mitarbeiterinnen ist bei jeder Entscheidung zu prüfen.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Für die Führungskräfte wird ein neues Führungskräfteprogramm entwickelt und aufgesetzt.

Zur Gewährleistung des unabhängigen Qualitätsjournalismus und zur Sicherung der inneren Rundfunkfreiheit werden entsprechende Regelungen entwickelt.

Mitarbeitergespräche fördern Verantwortungskultur

Als Bestandteil einer leistungs- und wettbewerbsfähigen Organisation ist in Zeiten dauerhafter Veränderungsprozesse ein transparenter und vertrauensvoller Umgang zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen besonders wichtig. In diesem Zusammenhang sind Mitarbeitergespräche generell ein bewährtes Führungsinstrument zur Einschätzung der Zusammenarbeit und zur Personalentwicklung. Deshalb hat der MDR einen systematischen Prozess zur Führung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel etabliert, die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern und Verantwortungskultur zu fördern. Seit Mai 2013 finden jährliche Mitarbeitergespräche unter vier Augen verbindlich für alle fest angestellten Mitarbeiterinnen statt. Für befristet fest angestellte Mitarbeiterinnen und für ANÜ-Beschäftigte, die länger als zwei Jahre im MDR tätig sind, gibt es ähnliche Angebote. Auch den freien Mitarbeiterinnen werden regelmäßig Gesprächsangebote unterbreitet.

Wissenstransfer sichert nachhaltige Entwicklung

Essentiell für eine nachhaltige Entwicklung ist die Unterstützung des Wissenstransfers zwischen den Beschäftigten und die Erhaltung des Know-hows erfahrener Mitarbeiterinnen. Dies soll z.B. durch die Schaffung sogenannter Tandemlösungen (Doppelbesetzung vor dem Ausscheiden älterer Führungskräfte oder von Spezialistinnen), aber auch durch die Berufung jüngerer Mitarbeiterinnen in Projektgruppen erreicht werden. Das bedeutet, dass durch eine altersgerechte Ausrichtung der Personalarbeit den unterschiedlichen Interessen junger und älterer Mitarbeiterinnen zum Nutzen des MDR entsprochen wird. Erforderlich ist auch, das vorhandene Ausbildungsangebot permanent zu evaluieren, um es unter Berücksichtigung sich verändernder Berufsbilder noch gezielter am aktuellen Bedarf des MDR auszurichten. Neben die quantitative Bedarfsermittlung tritt die ständige qualitative Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte.

Personalkonzept 20xx – vier Bausteine sind umzusetzen

Im Fokus steht auch die weitere Umsetzung und permanente Evaluierung des Personalkonzeptes 20xx zur Beschäftigung im MDR mit seinen vier Bausteinen. Der **erste Baustein** ist die Umsetzung des Bestandsschutztarifvertrages für nicht programmgestaltende Tätigkeiten, d. h. die Realisierung der entsprechenden Angebotsgarantien für diese freien Mitarbeiterinnen und langfristig die Abschmelzung des nunmehr gebildeten bestandsgeschützten Kreises.

Die im Wege der ANÜ tätigen Beschäftigten sollen - so der **zweite Baustein** - künftig nur noch für kurz- und mittelfristigen Bedarf, d. h. maximal für drei Jahre, eingesetzt werden. Eine Ausnahme ist zulässig, wenn die betreffende Direktion bei längerfristigem Bedarf nach spätestens fünf Jahren eine frei werdende Planstelle in Aussicht stellt. Am

Ende des Berichtszeitraumes sollen alle in ANÜ ausgeübten Tätigkeiten, bei denen die Maximallaufzeit von 5 Jahren erreicht wurde und für die aber dauerhafter Bedarf besteht, in eine Festanstellung überführt worden sein.

Dies setzt als **dritten Baustein** die weitere Flexibilisierung des Stellenrahmens voraus. Zur Überführung bisher in ANÜ oder in nicht programmgestaltender freier Mitarbeit (NPG) ausgeübter Tätigkeiten in eine Festanstellung werden zweckgebunden jährlich neue Planstellen eingerichtet. Deren Anzahl ist hierbei auf die Zahl der entsprechend der bisherigen Beschlusslage jährlich wegfallenden frei werdenden Planstellen mit kW⁴⁶-Vermerk beschränkt. Darüber hinaus werden frei werdende Planstellen mit Vermerk kW (u. a. im Bereich der Klangkörper) nicht abgebaut, sondern zum Zweck der Überführung der genannten Tätigkeiten in eine Festanstellung in den Planstellenpool der Intendantin umgesetzt.

Der **vierte Baustein** beinhaltet die aktive Personalsteuerung. Dazu wird das bereits im Haus etablierte Instrument des Beschäftigungschecks zur Ermittlung der zutreffenden Beschäftigungsform - feste oder freie Mitarbeit, Beschäftigung im Wege der ANÜ - fortgeführt. Ausgebaut werden auch die Steuerungs- und Controllinginstrumente für die Beschäftigung nicht programmgestaltender freier Mitarbeiterinnen vor dem Hintergrund der Umsetzung des vorgenannten Bestandschutztarifvertrages.

Zur Umsetzung des Unternehmenszieles „Wir steuern die vorhandenen Ressourcen entlang der Angebotsstrategie und handeln wirtschaftlich“ gehört langfristig die Erarbeitung von Grundlagen für eine Personaldimensionierung, d.h. für eine qualitative und quantitative Personalbemessung, unter Berücksichtigung der finanziellen Ausstattung und der personellen Erfordernisse bei der Herstellung von anspruchsvollen Fernseh-, Hörfunk- und Telemedienangeboten. Dies ist eine zukünftige Aufgabe aller Direktionen des MDR. Damit soll erreicht werden, dass sowohl das tatsächlich benötigte Arbeitsvolumen aller Beschäftigten als auch deren notwendige Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse in den einzelnen Direktionen im Sinne von Zielgrößen ermittelt werden. An deren Erfassung soll sich dann eine quantitativ (Anzahl der benötigten Mitarbeiterinnen) und qualitativ (Bedarf an welchen Tätigkeiten) aussagefähige Personalbedarfsplanung mit dem Ziel anschließen, direktionsübergreifende Synergieeffekte zu identifizieren und zu nutzen.

Neues trimediales Redaktionsvolontariat zielt auf Steigerung der Ausbildungsqualität

Beginnend mit dem Jahr 2014 wird die Ausbildung der Redaktionsvolontäre des MDR von derzeit 18 auf 24 Monate verlängert und konsequent auf das trimediale Arbeiten ausgerichtet. Ziel der Umgestaltung ist die Steigerung der Ausbildungsqualität und die Erhöhung der praktischen Ausbildungsbestandteile. Die sechs zusätzlichen Monate werden sowohl in die Verlängerung der Praxisstationen als auch in die gezielte Vertiefung von Ausbildungsinhalten sowie in Projektarbeit investiert.

⁴⁶ kW = künftig wegfallend

Moderne Personalprozesse erfordern zeitgemäße IT-Workflows

Die geplanten Entwicklungen sind ohne eine IT-basierte Unterstützung nur schwer oder mit großer zeitlicher Verzögerung umzusetzen. Dies betrifft insbesondere die Abbildung der vorgenannten Sachverhalte im SAP-Modul Human Capital Management (HCM). Darüber hinaus soll die Implementierung einer IT-basierten Abbildung der hierarchischen Strukturen im MDR vorgenommen und die Umsetzung von elektronischen Personalworkflows (z. B. für Abwesenheitsanträge) vorangetrieben werden. Hinzu kommt, dass der Personalbereich bei einer zukünftigen Implementierung einer IT-basierten dezentralen Personalkostenplanung unterstützend tätig wird.

3. Organisation

Zur Erreichung insbesondere der Unternehmensziele 5 („Wir fördern Innovation und medienübergreifendes Arbeiten“), 6 („Wir steuern die vorhandenen Ressourcen entlang der Angebotsstrategie und handeln wirtschaftlich“) und 7 („Wir schaffen eine transparente, leistungs- und wettbewerbsfähige Organisation [...]“) wird eine „MDR Organisationsstrategie 2017“ weiterentwickelt, die sich konsequent ableitet aus den Rahmenbedingungen gemäß I.2., insbesondere den neuen Technologien, den veränderten Mustern der Mediennutzung und der zukünftigen finanziellen Ausstattung des MDR. Prämissen der Organisationsstrategie 2017 sind dabei:

- Die zukünftige Struktur dient der erfolgreichen Umsetzung der MDR-Angebotsstrategie unter sich verändernden Rahmenbedingungen.
- Bei der Programmproduktion für Hörfunk und Fernsehen ist die Erstellung von Telemedienangeboten integraler Bestandteil.
- Die Organisation wird ganzheitlich über den gesamten MDR strukturiert.

Zu den Maßnahmen im Rahmen der Organisationsstrategie zählen vor allem der weitere Ausbau des medien- und direktionsübergreifenden redaktionellen Arbeitens innerhalb des MDR, die Schaffung innovationsfördernder und ressourceneffizienter Prozesse und Strukturen sowie die MDR-weite Organisationsentwicklung auch im nicht-programmlichen Bereich.

a) Konvergentes redaktionelles Arbeiten

Eine Kernzielsetzung der aktuellen Angebotsstrategie über alle Programmbereiche ist das stärkere medien- und direktionsübergreifende Arbeiten, d.h. die Vernetzung von Angebotsstrategieentwicklung, Themenplanung und Produktion. Die vernetzte Angebotsproduktion und die bereichsübergreifende Inhaltennutzung über die Mediengattungen Fernsehen, Radio und Telemedien hinweg sind dabei mit zusätzlichen Anforderungen an die Rechtesicherung und -dokumentation verbunden. Der Prozess des vernetzten Arbeitens dient insgesamt der Stärkung von publizistischer Relevanz gerade auch durch den ressourceneffizienten Einsatz von redaktionellen Mitarbeiterinnen und Technik. Publizistische Relevanz wird durch jeweils auf die spezifische Mediengattung und deren Rezeptionssituation zugeschnittene Inhalte gewährleistet, wobei „klassische“ Medienformate wie Videos, Audios, Bilder und Texte zunehmend auch durch Interaktionsformate ergänzt werden.

Der effiziente Einsatz von Ressourcen führt zur Entlastung der Programmkosten, zahlt aber zugleich auf die Qualität der Inhalte ein. Frei werdende Ressourcen können zur Kompensation von Budgetreduzierungen in den Programmbereichen, Entwicklung von neuen Angeboten und für mehr Eigenrecherchen genutzt werden.

Dieses konvergente, redaktionelle Arbeiten soll zur Organisationsleitlinie für alle Programm-Segmente des MDR werden und steht im Zentrum der weiter zu entwickelnden MDR Organisationsstruktur 2017.

Neue Prozesse und Strukturen in der Nachrichtenproduktion als zentraler Meilenstein auf dem Weg zur konvergenten Organisation

Eine wichtige Funktion im Bereich des medien- und direktionsübergreifenden Arbeitens beim MDR nimmt der Bereich der Nachrichtenproduktion ein. Hier wird es darauf ankommen, die Strukturen und Prozesse der Nachrichtenproduktion weiter zu optimieren, um mehr Angebote als bisher im Online-Kanal bereitstellen zu können, die Nachrichtenvielfalt und –taktung zu erhöhen und mehr eigene Nachrichten zu produzieren. Die Regionalität wird durch die lokalen Kompetenzzentren im jeweiligen Landesfunkhaus gewährleistet, wo die komplette trimediale Nachrichtenggebung des jeweiligen Landes verantwortet wird. Erste trimediale Desks sind in den Landesfunkhäusern bereits eingerichtet.

Durch Einführung des trimedialen Sportdesks 2007 konnten wertvolle Erfahrungen in der bereichs- und medienübergreifenden Programmerstellung gesammelt werden. Diese wurden 2011 für den trimedialen Newsdesk (TND) genutzt, der inzwischen als direktionsübergreifendes Koordinations- und Produktionszentrum eine Referenzfunktion für die Fortentwicklung einer konvergenten Organisationsstruktur innehat. Am TND koordinieren Mitarbeiterinnen von Fernsehen, Hörfunk, Landesfunkhäusern und Online die aktuelle Berichterstattung und stimmen medienübergreifende Themenschwerpunkte ab. Die redaktionelle Verantwortung der verschiedenen Bereiche für ihre jeweiligen Produkte bleibt dabei erhalten.

Gestaltung und Funktion des TND werden laufend evaluiert und optimiert mit dem Ziel, die redaktionellen Arbeitsabläufe von Planung, Materialaustausch, Rechtemanagement, Expertenvermittlung und Inhalteproduktion schneller, flexibler und effizienter zu gestalten.

Ein weiteres wichtiges Instrument für die Vernetzung und Profilierung aller MDR Produkte ist die regelmäßige Koordinierungsrunde von Fernsehen, Hörfunk, Landesfunkhäusern, Telemedien und der Hauptabteilung Kommunikation. Sie dient der Abstimmung von Themenschwerpunkten und der crossmedialen Angebotspromotion. Darüber hinaus ist sie ein wirkungsvolles Instrument zur Erschließung von Synergieeffekten bei der multimedialen Angebotsproduktion.

Basierend auf den bisherigen Erfahrungen mit dem TND wird die Ausweitung der „Desk“-Strukturen beim MDR über alle drei Medien (Fernsehen, Radio und Telemedien) forciert. So werden „Desks“ für weitere Bereiche aufgebaut und miteinander vernetzt. Zudem werden geeignete Modelle für das trimediale Arbeiten (z.B. örtlich Zusammenführung, „virtuelle“ Desks) geprüft.

Schaffung von Infrastruktur für das vernetzte Arbeiten

Grundlage für das standort- und redaktionsübergreifende Arbeiten ist eine technologische Vernetzung der verschiedenen Redaktions-Standorte, die als wesentliche prozessuale Aufgabe für den Planungszeitraum bis 2017 identifiziert ist. Die Schaffung einer MDR-Redaktionssystemplattform und eines für jeden Redakteur von überall aus zugänglichen Content-Management-Systems sind zentrale Bausteine eines vernetzten redaktionellen Arbeitens. Mehr Details hierzu im Abschnitt III.4.

HA Telemedien mit neuen zentralen Koordinierungsfunktionen

Eine weitere zentrale Koordinierungsfunktion in der direktionsübergreifenden Organisationsstruktur erfüllt die zum 1. Januar 2013 gegründete und direkt beim Fernsehdirektor angebundene HA Telemedien. Die Verantwortung für die Telemedien ist seitdem zwischen der HA Telemedien und der Hörfunk- und der Fernsehdirektion sowie den drei Landesfunkhausdirektionen aufgeteilt. Dieses Strukturmodell wird die Verbindungen zwischen den klassischen Ausspielwegen Hörfunk und Fernsehen und dem Internet stärken. Zentrale Kompetenz und ein starker Gesamtauftritt sind mit der Möglichkeit verbunden, dezentral und damit flexibel zu reagieren. Die Neuregelung folgt zwei grundsätzlichen Entscheidungen. Erstens: die Programmdirektionen Hörfunk und Fernsehen sowie die drei Landesfunkhausdirektionen übernehmen die vollständige redaktionelle Verantwortung für die Inhalte ihrer Telemedienangebote. Zweitens: Die HA Telemedien trägt die Gesamtverantwortung für die Telemedienangebote und ist für die Aufgaben zuständig, die die MDR-Telemedienangebote insgesamt bzw. deren Koordination betreffen.

b) Innovationsfördernde Strukturen schaffen

Die Kreativität der Mitarbeiterinnen sichern und Programm-Innovationen schaffen ist eine der zentralen Aufgaben für die Organisationsentwicklung von Medienunternehmen, beruht doch die Reputation des MDR im Wesentlichen auf der Schaffung eines hochwertigen und attraktiven Programmangebots in den drei Mediengattungen Fernsehen, Hörfunk und Telemedien.

Weitere Innovationsstärkung wird durch das in 2013 gegründete Entwicklungslabor erfolgen, das direkt bei der Intendanz angebunden ist. Ein spezielles Team von Kreativen mit Multimedia-Hintergrund wird hier gezielte Medienangebote entwickeln, die auf das sich ändernde Mediennutzungsverhalten in der digitalen Welt reagieren. Als Dienstleister für den gesamten MDR wird das Entwicklungslabor Trends der konvergenten Welt identifizieren, analysieren und Anstöße für die Entwicklung innovativer Programmideen für ein jüngeres Publikum geben. Das Team besteht aus freien Kreativen und arbeitet eng mit den Kreativen aus den verschiedenen MDR-Bereichen zusammen.

Als weiteres Element der Stärkung der Innovationskultur wird 2014 ein Ideenmanagementsystem als Führungskräftemodell im MDR eingeführt, das die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiterinnen anregt, bündelt und durch dauerhafte Strukturen für alle Unternehmensbereiche nutzbar macht. Der Ideenmanagement- und Evaluierungs-

prozess ist komplett EDV-gestützt und von der Einreichung der Ideen bis zu dessen Umsetzung für die Ideengeberinnen transparent und online nachverfolgbar.

c) Entwicklung von zukunftsfähigen Strukturen und Prozessen im nicht-programmlichen Bereich

Als weitere zentrale Maßnahme zur Organisationsentwicklung und zur Sicherung einer wirtschaftlichen und auf Synergienutzung ausgerichteten Struktur- und Prozesslandschaft wird eine MDR-übergreifende, zukunftsfähige Organisationsstrategie entwickelt. Diese Organisationsstrategie wird neben den unter a) beschriebenen redaktionellen Prozessoptimierungen auch Maßnahmen im nicht-programmlichen Bereich umfassen. Diese Maßnahmen werden auf den bereits gewonnenen Erfahrungen mit den verschiedenen Strukturmodellen aufsetzen, aber diese in einen größeren, ganzheitlichen Rahmen fassen. Die Implementierung wird schrittweise über den gesamten Entwicklungsplanzeitraum bis 2017 erfolgen.

Bei der Einführung dieser neuen Prozesse und Strukturen ist von entscheidender Bedeutung, den Strategieentwicklungs- und Strategieumsetzungsprozess für die Mitarbeiterinnen transparent und nachvollziehbar zu gestalten, u.a. durch eine frühzeitige und umfangreiche Einbeziehung in die Planung und Umsetzung. Dadurch kann auch Praxistauglichkeit und Akzeptanz der organisatorischen Veränderungen gewährleistet werden. So wurden nach Kommunikation der Vision 2017 interdisziplinäre Arbeitsgruppen aus der Mitarbeiterschaft zur Erarbeitung konkreter Umsetzungskonzepte eingerichtet. Neben der Steigerung von Angebotsqualität, der Innovationskraft und der Arbeitseffizienz wird die erfolgreiche Mitnahme der Belegschaft im organisatorischen Veränderungsprozess das wesentliche Erfolgskriterium sein.

4. Produktion und Technik

Die Förderung von Innovation und medienübergreifendem Arbeiten, Ressourcensteuerung entlang der Angebotsstrategie, wirtschaftliches Handeln sowie die Gestaltung einer leistungs- und wettbewerbsfähigen Organisation sind wesentliche Elemente der MDR-Unternehmensziele, die die Weiterentwicklung der technischen Bereiche des MDR bestimmen.

Die Betriebsdirektion gestaltet gemeinsam mit den technischen Bereichen der Hörfunkdirektion sowie der Tochterunternehmen in den Landesfunkhäusern die technologische Basis des Unternehmens. Investitionen in die Produktionsinfrastruktur werden am Standort der Fernsehzentrale in Leipzig und der Hörfunkzentrale in Halle durch die Betriebsdirektion getätigt. In der Zuständigkeit der Landesfunkhäuser erfolgt dies durch die ausgelagerten Technikbereiche (MCS). Investitionen im Zusammenhang mit der IT-Ausrüstung und die Weiterentwicklung der technischen Gebäudeausrüstung werden von der Betriebsdirektion für alle Standorte getätigt.

Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung der Angebotsstrategie ist eine medien- und standortübergreifende Weiterentwicklung der Produktionsinfrastruktur erforderlich. Deren Grundlage bildet der Masterplan vernetzte Medienproduktion. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung der Infrastruktur im Hinblick auf eine durchgängige Verarbeitung von Inhalten sowie deren Bereitstellung für unterschiedliche Ausspielwege.

Auch im Bereich der Programmverbreitung ist eine rasante Entwicklung zu erkennen. Die bislang getrennten Verbreitungswege Fernsehen, Hörfunk und Internet nähern sich im Rahmen der Medienkonvergenz immer weiter an – bis hin zur Verschmelzung in den Endgeräten. Das Internet ergänzt die klassischen Wege bestens, ermöglicht neue Nutzungsformen und führt damit zu einem veränderten Nutzungsverhalten. Dies trifft insbesondere auf die mobile Kommunikation zu. Die Weiterentwicklung der Verbreitungswege soll dazu beitragen, den MDR als Marke sowie seine Wahrnehmung als modernes Medienunternehmen zu stärken.

Technologieentscheidungen innerhalb des Unternehmens aber auch in der Darstellung der MDR-Angebote nach außen richten sich an den Unternehmenszielen 5 bis 7 aus. Darüber hinaus fördert der MDR Kooperationen in der ARD und stärkt die Zusammenarbeit mit den Gemeinschaftsangeboten, insbesondere dem KiKA (Unternehmensziel 4).

4.1 Medienproduktion

Der MDR verfügt bereits heute über eine moderne, größtenteils dateibasierte und vernetzte Produktionsinfrastruktur und hat damit eine gute Ausgangsbasis für die sich ändernden Anforderungen. In den kommenden Jahren wird insbesondere eine Intensivierung des direktions- und medienübergreifenden Arbeitens erforderlich sein.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Dies setzt voraus, dass Inhalte über Standort- und Mediengrenzen hinaus nutzbar gemacht werden können. Zudem ist es erforderlich, die begleitenden Daten (Metadaten) ohne Brüche in der Prozesskette zur Verfügung zu stellen. Die Strategie ist darauf ausgerichtet, MDR-intern eine eigene „Content Cloud“ anzubieten. Durch die weitere Festlegung von Schnittstellen und Standards sowie durchgängig beschriebene Workflows werden bis 2017 hierzu wichtige Meilensteine erreicht sein – insbesondere in der Verknüpfung der bisher nach Verbreitungswegen getrennten Content Management-Systeme.

Dazu ist eine durchgängig dateibasierte Arbeitsweise in allen Bereichen notwendig. Im Hörfunk ist dies für die lineare Produktion bereits etabliert, in den nichtlinearen Prozessen besteht noch Optimierungsbedarf. Beim Fernsehen wird diese Arbeitsweise im Berichtszeitraum durchgehend umgesetzt. Die Umstellung hierauf wird durch konkrete Vorhaben, wie z. B. einen zentralen Produktionsspeicher, die Retrodigitalisierung von Archivmaterial oder auch den Materialaustausch mit externen Dienstleistern, beschleunigt.

Mit zunehmendem Vernetzungsgrad steigen die Komplexität der Produktionen und die Anforderungen an die Prozesse sowie die Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit der Produktionsinfrastruktur.

Diesem Trend kann man durch die Nutzung von Technologien mit erhöhtem Automationsgrad begegnen. Dabei stehen einem reduzierten Personalaufwand für konkrete Programmvorhaben erhöhte Aufwendungen für Betrieb und Entwicklung gegenüber. Die Herausforderung besteht darin, im Rahmen der vorhandenen Ressourcen ein Optimum zu finden. Den Redaktionen werden deshalb zunehmend schlankere Produktionsformen und integrierte Arbeitsweisen sowie Möglichkeiten der Bewegtbildproduktionen mit virtuellen Lösungen (z.B. virtuelle Grafiken, virtuelle Studios auch für Web-Produktionen, etc.) angeboten. Ein weiterer Schwerpunkt ist die schnelle und kostengünstige Anlieferung von mobil erzeugtem Material.

Die schlanken und zunehmend automatisierten Produktionsformen setzen neue Maßstäbe für ein ganzheitliches technisches und prozessuales Qualitätsmanagement. Auf Grundlage geeigneter technischer Systeme sind deshalb Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung der einzelnen Medienprodukte, der Prozessqualität und ihrer Steuerung zu etablieren und auszubauen.

Folgende Entwicklungen stehen im Berichtszeitraum im Fokus des MDR:

- Die Realisierung einer **MDR-Redaktionssystemplattform** ist eine Maßnahme zur Stärkung der vernetzten, standortübergreifenden redaktionellen Zusammenarbeit – insbesondere auch in der Planungsphase. Diese soll die für die Redaktionen notwendigen Systeme einbinden und damit die medienübergreifende Mehrfachverwertung von Inhalten über alle Standorte ermöglichen. Die Verbes-

serung der Kommunikationsinfrastrukturen sowie des Wissensmanagements für trimediale und standortübergreifende Teams sind dabei ebenso ein wichtiger Baustein.

- Die große Herausforderung für die nächsten Jahre ist die Weiterentwicklung und Verknüpfung der **Content-Management-Systeme** (CMS) sowie der darauf basierenden Austauschworkflows. Neben der Anbindung der Landesfunkhäuser ist der Schnitt am Redakteursarbeitsplatz für die Bewegtbildproduktion ein weiteres Ziel. Die damit einhergehenden Veränderungen der Aufgaben von Journalistinnen und Cutterinnen wirken sich direkt auf Gesamtschnittzeiten und Produktqualität aus. Hier sind Strategien erforderlich, die die Arbeitsteilung berücksichtigen und die Qualität der MDR-Produkte sicherstellen.
- Die Einführung eines **zentralen Produktionsspeichers** hat zum Ziel, die Disponierbarkeit von Schnittplätzen weiter zu verbessern, Materialtransferzeiten bei gleichzeitiger Bearbeitung desselben Rohmaterials zu senken, den Speicherbedarf für Standardmaterialien in Bibliotheken zu senken und die Material- und Metadatenverfügbarkeit zu erhöhen. Dazu soll u.a. eine leistungsfähige Schnittstelle zum CMS eingeführt werden, um z.B. Material noch während der Aufzeichnung im Schnitt verfügbar zu machen. Im **Materialzentrum** (MZL) sollen Materialbewegungen vom, zum und im MDR flexibler organisiert sowie Materialeingang und -wandlung zentral vorgenommen werden.
- Das Vorhaben einer **integrierten, stark automatisierten Nachrichtenregie** für Bewegtbildproduktionen verfolgt das Ziel, Sendungen zukünftig mit einem geringeren Personaleinsatz als bisher produzieren zu können. Dies wird erreicht durch die weitere Standardisierung von Produktionsabläufen und Elementen von Nachrichtensendungen sowie durch den Einsatz eines Regieautomationssystems. In der integrierten Nachrichtenregie können Sendungen unterschiedlicher Genres (z.B. Nachrichten, Sport) produziert werden.
- Eine wichtige Aufgabe im Hörfunk wird die weitere Integration der vernetzten Hörfunkproduktionssysteme in die zentralen Strukturen sein. Hier geht es speziell um die Bereitstellung von Schnittstellen für die zentrale MDR-Redaktionssystemplattform sowie um die Verkopplung mit finanzorientierten Controlling-Prozessen, wie zum Beispiel die Umstellung im elektronischen Meldeverfahren zur GEMA. Die neue Hörfunkarchivdatenbank HAMS muss noch funktional erweitert werden, um Arbeitsabläufe noch effektiver gestalten zu können. Außerdem steht für mehrere Programmbereiche die Aufgabe an, die Planungssoftware für die Musikrotation zu erneuern.
- Die Migration der MDR-Telemedienangebote auf das **Web-CMS Sophora** wird fortgeführt und responsiv⁴⁷ gestaltet. Ziel ist eine optimierte Nutz- und Erreichbarkeit auf allen Endgeräten insbesondere bei mobiler Nutzung. Die Webseiten

⁴⁷ Responsiv: „Sich automatisch an den Möglichkeiten des Endgeräts orientierend“.

werden so gestaltet, dass sie sich automatisch an die Fähigkeiten des Endgerätes anpassen. Es entsteht ein einheitliches Produkt mit unterschiedlichen aber konsistenten Looks und Eigenschaften je nach Endgerät (stationär, Smartphone, Tablet, etc.). Die Weiterentwicklung der Angebote kann so aus einem Guss und ebenfalls gleichzeitig für alle Endgeräte erfolgen.

- In ARD-weiter Abstimmung wird die Entwicklung einer Produktions-App vorangetrieben. Smartphones werden hiermit Teil einer kostengünstigen und schnellen Produktionsweise.
- Mit der Konsolidierung von Metadatenquellen wird die Voraussetzung für eine übergreifende Verfügbarkeit von Zusatzinformationen für die verschiedensten Verteilwege geschaffen. Auf Basis einheitlicher Schnittstellen sollen eine medien- und standortübergreifende Produktion unterstützt und die Inhalte um zusätzliche Daten bereichert werden. ARD-weit abgestimmte Konzepte sind auf den MDR zu übertragen.
- Der Aufbau bzw. die Optimierung von Arbeitsplätzen für Videojournalistinnen und Videosystemumgebungen wird mit dem Ziel einer Integration in die Fernsehlandschaft vorangetrieben.

Alle Weiterentwicklungen und konkreten Investitionsvorhaben werden in erster Linie durch eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den redaktionellen Bereichen im MDR gesteuert. Im Betrachtungszeitraum des Entwicklungsplanes ist davon auszugehen, dass mit der Umsetzung der genannten Vorhaben der Vernetzungsgrad noch weiter steigt.

4.2 Programmverbreitung

Digitalradio

Der MDR unterstützt seit dem bundesweiten Neustart von Digitalradio im Jahr 2011 die digitale Hörfunkverbreitung im Standard DAB+. Digitalradio ist eine zukunftsfähige Hörfunkplattform, die neben exzellenter Tonqualität auch die Begleitung des Radioprogramms mit Texten und visuellen Komponenten ermöglicht. Durch den weiteren Ausbau der Zusatzdienste – auch im Zuge der Metadatenkonsolidierung - wird die Attraktivität der bisherigen Angebote weiter verbessert. Mit dem Verfahren TPEG soll die Qualität von Verkehrsinformationen deutlich erhöht werden. Ein weiterer Mehrwert besteht in der Möglichkeit, Sendungen im Mehrkanaltonverfahren zu übertragen.

Der größte Vorteil für den MDR ist allerdings, dass die Frequenzknappheit bei UKW überwunden werden kann. Für Digitalradio stehen dem MDR potenziell genügend Kapazitäten für die Übertragung aller seiner Programme zur Verfügung. So kann insbesondere MDR SPUTNIK erstmals auch in Sachsen und Thüringen terrestrisch verbreitet werden. Auch MDR INFO profitiert auf Grund seiner nicht flächendeckenden UKW-

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Frequenzausstattung von der Digitalradio-Verbreitung. Kapazitätsreserven für weitere, auch experimentelle Vorhaben, stehen im Digitalradio zur Verfügung.

In der aktuellen Ausbaustufe von Digitalradio können im Sendegebiet des MDR bereits 80 % der Fläche mit mobilem bzw. portablem Empfang sowie 60 % der Einwohner mit Im-Haus-Empfang erreicht werden. Der Ausbau soll kontinuierlich erfolgen. Es ist vorgesehen, dass bis 2017 eine weitgehende Flächenversorgung erreicht ist.

Voraussetzung ist jedoch ein nachhaltiger Markterfolg, denn im Jahr 2014 wird eine Evaluierung der Marktentwicklung durch die KEF erfolgen. Das Ergebnis soll in die Entscheidung der KEF über die weitere Bewilligung von Projektmitteln für Digitalradio für die Zeit ab 2015 einfließen.

Mit dem vorhandenen Programmangebot und dem breiten Angebot an Digitalradio-Endgeräten im Fachhandel sind bereits gute Voraussetzungen für eine positive Marktentwicklung vorhanden. Andererseits gibt es bei regionalen und landesweiten privaten Hörfunkveranstaltern noch große Vorbehalte gegen diese neue Verbreitungstechnologie. Dass die Programmveranstalter hier nicht mit einer Stimme sprechen, macht sich im Markt mit noch überschaubaren Absatz- und Nutzungszahlen bemerkbar. Daher ist die Steigerung der Marktakzeptanz ein großes Ziel aller Beteiligten. Der MDR hat hierzu in 2013 bereits eine großangelegte Marketingkampagne durchgeführt und wird die Entwicklung von Digitalradio mit geeigneten Maßnahmen auch weiter unterstützen.

UKW

Im Zeithorizont des Entwicklungsplans wird die Verbreitung der Hörfunkprogramme über UKW fortgesetzt.

Fernsehterrestrik

Aktuell ist die Debatte um die Zukunft der Fernsehterrestrik neu entfacht. Auslöser waren insbesondere internationale Bestrebungen im Rahmen der Weltfunkkonferenz WRC 2012 für eine sogenannte Digitale Dividende II. Hierbei sollen weite Teile des Rundfunkspektrums, das heute in Deutschland für digitales terrestrisches Fernsehen (DVB-T) genutzt wird, in Spektrum für eine mobile Breitbandversorgung umgewidmet werden. Im Zuge dessen haben sich verschiedene Marktbeteiligte zur mittelfristigen Zukunft von DVB-T positioniert.

Der MDR strebt im Verbund der ARD den Erhalt der terrestrischen Fernsehausstrahlung an. DVB-T ist essentiell für die universelle Verfügbarkeit und freie Empfangbarkeit der öffentlich-rechtlichen Rundfunkinhalte, insbesondere mit portablen und mobilen Endgeräten. Aufgrund der Verträge für das bestehende DVB-T-Sendernetz und der in der Vergangenheit geleisteten Investitionen kommt ein Einstieg der ARD in DVB-T2 frühestens im Zeitraum 2016 - 2018 in Betracht.

Das ZDF hat sich in ähnlicher Weise positioniert. Auch die ProSiebenSat.1-Gruppe will ihr DVB-T-Engagement bis 2018 fortführen, fordert jedoch klare Aussagen von Bund

und Ländern zum Erhalt des benötigten Frequenzspektrums. Die Mediengruppe RTL Deutschland hat hingegen angekündigt, dass sie ihre Programme unter den derzeitigen Bedingungen - insbesondere die Unsicherheit der langfristigen Verfügbarkeit der benötigten Frequenzen - ab 2015 nicht mehr über DVB-T verbreiten will. Im Raum München erfolgt der Ausstieg bereits im Sommer 2013.

Einigkeit besteht darin, dass der mittel- und langfristige Frequenzbedarf für DVB-T2 der gleiche ist wie schon jetzt für DVB-T. Es ist deshalb eine strategische Zielstellung aller Beteiligten, den Verlust der Fernsehfrequenzen im sogenannten 700-MHz-Band, wie auch überhaupt im UHF-Band, zu verhindern. Vor diesem Hintergrund sind die Marktbeteiligten gehalten, zeitnah konkrete Migrations- und Einführungszenarien für ein hybrides DVB-T2-System zu entwickeln, die zugleich einen Beitrag zur nachhaltigen Absenkung der terrestrischen Verbreitungskosten leisten. Der MDR beteiligt sich an diesem Projekt innerhalb der ARD.

Ein Nachfolgesystem für DVB-T sollte als Hybridsystem mit besonderer Eignung sowohl für den portablen als auch den mobilen Empfang ausgelegt sein. Für die lineare Verbreitung über DVB-T2 soll eine HD-Bildqualität ermöglicht werden. Nichtlineare Angebote sowie Programme des sogenannten Long-Tail⁴⁸ sollen über IP-Übertragungsnetze wie zum Beispiel WLAN oder Mobilfunk verbreitet werden.

Kabelnetze und digitale Verbreitungsplattformen

Der MDR hat gemeinsam mit den Rundfunkanstalten der ARD die Einspeiseverträge mit den Kabelnetzbetreibern Kabel Deutschland, Unitymedia und KabelBW zum Jahresende 2012 gekündigt. Mit Beendigung der Verträge endete auch die vertragliche Pflicht zur Zahlung von Einspeiseentgelten. Künftig richtet sich die Programmverbreitung ausschließlich nach den Vorgaben der geltenden Gesetze. Insbesondere sehen die Landesmediengesetze als auch der Rundfunkstaatsvertrag weitgehende Verbreitungsverpflichtungen für die Hörfunk- und Fernsehprogramme des öffentlich-rechtlichen Rundfunks vor (siehe auch Ziff. II.2.). Der MDR stellt allen interessierten Unternehmen seine Programme digital für die Weiterverbreitung in geschlossenen Netzen zur Verfügung.

Satellit

Zum Jahresende 2013 beginnt die digitale Satellitenausstrahlung des MDR FERNSEHENS im hochauflösenden Format HDTV. Zu diesem Zeitpunkt wird die Umrüstung der Produktionsinfrastruktur auf HDTV bis auf Restarbeiten abgeschlossen sein, sodass das MDR FERNSEHEN einen sehr hohen Anteil an in HD produzierten Inhalten aufweisen wird.

Die HD-Ausstrahlung wird parallel zur Verbreitung in Standardauflösung (SD-Format) erfolgen. Dies ist zeitlich befristet erforderlich, da auf der Seite der Nutzerinnen noch

⁴⁸ **Long Tail** (englisch für „Der lange Schwanz“) ist eine durch den Autor Chris Anderson 2004 bekannt gemachter Effekt, nach dem ein Anbieter im Internet durch eine große Anzahl an Nischenprodukten Gewinn machen kann. Dieser Effekt trifft insbesondere für den Medienvertrieb zu, wo selten verkaufte Titel in einem konventionellen Geschäft hohe Kosten verursachen würden.

nicht alle Empfangsgeräte HD-tauglich sind. Ziel ist es, in den kommenden Jahren die Bekanntheit und den Nutzungsanteil der HD-Fassungen des MDR FERNSEHENS – aber auch des ERSTEN, der gesamten ARD-Angebotsfamilie und der Gemeinschaftsprogramme – kontinuierlich zu erhöhen. Dies ist die Voraussetzung, um gegebenenfalls ab 2019 auf die Parallelverbreitung in SD verzichten zu können, was mit einem erheblichen Einsparpotenzial für den MDR und die ARD verbunden wäre.

Die Ausstrahlung von Mehrkanalsendungen im MDR-Hörfunk wird die Attraktivität insbesondere der Kultur-Programmangebote weiter erhöhen.

Internet

Der MDR hat alle seine Programme per Livestream in seinem Internetangebot verfügbar gemacht. Die Hörfunkprogramme werden vollständig verbreitet. Das MDR FERNSEHEN wird seit Mitte 2013 per Livestream angeboten. Aus urheber- bzw. lizenzrechtlichen Gründen können einzelne Beiträge oder Sendungen gar nicht oder nur territorial auf die Bundesrepublik beschränkt (sogenanntes Geoblocking) gesendet werden. Ziel ist es, diesen Anteil mit Verbreitungsbeschränkungen sukzessiv zu verringern.

Große Relevanz erlangt die Bereitstellung der Telemedienangebote in für Smartphones und Tablet-PCs optimierten Formaten, die Entwicklung von Web-Apps zur prominenten Positionierung der MDR-Produkte im Wahrnehmungsfeld der Rezipientinnen, der Ausbau von Angeboten für SmartTVs im HbbTV-Standard sowie die Gestaltung von Anwendungen für den Second Screen.

Die Vielfalt der Endgeräte macht eine Änderung der Ausspielstrategie für Web-Anwendungen notwendig (siehe oben Ziff. III.4.1 Nr. 6). Um die MDR-Angebote für die verschiedenen Zielgruppen interessant zu halten und auf dem Markt zu behaupten, ist eine stetige Weiterentwicklung und Bereitstellung nach Stand der Technik notwendig.

4.3. Infrastruktur

Standardisierung der IT-Infrastruktur

In Zukunft wird die Relevanz von Standard-IT-Technik weiter zunehmen. Die Entwicklungen im IT-Bereich ermöglichen, dass künftig auf bisher benötigte Sonderlösungen zum Teil verzichtet werden kann. Zudem vereinfacht die Standardisierung von Technik die Beschaffungs-, Wartungs-, Verfügbarkeits- und Austauschprozesse. Es sollen deshalb verstärkt technische Standards und standardisierte Schnittstellen genutzt bzw. weiterentwickelt werden. Verstärkte Kooperationen mit anderen Landesrundfunkanstalten können dabei helfen, Kosten zu senken.

Die Entwicklung von Hard- und Software im Bereich der IT-Infrastruktur ist einer hohen Dynamik ausgesetzt. Dies schlägt sich im Vergleich zu anderen Branchen anhand kürzerer Produktlebenszyklen nieder. Immer neue Innovationen und sich deshalb verändern-

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

de Anforderungen und Arbeitsabläufe müssen bedient werden (Medienkonvergenz, trimediales Arbeiten, vernetzte Medienproduktion).

In den nächsten Jahren wird sich der Trend zum Einsatz von Virtualisierungslösungen für Server, Applikationen und Arbeitsplatzausstattungen verstärken. Im Serverbereich bedeutet der Einsatz dieser Technologie eine deutlich höhere Auslastung der physischen Serversysteme. Des Weiteren sind weniger physische Systeme im täglichen Einsatz notwendig. Der Bereich Applikationsvirtualisierung ermöglicht die zentrale Bereitstellung von Applikationen. Dies hat den Vorteil, dass eine Pflege der Applikationen zentral erfolgen kann. Dies bringt erhebliche Aufwandsminderungen mit sich. Im Bereich Arbeitsplatzausstattung ist angedacht, so viele Anwendungen wie möglich von einer zentralen IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, um den derzeit vorherrschenden dezentralen Softwarepflegeaufwand der Arbeitsplatzsysteme zu minimieren.

Durch die Veränderungen in der modernen Medienproduktion hin zu einer trimedialen Produktion sind die geänderten Kommunikationsanforderungen auf Infrastrukturseite durch Ersatz der Telekommunikationsanlagen abzubilden. Ziel ist eine zukunftssichere und wirtschaftliche Lösung mit verbesserten und effektiveren Kommunikationsmöglichkeiten. Neben der Sprachkommunikation besteht Bedarf an zeitgemäßen Kommunikationsmethoden wie Web-Konferenz, Videokonferenz, Instant Messaging und Anruf-funktionen direkt aus der Anwendung Outlook.

Effizienzsteigerung der Energieversorgung im Bereich der Gebäudeinfrastruktur

Die Versorgungsmedien (z.B. Strom, Fernwärme, Gas, Wasser) sind ein erheblicher Kostenfaktor im MDR. Es ist davon auszugehen, dass die Energiekosten in Zukunft weiter steigen werden. Zusätzliche Steigerungen entstehen durch Bundesgesetze (Erneuerbare-Energien-Gesetz, Offshore-Abgabe, etc.) und europäische Vorgaben (Trennung von Energieerzeugung und Netzen seit dem Jahr 2005). Um die Kostensteigerung zu begrenzen, ist ein effizientes Energiemanagement erforderlich. Dies beinhaltet unter anderem die aktive Verringerung des Verbrauchs durch neue Technologien und die Optimierung des Energiemixes. Unter diesen Gesichtspunkten werden die Investitionsschwerpunkte der nächsten Jahre gesetzt. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der geplanten Investitionsprojekte gelegt.

Für den Standort Fernsehzentrale Leipzig wurde ein umfassendes Energieversorgungskonzept entwickelt. Dessen Ziel ist es, mit Hilfe von Wärmepumpen- und Kraftwärmekopplungstechnologie (Blockheizkraftwerk) im Zeitraum 2013 bis 2017 eine moderne und effiziente Energieversorgung der Liegenschaft aufzubauen.

Zur Steigerung der Energieeffizienz wird am Standort Hörfunkzentrale Halle der Einbau von Wärmepumpentechnologie, der Ersatz der Kälteerzeuger und der Austausch der Netzersatzanlage erfolgen (2013 bis 2015).

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Wo möglich, wird Technik an einem Ort konzentriert, da so eine effizientere Kühlung und Wärmeableitung erfolgen kann. So erfolgt seit Juni 2013 die Konzentration der Server-Technik in einem zentralen Serverraum am Standort Leipzig.

5. Medienpolitik

Ausgehend von den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich folgende medienpolitische Handlungsfelder zur Flankierung und Absicherung der Entwicklungsplanungen.

Die in § 11d Abs. 2 RStV für Telemedienangebote vorgeschriebenen Verweildauern für Sendungen aus den linearen Programmen tragen dem Bedürfnis der Nutzerinnen nach zeit- und ortsunabhängiger Nutzung nicht hinreichend Rechnung. Der MDR wird sich für einen zeitgemäßen, an den Nutzerinteressen ausgerichteten Telemedienauftrag einsetzen.

Durch die zunehmend ausdifferenzierte und vernetzte Produktionsweise bei der Erstellung von Inhalte-Angeboten wird es zunehmend schwieriger, anteilige Aufwände verursachungsgerecht einer speziellen Verbreitungsart zuzuweisen. Der MDR bekennt sich jedoch zur geforderten Ausweisung der Telemedienkosten gem. § 11 f Abs. 4 Nr. 3 RStV. Darüber hinaus wird sich der MDR hinsichtlich der Ausweisung der Telemedienkosten für eine Lösung einsetzen, die den modernen vernetzten Produktionsabläufen entspricht und gleichwohl mit den Anforderungen des europäischen Beihilferechts zu vereinbaren ist.

Der MDR setzt sich auf medienpolitischer Ebene für die gesetzliche Beauftragung eines trimedialen Jugendangebots ein. Der Aufbau eines solchen Jugendangebots ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die von ARD und ZDF gemeinsam bewältigt werden sollte.

Bei der anstehenden Novellierung der Plattformregelungen des RStV setzt sich der MDR im Verbund der ARD für einen konvergenzadäquaten Ordnungsrahmen ein, der Zugangsoffenheit und Chancengleichheit für Anbieter und Zuschauerinnen gewährleistet, die Integrität der Angebote schützt und deren einfache Auffindbarkeit und damit Nutzbarkeit sichert.

Die technologieneutrale Weiterentwicklung des § 20 b UrhG ist eine Voraussetzung, dass der MDR seine linearen Angebote auf allen für die Nutzerinnen relevanten Verbreitungswegen anbieten kann. Der MDR unterstützt deshalb im Verbund der ARD eine zeitnahe Umsetzung des sogenannten 3. Korbes der Novellierung des Urheberrechtsgesetzes.

6. Finanzplanung

6.1 Mittelfristige Finanzplanung 2014 bis 2017

Mit dem Entwicklungsplan liegen nunmehr eine strategische Leitlinie sowie ein Planungsinstrument vor, durch die der MDR den Handlungsdruck, der sich u.a. aus den finanziellen Rahmenbedingungen ergibt, aktiv und transparent steuern kann. Die mittelfristige Finanzplanung 2014 bis 2017 setzt dabei den Rahmen, in dem sich die Unternehmensstrategie des MDR bewegen wird.

Die Mittelfristige Finanzplanung bis 2017 ist geprägt von den gegenwärtigen Unwägbarkeiten des neuen Beitragsmodells (siehe oben Ziff. I.2.3). Vor diesem Hintergrund muss der mit dem Wirtschaftsplan 2011 eingeleitete Konsolidierungskurs für den MDR-Haushalt fortgesetzt werden.

Der MDR plant für die Beitragsperiode 2013 bis 2016 mit einem Defizit von 58,8 Mio. €, das aus den Gewinnrücklagen gedeckt werden kann. Diese werden sich dadurch deutlich reduzieren. Für das erste Jahr der neuen Beitragsperiode 2017 wird dagegen mit einem geringen Überschuss in Höhe von 0,5 Mio. € gerechnet.

Sollte es auch in den Jahren ab 2017 bei der aktuellen Beitragshöhe von 17,98 € im Monat bleiben, werden sich die dann noch verbliebenen Rücklagen weiter reduzieren und weitere Sparanstrengungen notwendig sein.

Mit Blick auf das Unternehmensziel 6 hat sich die Geschäftsleitung des MDR, ausgehend von der Mittelfristigen Finanzplanung für den Zeitraum 2013 bis 2016, mit finanzstrategischen Überlegungen bis zum Jahr 2020 beschäftigt und folgende finanzpolitische Ziele definiert:

- Abbau des strukturellen Defizits bis 2017
- Abbau der Gewinnrücklagen
- Änderung des MDR-Anteils am ARD-Finanzausgleich ab 2015

Der MDR strebt an, die Gesamtperiode 2017 bis 2020 mit einem nahezu ausgeglichenen Ergebnis abzuschließen.

Der MDR geht davon aus, dass die Umsetzung dieser Ziele vor dem Hintergrund stagnierender bzw. leicht rückläufiger Erträge aus dem Rundfunkbeitrag erfolgen muss. Ursachen sind die hohe Abwanderung, die geringe Geburtenzahl und die hohe Altersarmut im Sendegebiet sowie die damit verbundene hohe Befreiungsquote. Kostendruck entsteht bei den Sachaufwendungen, insbesondere unter Berücksichtigung allgemeiner Preissteigerungen sowie der rundfunkspezifischen Teuerungsrate. Bei den Personalaufwendungen bestehen Unsicherheiten zu den Auswirkungen künftiger Tarifabschlüsse im Vergleich zu den bisherigen Planungsannahmen.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Aus dieser Einschätzung heraus entsteht die Notwendigkeit von weiteren Einsparungen. Zunächst sollen Wirtschaftlichkeits- und Synergieeffekte durch die Optimierung von Prozessen und Strukturen erreicht werden. Wesentliches Kriterium hierbei ist deren Zukunftsfähigkeit, zum Beispiel um Anforderungen des Hauses an trimediale Produktionen in Zukunft besser umzusetzen. Gegenstand entsprechender Analysen bzw. der Projektarbeit auf diesem Gebiet sind dabei Kompatibilität von Prozessen und Strukturen, Angemessenheit von Ressourcen und die Steuerungsmöglichkeit. Zusätzlich sollen Kostenreduzierungen im Bereich Infrastruktur durch weitere Vernetzung und Erschließung von Synergieeffekten erzielt werden. Weitere Einsparungen werden durch technische Innovationen und die Reduzierung von Verbreitungskosten angestrebt.

Grundsätzlich sollen die Einsparungen so programmverträglich wie möglich vorgenommen werden. Dennoch muss bei künftigen Programmentscheidungen auf Grundlage der Angebotsstrategie eine Prioritätensetzung erfolgen. Dies schließt auch den strategischen Verzicht auf Programmangebote ein. Mögliche Handlungsoptionen ergeben sich sowohl innerhalb der MDR-Angebotsfamilie, als auch beim MDR-Engagement in der ARD. Darüber hinaus sollen aus Programmkooperationen, Mehrfachnutzung von Inhalten, der besseren Auslastung der vorhandenen Kapazitäten und anderen Maßnahmen Synergieeffekte noch stärker als bisher erzielt werden.

Um die Auftragserfüllung trotz nicht valider Ertragsprognosen in den nächsten Jahren abzusichern, gelten sowohl in der Mittelfristigen Finanzplanung bis zum Jahr 2017, als auch in der finanzstrategischen Ausrichtung bis zum Jahr 2020 folgende Eckpunkte:

- Bis zur Erreichung eines ausgeglichenen Haushaltes, d.h. der Deckung der Aufwendungen durch die laufenden Erträge, plant der MDR in den Jahren bis 2016 Defizite unter der Maßgabe, dass diese aus den noch vorhandenen Gewinnrücklagen gedeckt werden können.
- Parallel dazu sind in der Mittelfristigen Finanzplanung ab 2015 Sparvorgaben für den gesamten MDR verankert. Eine Aufteilung der Sparbeträge auf einzelne Direktionen findet im Rahmen der jährlichen Wirtschaftsplanungen mit Blick auf die Angebotsstrategie statt.
- Neben den erforderlichen Wirtschaftlichkeitsanstrengungen wird der MDR in Projekte und Maßnahmen investieren, die in besonderem Maße zur Verwirklichung der MDR Vision 2017 beitragen bzw. neu und innovativ sind und einen multimedialen Ansatz haben. Hierfür werden spezielle Mittel vorgesehen, wie z.B. der Zukunftsfonds der Intendantin, über deren Verwendung (z.B. für das Entwicklungslabor) die Geschäftsleitung entscheidet.
- Der geplante Abbau des strukturellen Defizits wird begleitet durch einen Abbau der Gewinnrücklagen. Ein gezielter Abbau der Gewinnrücklagen soll außerdem durch die Verwendung zusätzlicher Mittel für einmalige Maßnahmen erfolgen, mit der Maßgabe, dass keine Fixkosten entstehen dürfen.

Die Mittelfristige Finanzplanung bis zum Jahr 2017 und die finanzstrategische Ausrichtung bis zum Jahr 2020 bilden für den MDR den Rahmen, innerhalb dessen auch zukünftig die notwendigen finanziellen Mittel im Rahmen der jährlichen Wirtschaftspläne zur Verfügung gestellt werden, um seine Programme und Angebote auf Grundlage der Angebotsstrategie politisch und wirtschaftlich unabhängig gestalten zu können.

6.2 Mittelfristige Investitionsplanung 2014 bis 2017

Die Mittelfristige Investitionsplanung 2014 bis 2017 wurde im März 2013 fortgeschrieben und orientiert sich an der Mittelfristigen Finanzplanung und der darin geplanten Größenordnung an Abschreibungen auf das aktivierungspflichtige Anlagevermögen des MDR.

In den Kapiteln 4.1 und 4.3 dieses Entwicklungsplans werden übergreifende technische Investitionen des MDR beschrieben. Deren Planung basiert mit Blick auf die MDR-Unternehmensziele 6 und 7 auf folgenden Grundsätzen:

- Investitionen sind unter dem Gebot der Wirtschaftlichkeit zu planen und zu realisieren.
- Alle Lösungen sind so zu gestalten, dass mit möglichst minimalem Projekt- als auch Betriebsaufwand die erforderlichen Anforderungen erfüllt werden können.
- Priorisierung und zeitliche Verteilung der Investitionsvorhaben tragen zur Optimierung des Einsatzes der vorhandenen Ressourcen (Personal und Budget) bei.
- Im Rahmen der Konvergenz in der Medienproduktion und -nutzung sowie bei der Veränderung von Organisationsprozessen sind Lösungen zur Unterstützung medien- und bereichsübergreifender Arbeitsweisen zu schaffen. Dabei sind technisch-technologische Plattformen anzustreben.
- Technische Anlagen sind unter dem Gesichtspunkt der Energieeffizienz sowie des möglichst geringen Einsatzes von Versorgungsmedien auszuwählen bzw. zu optimieren.

IV. Die Entwicklungsplanung auf einen Blick

1. Angebotsstrategie:					
Information	Wir sind der Nachrichtenanbieter Nr. 1 in der Region	Wir liefern alle wichtigen Hintergründe	Wir profilieren unser Ratgeberangebot	Wir bieten den besten Wetter- und Verkehrsservice in der Region	Wir bieten unser Angebot barrierefrei an
	Wir stellen den Sport im Osten in seiner Vielfalt dar	Wir stehen für Infotainment mit Anspruch			
Kultur und Bildung	Wir sind das kulturelle Leitmedium für Mitteldeutschland	Wir stehen für Vielfalt und Exzellenz in fiktionalen Formaten	Wir sind Impulsgeber für die Kultur in und aus der Region	Wir sind das kulturelle Gedächtnis Mitteldeutschlands	Wir entwickeln eine MDR Markenstrategie
	Wir bieten Raum für Orientierung in religiösen und ethischen Fragen	Wir profilieren uns mit Bildungs- und Wissensinhalten aus der Region			
Unterhaltung	Wir setzen auf innovative journalistische Unterhaltung	Wir haben die Show- und Livekompetenz	Wir bauen eine eigene Comedy-Kompetenz auf	Wir bieten Musik für alle Zielgruppen	
2. Personal:					
	Wir stärken die Verantwortung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter	Wir stellen den Wissensaufbau und -transfer zwischen den Beschäftigten sicher	Wir setzen das Personalkonzept 20xx um und evaluieren es lfd.	Wir begegnen aktiv dem demografischen Wandel	Wir steigern die Arbeitgeberattraktivität des MDR
3. Organisation					
	Wir implementieren konvergente redaktionelle Arbeitsabläufe	Wir schaffen innovationsfördernde Strukturen	Wir schaffen zukunftsfähige Strukturen im nicht-programml. Bereich		
4. Produktion und Technik					
	Wir ermöglichen das medien- und direktionsübergreifende Arbeiten	Wir ermöglichen die Nutzung der MDR-Angebote über alle relevanten Verbreitungswege	Wir schaffen eine zukunftsfähige IT- und Produktions-Infrastruktur		
5. Medienpolitik					
	Wir setzen uns für einen konvergenz-adäquaten Ordnungsrahmen ein	Wir setzen uns für einen zeitgemäßen Telemedienauftrag ein	Wir setzen uns für die gesetzliche Beauftragung eines trimedialen Jugendangebots ein	Wir unterstützen die Umsetzung des „3. Korbes“ der Novellierung des UrhG	
6. Finanzplanung					
	Wir bauen das strukturelle Defizit bis 2017 ab	Wir bauen die Gewinnrücklagen ab	Wir ändern den MDR-Anteil am ARD Finanzausgleich ab 2015		

V. Begriffsverzeichnis

ANÜ	Arbeitnehmerüberlassung (Synonyme: Zeitarbeit, Leiharbeit, Mitarbeiterüberlassung oder Personalleasing): Ein Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) wird von seinem Arbeitgeber (Verleiher) einem Dritten (Entleiher) zumeist gegen ein Entgelt zur Arbeitsleistung überlassen. Aus der Zweierbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entsteht so zwischen dem Verleiher, dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer eine Dreiecksbeziehung, in der die Rechte und Pflichten des Arbeitgebers teilweise auf den Entleiher übertragen werden.
App/TV-App/Companion App	(von engl. Application = Anwendung) Anwendungsprogramm über das Internet für digitale Endgeräte, z.B. Smartphones oder auch TV (vgl. SmartTV). Companion App ist eine App, die begleitend zu einem anderen Medienangebot wie z.B. TV eine vertiefende oder parallele Nutzung ermöglicht.
CMS	Content Management System (deutsch: „Inhaltsverwaltungssystem“) ist eine Software zur gemeinschaftlichen Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten (Content) zumeist in Webseiten, aber auch in anderen Medienformen.
DAB+	Weltweiter Standard, der aus einer Quellcodierung für das Audiosignal, der Kanalcodierung und einem speziellen Modulationsverfahren besteht. Es stellt ein sehr robustes Übertragungsverfahren dar, das speziell für die ungünstigen Bedingungen beim mobilen Empfang entwickelt wurde. Programmbegleitende und programmunabhängige Dienste sind zusätzlich zum Hörfunkprogramm möglich. Das heute genutzte DAB+-Verfahren ist eine Weiterentwicklung des DAB-Standards, übernimmt also sämtliche Funktionen von DAB, bietet aber zusätzliche Vorteile.
Desk-Strukturen	Desk bedeutet eine neue Organisationsform in Redaktionen von Medienanbietern bei denen Ressortleiter aus verschiedenen Ressorts an einem gemeinsamen Tisch sitzen und die Inhalte (z.B. Nachrichten) festlegen und platzieren.
Digitale Dividende	Unter der Digitalen Dividende versteht man die durch die Digitalisierung des Rundfunks frei werdenden Frequenzbänder, z.B. durch die Umstellung des analogen terrestrischen Fernsehens auf digitales DVB-T. Im Jahre 2010 wurden auf diese Weise frei gewordene Frequenzen an Mobilfunkunternehmen versteigert. Derzeit gibt es seitens der Bundesregierung Überlegungen, weitere Rundfunkfrequenzen zugunsten des Mobilfunks zu räumen. Dieses Vorhaben wird unter „Digitale Dividende II“ kontrovers diskutiert.
Doku Soaps	Genre, das Spielhandlungen des Doku-Dramas seriell und oft von Laien unter themenspezifischen Aspekten präsentiert.
Dolby Surround	Analoges Mehrkanal-Tonsystem im Heimbereich, das mit Hilfe einer Matrixkodierung vier Tonkanäle in zwei Tonspuren unterbringt. Beim Abspielen werden aus den zwei Kanälen wieder vier Kanäle dekodiert. Dolby Surround ist technisch verwandt mit dem im Kino benutzten Dolby Stereo.
DVB-T	Standard für den terrestrischen Empfang. Der DVB-T Standard erlaubt in einem früher von einem analogen Programm genutzten terrestrischen Fernsehkanal vier digitale Programme zu verbreiten. Für den Empfang ist eine Set-Top-Box (STB) erforderlich.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung ist derzeit das größte Marktforschungsunternehmen in Deutschland und erhebt u.a. die Fernseh-Einschaltquoten
HbbTV	Bei Hybrid broadcast broadband Television handelt es sich um einen 2010 eingeführten europäischen Standard, der die Verbindung von TV- und Internetangeboten in TV-Empfangsgeräten mit Internetanschluss regelt.
HD/HDTV	(High Definition Television) wird auch Hochzeilen- oder hochauflösendes Fernsehen genannt. Es bezeichnet einen digitalen TV-Standard mit einer Auflösung von 1.280 x 720 oder 1.920 x 1.080 Pixeln, was zu einer erheblich verbesserten Bildqualität hinsichtlich Auflösung und Schärfe führt.
Infotainment	(aus dem englischen <u>information</u> und <u>entertainment</u>): Medienangebot, bei dem die Rezipientinnen gezielt sowohl informiert als auch unterhalten werden, indem z.B. komplexe Sachverhalte aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik auf unterhaltende Weise vermittelt werden.
Instant Messaging	(kurz IM; englisch für sofortige Nachrichtenübermittlung oder Nachrichtenfortversand) ist eine Kommunikationsmethode, bei der sich zwei oder mehr Teilnehmer per Textnachrichten unterhalten (genannt chatten). Dabei erfolgt die Übertragung der Nachrichten im Push-Verfahren, so dass sie unmittelbar beim Empfänger ankommen.
IPTV	(Abkürzung für Internet-Protokoll-Fernsehen); bezeichnet die digitale Übertragung von Fernsehprogrammen und Filmen über Breitband-Netze durch den Netzbetreiber, die sich auf das im Internet eingesetzte Internet Protocol stützt. Dabei handelt sich entweder um gleichzeitig mit der Ausstrahlung

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

	über andere Wege anschaulichere TV-Sendungen (Videostreaming) oder um jederzeit abrufbare Videodateien. IPTV hat sich seit 2006 neben Satellit, Kabel und Terrestrik als vierter Rundfunkübertragungsweg etabliert. Im Gegensatz zu Web-TV ist bei IPTV die Signalqualität auch für TV-Bildschirme gesichert.
KEF	Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) überprüft den Finanzbedarf des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland und empfiehlt den Landesparlamenten die Festsetzung des Rundfunkbeitrags, der dann durch den Beitragsservice von ARD, ZDF und Deutschlandradio eingezogen wird.
OTT/OTT-TV	Abkürzung für over the top: Bezeichnet die Übertragung von Video- und Audioinhalten auf alle internetfähigen Endgeräten. OTT-TV ist dabei ein Verfahren, das den Kundinnen den Empfang von Internet-Inhalten auf ihren Fernseher erlaubt, wobei die Inhalte vom OTT-Anbieter oft noch speziell für das TV-Gerät aufbereitet werden.
Mediathek	Online-Angebot z.B. von Radio- und Fernsehsendern, das den einfachen Zugriff auf verschiedene online verfügbare Audio- und Videodateien ermöglicht.
Microblogging Plattformen	Mikroblogging ist eine Form des Bloggens, bei der die Benutzer kurze, SMS-ähnliche Textnachrichten veröffentlichen können. Die Länge dieser Nachrichten beträgt meist weniger als 200 Zeichen. Die einzelnen Nachrichten („Postings“) sind entweder privat oder öffentlich zugänglich und werden wie in einem Blog chronologisch dargestellt.
Music-Streaming Dienste	Bei Streaming-Diensten "mietet" man Musik, statt sie zu kaufen. Für eine monatliche Gebühr erhalten Nutzerinnen eine „Musik-Flatrate“ und dürfen beliebig viele Songs aus dem Angebot über den PC oder das Smartphone anhören.
Nutzergenerierte Inhalte	Inhalte im Internet, die von den Internetnutzerinnen bereitgestellt wurden. Nutzergenerierte Inhalte erscheinen in vielen Formen, Beispiele sind Kommentare zu Blogs, Profilen, Bildern und Videos in sozialen Netzwerken
On Air-Design	Bezeichnet das visuelle Erscheinungsbild eines Fernsehsenders oder eines Angebots.
Onsite-Befragung	Befragungen, die die Erwartungen und Anforderungen der Nutzerinnen an Online-Angebote aufzeigen. Durch gezielte Fragen werden die genaue Struktur der Nutzerinnen und deren Vorstellungen ermittelt.
Page Impression (PI)	Nutzeraktion innerhalb einer Website, die zu einem Aufruf eines oder mehrerer Werbemittel führt oder führen könnte.
Positionierungsanalyse	Ein Instrument zur Unterstützung von angebotsstrategischen Überlegungen, das sich an den von Rezipientinnen subjektiv wahrgenommenen Leistungsmerkmalen eines Angebots orientiert.
Public Viewing	(vom englischen public für „öffentlich“ und viewing für „Besichtigung/sehen“); bezeichnet die Liveübertragung von Sportveranstaltungen oder anderen Großereignissen auf Großbildwänden an öffentlichen Standorten zum Zwecke des Betrachtens in der Gemeinschaft.
Scripted Reality	Genre des Reality-TV, in dem eine Reality-Show nur vorgegeben wird, die Szenen jedoch von Schauspielern (meist Laiendarstellern) nach Regieanweisung (Skript) gespielt werden.
SD/SDTV	Abkürzung für „standard definition television“. SDTV ist ein Sammelbegriff für Fernseh- bzw. Videonormen, deren Videoauflösungen geringer sind als bei HDTV.
Second Screen	(engl. für zweiter Bildschirm); beschreibt die Nutzung eines zweiten Bildschirms parallel zum laufenden Fernseh- oder Radioprogramm. Der zweite Bildschirm ist typischerweise ein internetfähiges Smartphone oder ein Tablet-PC. Über den zweiten Bildschirm ruft die Nutzerin zusätzliche und über das Fernseh- oder Radioprogramm hinausgehende Informationen aus dem Internet ab oder kommentiert das Programm interaktiv mit anderen online. Auch der Austausch über Programme mit Teilnehmern eines sozialen Netzwerks ist dabei ein möglicher Anwendungsfall (siehe Social TV/Social Radio).
Simulcast	(von englisch simultaneous ‚gleichzeitig‘ und broadcast ‚senden‘) steht für eine Simultanübertragung desselben Inhaltes über mehrere Verbreitungswegen (z.B. Radio und Internet).
Smartphones	Leistungsfähiges Mobiltelefon mit wesentlich erhöhtem Funktionsumfang im Vergleich zu normalen Handys. Mit einem Smartphone kann man u.a. Internet-Inhalte abrufen und bereitstellen sowie Programme („Apps“) installieren.
SmartTV	Bezeichnung für die neue Generation Fernsehgeräte mit Computer-Zusatzfunktionen, insbesondere Internet-Fähigkeiten. „Smarte“ Fernsehgeräte haben Zusatzschnittstellen wie USB, Netzwerk, WLAN und Speicherkarten. Die wichtigste Zusatzfunktion ist für die Hersteller die HbbTV-Funktionalität.
Soziale Netzwerke	Ein Webangebot, dessen primäre Funktion der Aufbau sozialer Verbindungen zwischen den einzelnen Nutzerinnen ist.

Entwicklungsplan des MDR 2014 bis 2017

Social TV / Social Radio	Schlagwort für Technologien und Internetanwendungen, die Fernsehen bzw. Radio mit Interaktivität in sozialen Netzwerken verbinden
TPEG	Die Transport Protocol Experts Group (TPEG) ist eine 1997 gegründete Expertengruppe innerhalb der Europäischen Rundfunkunion (UER/EBU). Sie entwickelte mit Fördermitteln der Europäischen Kommission den gleichnamigen offenen internationalen Standard zum Aussenden von sprachunabhängigen und multimodalen Verkehrs- und Reiseinformationen.
Trimedialität	Das Verknüpfen und die Verbreitung von Inhalten über die drei Ausspielwege Fernsehen, Radio und Internet.
Visit	Bezeichnung für einen zusammenhängenden Nutzungsvorgang. Ein Visit beginnt, wenn eine Nutzerin innerhalb eines Angebots eine Page Impression (PI) erzeugt. Jede weitere PI, die die Nutzerin im Folgenden innerhalb des Angebots erzeugt, wird diesem Visit zugeordnet. Der Visit wird als beendet angesehen, wenn länger als 30 Minuten keine PI durch die Nutzerin erzeugt worden ist.
VoD	Abkürzung für „Video On Demand“ (deutsch: "Abrufvideo"); Möglichkeit, digitales Videomaterial auf Anfrage von einem Anbieter herunterzuladen (Download) oder über einen Video-Stream direkt mit einer geeigneten Software anzusehen. Für den Video-Stream, den Empfang in Echtzeit, ist ein schneller Breitbandinternetzugang erforderlich. Besteht die Möglichkeit, den Zeitpunkt der Wiedergabe beliebig zu wählen, spricht man von True Video-on-Demand. Im Gegensatz dazu starten die Inhalte bei Near-Video-on-Demand in festen Intervallen.
Webanalyse	Sammlung und Auswertung des Verhaltens von Besuchern auf Websites. Ein Webanalyse-Tool untersucht typischerweise, woher die Besucher kommen, welche Bereiche auf einer Internetseite aufgesucht werden und wie oft und wie lange welche Unterseiten und Kategorien angesehen werden.
Web-Konferenz	Über das Internet organisierte und durchgeführte „virtuelle“ Treffen zwischen Teilnehmerinnen, die sich real an ganz unterschiedlichen Orten befinden können.