

Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF

*'Ein ORF dem Österreich vertraut.
Unabhängig. Zukunftsorientiert. Effizient.'*

Bewerbung um die Funktion des Generaldirektors
Funktionsperiode 2027 – 2031

Erstellt von Mag. Johannes Larcher, MBA

28. Mai 2026

Meine Motivation zur Bewerbung

Ein erfolgreicher und unabhängiger ORF als öffentlich-rechtliches Medienunternehmen leistet wertvolle Beiträge zur österreichischen Gesellschaft. Er stiftet Identität, stärkt den Zusammenhalt der Bevölkerung, fördert Offenheit und Verständnis für- und untereinander, und trägt zur unabhängigen Meinungsbildung bei. Als Teil einer gelebten, partizipativen und dynamischen österreichischen Demokratie ist ein gesunder und unabhängiger ORF unverzichtbar.

Das Wohlergehen des ORF in den nächsten fünf Jahren und darüber hinaus ist mir ein grosses Anliegen. Der ORF sieht sich heute mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören verlorenes Vertrauen des gebührend zahlenden Publikums, rückläufige Einnahmen bei stark steigenden Kosten, starke Konkurrenz von globalen Medien und Social Media Plattformen, organisatorischer Reformbedarf, und Defizite in der Unternehmenskultur.

Meine Laufbahn begann vor über 30 Jahren in der Kulturredaktion des ORF unter Karl Löbl und Wolfgang Aigner. Sie hat mich seither in verantwortungsvolle Spitzenpositionen im Mediengeschäft weltweit geführt. In leitenden Funktionen bei Unternehmen wie WarnerMedia und HBO, Hulu, MBC Group and Storytel war ich nicht nur für milliardenschwere Unternehmen und Sparten mit tausenden Mitarbeitern verantwortlich, sondern auch an grossen Change-Management Transformationen und entscheidenden digitalen Innovationen der letzten Jahrzehnte, insbesondere im Streaming Geschäft, an vorderster Front beteiligt.

Ich bin überzeugt, durch meine tiefe Kenntnis des Mediensektors, meine Management Erfahrung im Meistern strategisch und operativ komplexer Situationen, meine Unabhängigkeit und meine starke Führungsqualität den ORF erfolgreich durch die anstehenden Herausforderungen führen zu können. Mein Ziel ist es, den ORF über die nächsten fünf Jahre so weiterzuentwickeln, dass er stärkere Publikumsakzeptanz genießt; wirtschaftlich effizient und solide agiert; mit den digitalen Giganten wettbewerbsfähig ist; und als modernes Unternehmen mit grosser MitarbeiterInnenzufriedenheit zu den besten Arbeitgebern des Landes gehört.

Durch die Führung des ORF einen Beitrag zum Unternehmen selbst, aber auch zum Erfolg Österreichs und seiner Bevölkerung beitragen zu können, wäre mir eine Ehre. Ich freue mich, meine Gedanken zur aktuellen Situation des ORF, den anstehenden Herausforderungen, und zur empfohlenen ORF Strategie 2027 – 2031 hier und im laufenden Prozess darstellen zu dürfen.

Johannes Larcher, 28.5.2026

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Executive Summary | 5 |
| II. | Markt & Kontext | 8 |
| III. | ORF Status Quo – Positiva | 10 |
| IV. | ORF Status Quo – Die Grossen Herausforderungen | 13 |
| | a. Verlorene Glaubwürdigkeit und öffentliche Akzeptanz | 13 |
| | b. Drohender Verlust von jungen Publikumssegmenten | 15 |
| | c. Schwache Digitalpräsenz | 17 |
| | d. Verschlechterte Finanzierungslage und Starker Effizienzdruck | 19 |
| | e. Defizite in Unternehmensführung und -kultur | 20 |
| V. | Vision & Mission 2032 | 22 |
| VI. | Unternehmensstrategie | 24 |
| | a. Verlässliche, unabhängige und vertrauenswürdige Information | 24 |
| | b. Fokus auf Kundenorientierung und optimiertes Programm | 25 |
| | c. Einführung der Digitalen Omni-Channel Vertriebsstrategie | 27 |
| | d. Signifikante Effizienzsteigerung | 28 |
| | e. Evolution zum modernen Unternehmen | 30 |
| VII. | Weiterentwicklung der ORF Information | 33 |
| VIII. | Programmschwerpunkte und Public Value Sicherung | 37 |
| | a. Young Audiences | 37 |
| | b. Kinder | 38 |
| | c. Österreich im Fokus | 38 |
| | d. Bekenntnis zu Regionalität und Landesstudios | 39 |
| | e. Sport | 40 |
| | f. Pre-Production Public Value Evaluierungen | 41 |
| IX. | Digitale Omni-Channel Strategie | 43 |
| | a. Lineare Vertriebsstrategie | 43 |
| | b. Eigene Digitale Plattformen | 44 |
| | c. Digitale Drittplattformen | 48 |
| | d. Zentrale Vertriebsplanung- und Steuerung | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| X. | Partnerschaften | 50 |
| XI. | Technologie, Resilienz und Infrastruktur | 54 |
| XII. | Organisation | 57 |
| | a. Einführung einer Informationsdirektion | 57 |
| | b. Übergang der Radioredaktion in die Programmdirektion | 58 |
| | c. Etablierung HA Zentrale Vertriebsplanung und -steuerung | 58 |
| | d. Chief People Officer – Mitarbeiter und Kultur als Chefsache | 59 |
| | e. Mein ORF Leadership 'Dream Team' | 60 |
| | f. Organisatorische Evolution der Beteiligungsgesellschaften | 62 |
| XIII. | Unternehmensführung- und Kultur | 63 |
| XIV. | Effizienzsteigerungsplan | 68 |
| | a. Die G&V Ist-Situation: Neue Zeiten, Grosse Probleme | 68 |
| | b. Notwendige und Realistische Effizienzprogramme 2027/8 | 70 |
| XV. | Finanzielle Langzeitperspektive | 73 |
| XVI. | Die ersten 100 Tage | 75 |
| XVII. | Appendix | 79 |
| | a. Lebenslauf | 80 |

I. EXECUTIVE SUMMARY

Der ORF als unabhängiges, hochqualitatives und verlässliches öffentlich-rechtliches Medienunternehmen ist für Österreich unverzichtbar.

Der ORF spielt durch die Erfüllung des durch das ORF Gesetz gegebenen öffentlich-rechtlichen Auftrags in der österreichischen Gesellschaft eine einzigartige und bedeutende Rolle, die wesentlich zu österreichischer Identität; zu Entwicklung, Lebensqualität und Zusammenhalt der Bevölkerung; zu Gesundheit und Funktionieren unserer partizipativen Demokratie; und zur verlässlichen Versorgung mit relevanter Information, Unterhaltung, Sport, und öffentlich relevanten Themen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Religion, beiträgt.

Die Entwicklungen der letzten Monate haben zu starkem Vertrauensverlust in den ORF geführt. Als öffentlich-rechtliches Unternehmen das direkt durch die Haushalte finanziert wird ist breites und tiefes Vertrauen unseres Publikums nicht nur wichtig, sondern essentiell und überlebenswichtig. **Die Wiederherstellung verlorengangenen öffentlichen Vertrauens ist die singulär wichtigste Aufgabe die der ORF in den nächsten Jahren meistern muss.**

Um dies zu erreichen wird der ORF unter meiner Führung:

- **Seine Position als meistgenutzte Quelle von unabhängiger, hoch-qualitativer und nach strengsten journalistischen Standards hergestellter redaktioneller Information in Österreich verteidigen und ausbauen.**

Dazu verbessern wir unsere Unabhängigkeit; halten einander für die Einhaltung unserer Standards verantwortlich; gehen transparent und offen mit Fehlern um; investieren in neue Technologien und journalistische Methoden die unserem Publikum Vertrauen in unsere Inhalte geben; und entwickeln neue Formate die zielgruppengerecht erstellt und vertrieben werden.

- **Österreich – mit seinen Regionen, seiner Kultur, seinem Humor, seiner Vielfalt und Widersprüchlichkeiten – noch stärker als schon heute ins Zentrum unserer Markenversprechen und Angebote rücken.** In Zeiten maximal durchlässiger Medienmärkte bieten wir unserem Publikum was die globale Konkurrenz nie können wird: kulturelle, vielfältige und in lokaler Kultur verankerte Authentizität.

Dazu stärken wir lokale Inhalte aus den Bundesländern; investieren in neue, junge Talente und Stimmen in der Unterhaltung; bieten österreichischen Sport und österreichischen Kulturinstitutionen eine nationale Bühne; und geben all unserem Tun stolz eine spezifisch österreichische Note die unverwechselbar ist.

- **Allen Menschen in Österreich mit einem breit aufgestellten, hochqualitativen inhaltlichen Angebot dienen.** Ob jung oder alt, in der Stadt oder auf dem Land, Mann oder Frau, wohlhabend oder nicht – wir stehen in der Pflicht, Inhalte zu bieten die informieren, unterhalten, und Horizonte erweitern. Für alle.

Dazu hören wir genauer zu und vertiefen unseren Publikumsdialog. Wir investieren besonders in Inhalte für junge Menschen, um für Kinder und Jugendliche früh in ihrem Leben relevant zu werden und verlorenen Zugang zu diesen Gruppen zurückzugewinnen. Wir reduzieren internationale Lizenzkäufe, produzieren mehr lokale Serien und Unterhaltungsformate, und expandieren über Partnerschaften unser Public-Value Angebot mit Inhalten in Kultur, Wissenschaft, Glauben, Wirtschaft, und anderen factual-programming Inhalten.

- **Unsere Inhalte auf breitester Basis – linear, digital, cross-medial - an unser Publikum vertreiben.** Um sicherzustellen, dass unsere Inhalte überall, zur genau richtigen Zeit, und in der genau richtigen Form, für unsere Kunden verfügbar und leicht zugänglich sind bauen wir den digitalen Vertrieb und Inhaltsformate breitflächig aus.

Dazu verbessern wir unsere eigenen digitalen Plattformen (ORF ON, Blaue Seite, ORF Sound) inhaltlich und in der Produkterfahrung; vertreiben mehr Inhalte auf digitalen Drittplattformen wie YouTube; partnern zur Aggregation der allerbesten Inhalte an einem Ort mit privaten österreichischen Medien; und nutzen Daten und intelligente Systeme, um für jeden Inhalt die optimale Vertriebsstrategie zu ermöglichen.

- **Effizienter arbeiten und mit weniger Einnahmen mehr erreichen.** Wir sehen die negative Einnahmeentwicklung als historische Chance, unseren Auftrag effizienter erfüllen zu können, und das Unternehmen durch gesteigerte Produktivität nachhaltig zukunftsfit zu machen.

Dazu werden wir mindestens 100 Millionen Euro jährlich einsparen. Wir erreichen dieses Ziel durch Einsparungen in Programm, Eliminierung von Doppelgleisigkeiten und unnötiger administrativer Komplexität ,und

effizienterem Umgang mit unserem operativem Budget. Wir nutzen die kommende Welle natürlicher Fluktuation in unserer Belegschaft, setzen auf die Verwendung von K.I. und Digitalisierung wo sinnhaft, und helfen unseren MitarbeiterInnen, ihre Produktivität ohne Verlust von Qualität zu erhöhen.

- **Zu einem modernen Unternehmen und Top Arbeitgeber weiterentwickelt.** Wir konzentrieren uns auf die Anliegen und Bedürfnisse unserer Belegschaft, etablieren eine leistungs- und innovationsorientierte Kultur, verbessern interne Transparenz und Entscheidungsfindungen, und stellen sicher, dass unsere MitarbeiterInnen unabhängig, frei von Angst, und in meritokratisch ausgerichtetem Miteinander ihre Fähigkeiten voll entfalten können.

Dazu setzen wir auf Mitarbeiterdialog, regelmässige Mitarbeiterbarometer, modernes Performance Management mit 360 Feedback, erweiterte Lernangebote und Leistungsanreize, und effektive Compliance mit Opferschutz und echten Konsequenzen für Fehlverhalten, von wem auch immer.

Um verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen und die beschriebenen Herausforderungen meistern zu können benötigt der ORF dringend tiefgreifende, positive Veränderung in allen Bereichen und auf allen Ebenen.

Um dies zu erreichen braucht das Unternehmen mutige, klarlinige Führung durch ein unabhängiges Management Team und einen Generaldirektor, der tiefe Erfahrung in der Leitung grosser, moderner Medienunternehmen; starke Change Management Expertise; und hohe soziale Kompetenz und Kommunikationsstärke verbindet.

Der ORF wird im Jahr 2027 sein 70-jähriges Bestehen feiern, und hat viele Gründe, stolz auf seine Geschichte zurückzublicken. Wesentlicher erscheint mir jedoch der Blick nach vorne, und die Entschlossenheit durch gut durchdachte, tiefgreifende und unternehmerisch geprägte Reform den ORF auch für die nächsten 70 Jahre relevant, geliebt, und erfolgreich zu erhalten. Ich bin überzeugt, dass die hier dargestellte Strategie die Gelegenheit bietet, diese Ziele zu erreichen.

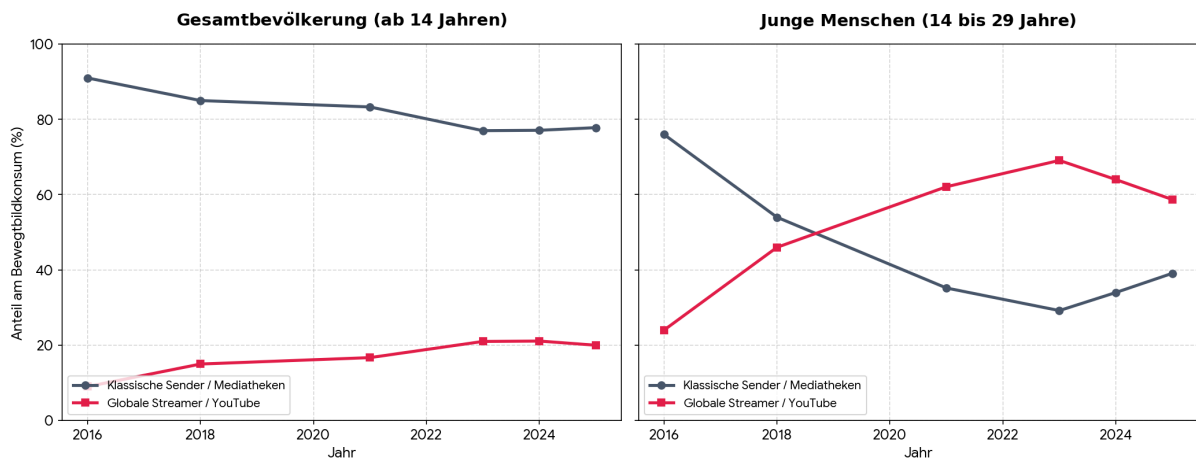
II. MARKT & KONTEXT

Der Österreichische Medienmarkt wird durch mehrere Fakten und Trends charakterisiert:

- **Österreich ist ein kleiner Medienmarkt im Herzen Europas:**
 - 9 Millionen Menschen leben in Österreich.
 - Wir sind ein Teil des grösseren, 100 Millionen starken deutschsprachigen Medienmarktes.
 - Der deutschsprachige Raum ist Teil eines europäischen Medienmarkts mit 700 Millionen Einwohnern.
 - Global werden durch Medien 8 Milliarden Kunden mit Information, Unterhaltung, Sport und Wissen versorgt.
 - Skalierungseffekte sind im medialen Geschäft entscheidend (Economies of Scale and Scope). Österreichs Marktgrösse allein kann diese nicht ausreichend bieten.
- **Medienmärkte sind extrem durchlässig**, und Inhalte können durch digitale Distribution zunehmend über geografische, kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg auf globaler Basis beim Publikum erfolgreich sein. Siehe 'Squid Game', 'Reacher', 'Euphoria', 'Severance', 'Adolescence' u.v.a.
- Der Medienmarkt in Österreich insgesamt wächst unwesentlich, und ist mit ca. 10 Milliarden Euro brutto pro Jahr von überschaubarer Grösse¹. Er wird **zunehmend von Globalen und Digitalen Anbietern dominiert** (ca. 50% des gesamten Medienmarkt-Umsatzes geht an nicht-Österreichische Anbieter, Tendenz steigend):
 - Digitalwerbung ist dominant: ihr Marktanteil stieg von gesamt 38% (2020) auf 61% (2025)
 - Von ca. 3 Milliarden Euro aus Digitalwerbung gehen jährlich ca. 2.5 Milliarden (83%) in die USA (Alphabet, Meta, Amazon...) und an andere globale Anbieter wie ByteDance.

¹ 2025. Quellen: IAB Austria, Medianet, Focus, Statista, Azerion

- Fernsehwerbung ca. 375 Millionen Euro netto pro Jahr (2025) und ist seit 2021 rücklaufend / stagnierend.
 - Bezahlte Medieninhalte generieren ca. 2.1 Milliarden Euro pro Jahr und wachsen stark, insbesondere SVOD (300 Millionen Euro) und Audio Streaming (220 Millionen Euro).
- **Mediennutzung in Österreich verändert sich zugunsten digitaler und globaler Anbieter – besonders bei Jugendlichen.** Klassische Medien haben im letzten Jahrzehnt an Nutzung und Relevanz verloren.
 - Der pro-Kopf Konsum von Bewegtbild² steigt von 2015 um gesamt 6% (212 auf 225 Minuten pro Tag), und bei jungen Menschen um 19% (155 auf 184 Minuten). Aber die Nutzungsarten haben sich stark verschoben:



- Laut der Ö3 Jugendstudie und anderer Marktforschung³ verbringen Jugendliche aktuell durchschnittlich 80 Minuten pro Tag auf sozialen Netzwerken. Das ist zwar ein leichter Rückgang gegenüber den Pandemie Jahren 2021 bis 2023 (100 Minuten), stellt aber verglichen mit 2015 eine Verdoppelung dar (40 Minuten).
- **Marktkonsolidierung** scheint angesichts der Faktenlage und Trendentwicklung notwendig und nur eine Frage der Zeit zu sein. Österreichs kleiner Markt mit seinen geringen Werbeeinnahmen und limitierten Wachstumsmöglichkeiten für bezahlte Medieninhalte stößt zunehmend an seine Grenzen.

² Quelle: RTR Bewegtbildstudien (2016 bis 2025)

³ Quellen: Ö3 Jugendstudie 2021 bis 2026; RTR Medien und AGTT

III. ORF STATUS QUO - POSITIVA

Im Kontext dieser komplexen und herausfordernden Marktsituation stellt sich die aktuelle Position des ORF wie folgt dar.

Der ORF genießt auf Basis seiner über Jahrzehnte etablierten Position als Österreichs Leitmedium und vieler Stärken derzeit noch eine **solide Marktposition**:

- **Starke Lineare Marken und Reichweiten⁴:**
 - 35% TV Marktanteil beim Publikum ab 12 Jahren; und 40% im Hauptabend:
 - 60% Radio Marktanteil
 - Im Vergleich mit anderen Europäischen ÖRR sind diese Marktanteile sehr stark:
 - i. TV: ARD+ZDF 25%; SVT: 33%; BBC: 19%
 - ii. Radio: RAI: 16%; ARD: 50%; BBC: 50%

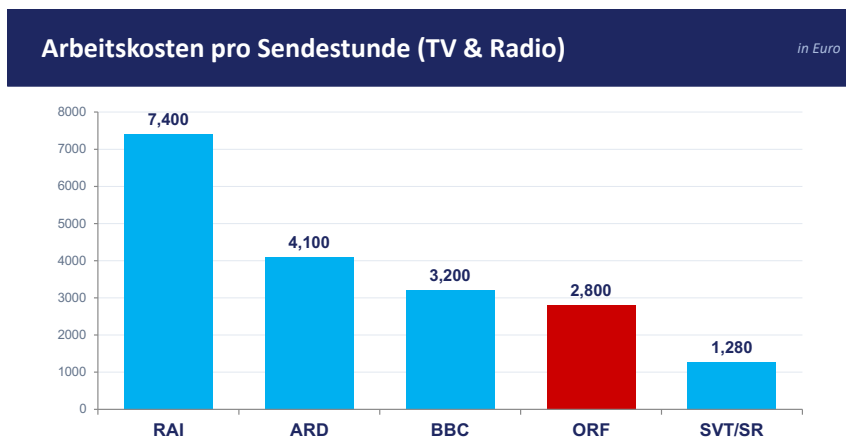
- **Starkes Angebot von hochpopulären exklusiven Unterhaltungs-Inhalten (ausgewählte Beispiele)⁵:**
 - SOKO (Linz, Donau) – 500,000 bis 700,000 Zuseher/Folge
 - Tatort – bis 900,000/Folge
 - Landkrimi – bis 1,000,000/Folge
 - Biester – bis 800,000/Folge
 - Die Grosse Chance – 3 Millionen kumulativ (2024)
 - Liebesg'schichten und Heiratssachen – 800,000/Folge
 - Dancing Stars – bis zu 900,000/Folge
 - Universum – Spitzenwerte von über 1,000,000/Folge

- **Vielfältiges Angebot von hochqualitativen Öffentlich-Rechtlichen Inhalten in Erfüllung des Public Value Auftrags:**
 - Starkes Portfolio regionaler Inhalte, insbesondere in Information, ermöglicht durch die Landesstudio-Struktur

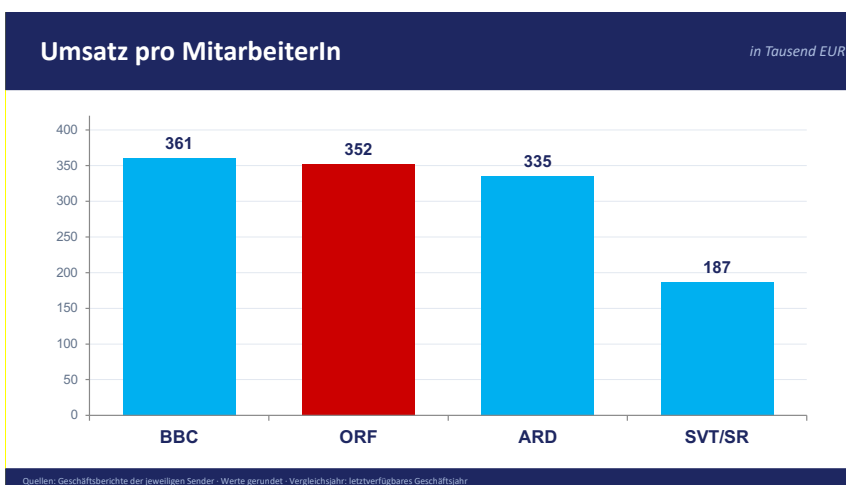
⁴ Quelle: ORF Jahresbericht, Radiotest 2025

⁵ Quelle: der.ORF.at, Statista

- Vielfältiges inhaltliches Angebot für kleinere Zielgruppen, Minderheiten, und Nischenpublikum; sowohl in Information, Sport, Unterhaltung als auch Kinder/Wissen/Bildung/Kultur u.a.
 - Sender und Kanäle mit starker öffentlich-rechtlicher Mission und Positionierung, z.B. Ö1, ORF 3, Sport+
- **Finanziell stabil, solide finanzielle Gebarung⁶:**
 - Positiver EBT von 35 Millionen Euro (2024)
 - Operativer Cashflow von ~100 Millionen Euro (2024)
 - Geringe Schuldenlast zu hervorragenden Konditionen (180 Millionen Euro aus ORF-Anleihe 2015, <2.5% Verzinsung)
 - Im internationalen ÖRR Vergleich arbeitet der ORF **Relativ Effizient⁷:**



Quellen: Geschäftsberichte der jeweiligen Sender - Werte gerundet - Vergleichsjahr: letztes verfügbares Geschäftsjahr



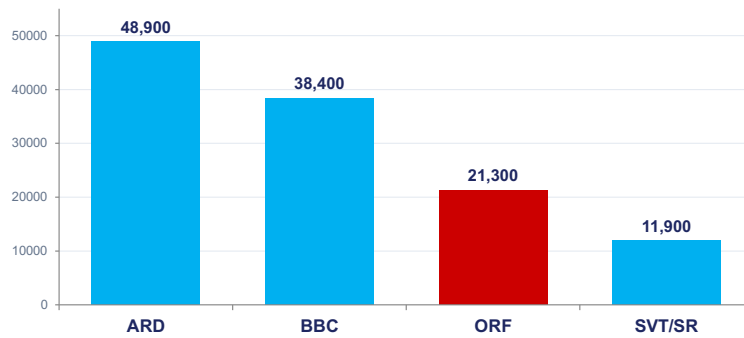
Quellen: Geschäftsberichte der jeweiligen Sender - Werte gerundet - Vergleichsjahr: letztes verfügbares Geschäftsjahr

⁶ ORF Konzern Jahresabschluss 2024

⁷ Quelle: Eclosiast Expeditions Eigenanalyse und Schätzungen

Arbeitskosten pro Stunde TV Erstaussstrahlung

in Euro



Quellen: Geschäftsberichte der jeweiligen Sender - Werte gerundet - Vergleichsjahr: letztes verfügbares Geschäftsjahr

- **Engagiertes & Motiviertes Team** mit anstehendem Generationswechsel und starkem mittelfristigem Verjüngungspotential:
 - Unabhängige Auszeichnungen und Preise, wie Romy, Robert-Hochner-Preis, Concordia Pries, Prix Europa; zeigen die Anerkennung der hohen Qualität und hervorragenden Leistungen vieler ORF Mitarbeiter durch Experten und Konkurrenten
 - Hohe Bewerbungszahlen pro Stelle (z.B., ORF Akademie) zeigen die fortwährende Attraktivität als Arbeitgeber
 - Ca. 25% der im ORF Beschäftigten treten in der Periode 2027-2031 in den Ruhestand

IV. ORF STATUS QUO – DIE GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN

Die herausfordernde Marktsituation (siehe II. oben); eigene Fehler und Versäumnisse; Externalitäten aus Politik und wirtschaftlicher Gesamtsituation; und das lange tolerierte Fehlverhalten einiger weniger MitarbeiterInnen haben den ORF trotz vieler Positiva (siehe III. oben) in eine schwere Krise geführt. Diese bedroht akut den Weiterbestand und das Wohlergehen des Unternehmens, und seine Fähigkeit den vom Gesetzgeber vorgeschriebenen öffentlich-rechtlichen Auftrag zu erfüllen.

Der ORF sieht sich mit fünf grossen Herausforderungen konfrontiert:

A) Verlorene Glaubwürdigkeit & Öffentliche Akzeptanz

Der ORF hat in den letzten Jahren sehr stark das Vertrauen seines Publikums und den Rückhalt der Öffentlichkeit verloren.

Nur noch 45% der Bevölkerung halten den ORF für glaubwürdig, 47% halten ihn für unglaubwürdig⁸. Dies ist ein historischer Tiefstand. Noch 2015 bis 2018 vertrauten 55 bis 60% dem ORF, bei Misstrauenswerten von 30 bis 35%. Durch die Entwicklungen 2026 ist zu erwarten, dass sich der negative Vertrauenssaldo weiter verschlechtern wird.

Zwar ist allgemeines Medienvertrauen in Österreich im letzten Jahr leicht gestiegen (2017: 50%; 2021: 46%; 2024: 35%; 2025: 41%); doch der ORF hat davon nicht profitieren können.

Drei Haupt-Faktoren haben zu diesem dramatischen Verlust an Vertrauen geführt:

- **Einführung der Haushaltsabgabe**

Obwohl sich die durchschnittliche Belastung pro Haushalt durch die Einführung der Haushaltsabgabe 2024 um 39% von ca. 25 Euro pro Monat (83 cents pro Tag) auf 15,30 Euro (51 cents pro Tag) verringert hat, haben Ablehnung und Widerstand gegen die Haushaltsabgabe nicht nachgelassen.

⁸ Quelle: OGM Vertrauensindex 2025

Der ORF hat durch mangelnde Transparenz und schlechtes Konsumenten-Marketing die Chance verfehlt, die effektive Kostenreduktion und die durch seine extensiven Programmleistungen gerechtfertigte und verhältnismässige Abgabe effektiv zu kontextualisieren und ansprechend zu kommunizieren. Für den Preis einer Semmel pro Tag bietet der ORF vier nationale Fernsehvollprogramme, 12 Radioprogramme und zahlreiche digitale und andere Angebote. Er erreicht jeden Tag mehr als 70% der Bevölkerung, und jede Woche 90%; und stellt regelmässig die beliebtesten Informations-, Unterhaltungs-, Sport- und Kulturprogramme des Landes zur Verfügung. Dennoch war der ORF nicht in der Lage, breite Akzeptanz für die Haushaltsabgabe herzustellen und die Debatte in die richtige Bahn zu lenken.

Als Resultat dieser vermeidbaren Fehler und versäumten Gelegenheiten besteht weiter breite Unzufriedenheit mit dem derzeitigem ORF Finanzierungsmodell⁹:

- 18% für Beibehaltung in derzeitiger Höhe
- 33% für Beibehaltung aber deutliche Reduktion
- 46% für Abschaffung

- **Zweifel an der Unabhängigkeit der ORF Information**

Die ORF Information geniesst zwar nach wie vor die höchsten Vertrauenswerte aller Österreichischen Informationsmedien (~63% der ÖsterreicherInnen vertrauen den ORF Nachrichten; gefolgt von Zeitungen wie Der Standard [60%] und Die Presse [59%])¹⁰.

Dennoch ist die negative Entwicklung über Zeit klar erkennbar. In der Ära vor Social Media (2005 bis 2010) lag das ORF Vertrauensniveau regelmässig zwischen 75 und 80%. 2016 bis 2019 kam der ORF immerhin noch auf 70 bis 72%, und während der Pandemie (Corona Peak 2021) erholte sich der Wert sogar leicht auf 74%. Nach der Pandemie, und mit rasant wachsender Inflation und der Einführung der Haushaltsabgabe 2024 sank das Vertrauen auf den historischen Tiefpunkt von 60%.

Neben Pandemie, Haushaltsabgabe und explodierenden Lebenshaltungskosten tragen zusätzliche Faktoren zur Vertrauenskrise der ORF Information bei. Dazu gehören das veränderte Medien Ökosystem (Privatsender, Podcasts, Influencer und Creator Economy; Aufstieg von Social Media Plattformen mit algorithmischen Filterblasen und Echokammern); die von der Bevölkerung wahrgenommene

⁹ Quelle: Market Umfrage im Auftrag des Standards, Februar 2026

¹⁰ Quelle: Reuters Institute Digital News Report 2025

Einmischung der Politik in die Führungsstruktur und Informationsabteilung des ORF (Gremienbesetzung, 'Side Letters', 'Message Control'); und die wahrgenommenen Defizite in Vielfältigkeit, Ausgewogenheit, und Unvoreingenommenheit der Berichterstattung.

- **Machtmissbrauch, Sonderverträge und Unternehmenskultur**

Dieses Thema ist seit dem 8. März zum Zentrum der öffentlichen Perzeption des ORF geworden – und vollkommen zu Recht.

Einzelne Fälle von schwerwiegendem Missbrauch, unternehmensschädigendem Verhalten, teuren und wahrscheinlich unrechtmässig geschlossenen Sondervereinbarungen, unangemessenen Nebenbeschäftigungen und Bullying am Arbeitsplatz erodieren das ohnehin angeschlagene Vertrauen der Bevölkerung in den ORF weiter, und sind für die Moral aller daran nicht beteiligten MitarbeiterInnen des ORF desaströs. Verschlimmert wird dieser dem Unternehmen zugefügte Schaden durch eine Compliance Kultur, in der Täter-Opfer Umkehr und das Fehlen von strikt angewandten arbeitsrechtlichen Konsequenzen bei Regelverstößen anscheinend Standard sind, oder zumindest in der Öffentlichkeit so wahrgenommen werden.

B) Drohender Verlust von jungen Publikumssegmenten

Grosse Bevölkerungsgruppen (z.B. ältere Zuseher über 50 und 65); bildungsaffines Premium Publikum; und Teile des Regionalpublikums in vielen Bundesländern fühlen sich generell gut bis sehr gut vom ORF verstanden und respektiert. Schlechter verstanden fühlen sich FPÖ Wähler (allein 80% dieser Gruppe wollen die Haushaltsabgabe abschaffen); viele Menschen im ländlichen Raum; und Publikum in der Mittelschicht und ohne Hochschulabschluss die sich strukturell fallengelassen und unzureichend bis schlecht vom ORF bedient empfinden.¹¹

Besonders herausfordernd ist die Situation im Segment junger Menschen (16 bis 25 Jahre). Wie in II. oben aufgezeigt, verschiebt sich der Medienkonsum der jungen Generation stark in Richtung sozialer Plattformen und digitaler Streaming Angebote. Zwar bezeichnen zwei Drittel der Befragten¹² Social Media als 'Zeitfresser' und

¹¹ Quellen: ORF Public Value Bericht, OGM

¹² Quelle: Ö3 Jugendstudie 2026

stehen ihrer Nutzung durchaus kritisch gegenüber; dennoch verbringen Menschen in dieser Gruppe viel Zeit auf diesen Services. Die tägliche Screentime beträgt über 5 Stunden pro Tag. 76% dieser Gruppe benutzen regelmässig YouTube, und 64% benutzen TikTok.

59 Prozent der 16 bis 25-jährigen sprechen sich zwar für ein striktes Social Media Verbot für Kinder unter 14 aus. Doch sie selbst verbringen knapp 22 Stunden pro Woche mit Video-Konsum.

Vor zehn Jahren sah das Video-Konsumverhalten von österreichischen Jugendlichen so aus¹³:

- *1085 Minuten pro Woche, davon ORF und andere Broadcaster¹⁴: 826 Minuten*

Heute hat sich das Verhältnis umgedreht:

- *1260 Minuten pro Woche, davon ORF und andere Broadcaster: 504 Minuten*

Junge Menschen sehen also inzwischen 60% ihres gesamten Videokonsums über globalen Plattformen, angeführt von YouTube, und damit weit mehr als über die Gesamtheit der von klassischen TV-Sendern angebotenen Inhalte – Tendenz weiter steigend.

Wie die Ö3 Jugendstudie klar aufzeigt, vertrauen Jugendliche aus Mangel an verlässlichen digitalen Alternativen den Nachrichten des ORF relativ stark und verstehen, dass die ORF Information journalistisch verifiziert ist und keine Deep Fakes und K.I. generierten Inhalte enthält. Es ist aber ebenso klar, dass diese Generation wenig bis keine Zeit auf ORF-eigenen Kanälen und Plattformen verbringt, und erwartet, auf den sozialen Plattformen ihrer Wahl bedient zu werden.

Der ORF sieht sich also nicht nur - wie schon immer - mit der Herausforderung konfrontiert, für diese Zielgruppe inhaltlich relevant zu bleiben; sondern zunehmend auch, überhaupt Zugang zu / 'Share Of Mind' bei ihr zu erreichen. Es besteht ein reales Risiko, dass der ORF ohne inhaltlich und vertrieblich erfolgreiche Strategie den Zugang zu dieser (und voraussichtlich der nächsten) Generation nahezu komplett verlieren könnte.

¹³ Quelle: RTR/AGTT Bewegtbildstudien 2015 bis 2025

¹⁴ Note: Inklusive derer digitalen Angebote (Mediatheken, Drittplattformen)

C) Schwache Digitalpräsenz

Die digitale Verfügbarkeit des ORF lässt sowohl auf den eigenen, vertikalen Plattformen (ORF ON, ORF Sound, Blaue Seite), als auch auf den grossen digitalen Drittplattformen (YouTube, Insta, Tiktok....) viel zu wünschen übrig:

- **Eigene Digitale Plattformen:**

Im Vereinigten Königreich verbringt der durchschnittliche erwachsene Konsument pro Woche 81 Minuten auf BBC iPlayer. Das sind 23% des gesamten BBC TV-Konsums; und bei jungen Menschen (16 bis 34 Jahre) steigt dieser Wert auf 50%.¹⁵

In Österreich verbringt der durchschnittliche Österreicher gerade einmal 15 bis 20 Minuten pro Woche auf ORF ON. Mehr als 90% der gesamten ORF Minuten werden weiterhin über klassisches, lineares Antennen/Kabel/Satelliten TV konsumiert.¹⁶

Zwar wächst ORF ON rasch, aber der Unterschied ist klar. Der ORF hinkt mit dem Erfolg seines eigenen, vertikalen Flagship-Produkts der BBC weit hinterher.

Dazu gibt es verschiedene Gründe:

- **Inhaltlichen Beschränkungen als Resultat von ORF Gesetz und KommAustria**

Ein komplexes Gemisch aus Verweildauerregelungen, online-only Limits, fehlenden Verwertungsrechten, Verbot von Lizenzinhalten etc. führt dazu, dass ORF ON ein limitiertes Patchwork von Inhalten anbieten kann. Z.B. sind Schätze aus 70 Jahren ORF Archiv wie 'Kaisermühlen Blues' und 'Ein Echter Wiener Geht Nicht Unter' auf ORF ON schlicht nicht verfügbar.

- **Technische und Produktlimitationen** die einerseits durch die Beschränkungen des ORF Gesetzes verursacht werden; andererseits durch (fehlende) Investitionen im Entscheidungsermessens des ORF selbst verursacht werden.

Limitationen durch das ORF Gesetz bezüglich Datenrechte, Personalisierung, Behavioral und Geo Targeting, CRM, Download2Device etc. machen es den ORF Digitalen Plattformen unmöglich, stark individualisierte und höher-relevante Angebote zu bieten. Resultat ist ein signifikanter Wettbewerbsnachteil für ORF ON.

¹⁵ Quelle: Informity; BBC

¹⁶ Quelle: Statista, ORF

Der ORF könnte aber auch innerhalb der bestehenden Regulierungen mehr tun, um seine Digitalen Plattformen ansprechender und entsprechend der Erwartungshaltung von Streaming Nutzern zu gestalten. Einige Beispiele von ORF ON:

- i. Dynamischer, videobasierter, interaktiver Masthead
- ii. Predictive and AI based Search Function (fehlende Metadata?)
- iii. Kollaboratives Filtering und Empfehlungen
- iv. Cross-Device / Continue Watching Funktion
- v. Fehlender flächendeckender HD (1080p) Standard; limitiertes 4K Angebot
- vi. Top-Level Navigation sehr linear orientiert, Genre-basierte Navigation schwer zugänglich
- vii. Skip Intro / Title / Credits Funktion

- **Präsenz auf digitalen Drittplattformen**

Der ORF leidet aber nicht nur unter regulativ und operativ verschuldeten Defiziten auf seinen eigenen digitalen Plattformen, er ist auch auf den grossen digitalen Plattformen von globalen Drittanbietern nicht ausreichend und nicht effektiv genug präsent.

Die BBC erreicht über YouTube monatlich ca. 45 Millionen Menschen (ca. 64% der Gesamtbevölkerung). Sie betreibt dutzende Top-Kanäle auf YouTube (z.B. BBC1, BBC News mit 15 und 19 Millionen Followern), und erreicht heute im Vereinigten Königreich beinahe so viele Menschen auf YouTube wie über ihre eigenen Kanäle.¹⁷

Der ORF erreicht mit der Gesamtheit seiner Kanäle auf YouTube nur ca. 300,000¹⁸ Follower (also weniger als 4% der Gesamtbevölkerung). ORF ON hat 93,000 Follower, Zeit Im Bild 79,000. Das Angebot des ORF ist punktuell und fokussiert auf Nischen- und Spartenangebote, und dient primär als Marketing- und Promotionvehikel.

Der Unterschied könnte nicht deutlicher ausfallen. Die BBC hat YouTube als strategischen Partner zur Erreichung der grösstmöglichen Audience für seine öffentlich-rechtlichen Inhalte priorisiert; der ORF hat sich 'eingegelt' und – aus

¹⁷ Quelle: BARB, Ofcom

¹⁸ Note: Zahl ist nicht de-dupliziert

falsch verstandener Abgrenzung und Konkurrenz zu U.S. Tech-Giganten – auf vertikale Distribution selbst-limitiert.

Die rühmliche Ausnahme im ORF Portfolio ist ZIB auf Instagram und TikTok, wo sie 1.4 Millionen und 710 Tausend Followers erreicht. Hohe Posting Frequenz, plattform-spezifische Formate und Inhalte, vertikales Video, kurze Beiträge mit hohem Text/Grafikanteil sind genau die richtigen Elemente, um ORF Informationsinhalte am richtigen Ort und zur richtigen Zeit and die dort versammelten ZuseherInnen zu bringen.

D) Verschlechterte Finanzierungslage und Starker Effizienzdruck

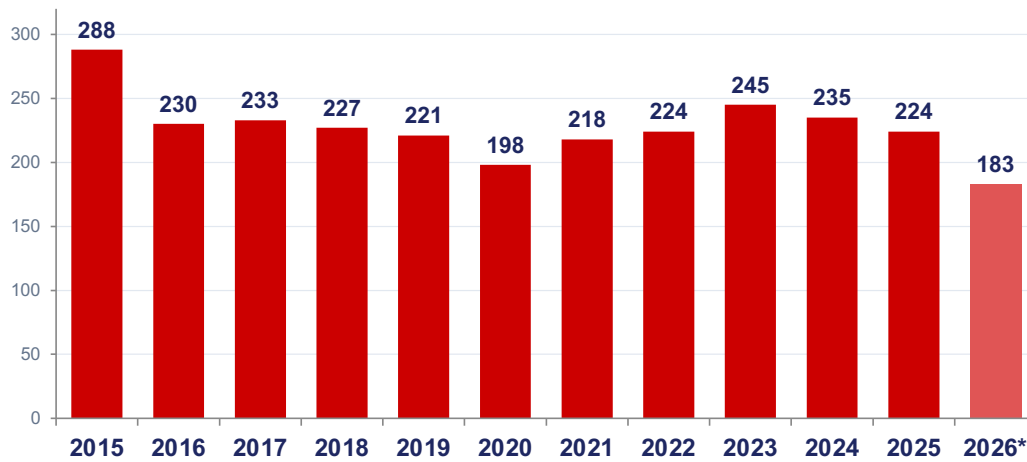
Die Kostenstruktur des ORF besteht zu 85% aus Programm (50%) und Personalkosten (35%). Trotz Effizienzmassnahmen sind die Gesamtausgaben des Unternehmens von 2020 (950 Millionen Euro) bis 2022 (1,020 Millionen) und 2024 (1,095 Millionen) gestiegen. Das entspricht einem CAGR von 3.6%, und liegt unter dem CAGR für Inflation (4.6%). Obwohl dies die Auswirkungen von höherer Kostendisziplin zeigt, wachsen die Kosten in absoluten Zahlen weiter.

Gleichzeitig ist der ORF mit sinkenden Einnahmen konfrontiert.

- Durch die Nicht-Valorisierung der Haushaltsabgabe bis inklusive 2029 sinkt der inflationsbereinigte Realwert des ORF Einkommens aus dieser Quelle bis 2029 um mindestens 14%. Es ist davon auszugehen dass nach Inflationsanpassung die vom ORFG aus der Haushaltsabgabe zugestandenen 710 Millionen Euro nur noch 615 Millionen Kaufkraft haben werden.
- Durch den starken Abfluss von Werbe-Euros an die Globalen Digitalgiganten ist zu erwarten, dass der Werbeeinnahmenverlust des ORF sich fortsetzen und beschleunigen wird:

ORF Werbeeinnahmen 2015 bis 2026

Mio. Euro



Quellen: Horizont · ORF Transparenzbericht · dieMedien.at · ORF Jahresabschlüsse | * Schätzung

Inflationsbereinigt sind die Werbeabgaben des ORF von 2015 bis 2026 damit um 55% zurückgegangen.

Daraus ergibt sich für den ORF eine finanziell äusserst schwierige Gesamtsituation mit einer dreifachen Herausforderung:

- Öffentlich-rechtlichen Programmauftrag erfüllen
- Einnahmerückgänge minimieren und abfedern
- Kostenreduktionen und Effizienzprogramme implementieren

Es ist klar, dass der ORF zur Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts ausgabenseitig schlanker werden muss; dass Einnahmenverluste verlangsamt oder reversiert werden müssen; und dass schwierige Entscheidungen anstehen werden, wie der öffentliche Auftrag und der Kundenwert in dieser 'Quadratur des Kreises' maximiert werden können.

E) Defizite in Unternehmensführung und -kultur

Die dem ORF aus den jüngsten Vorgängen von Machtmissbrauch, Sonderverträgen, und diversen Unvereinbarkeiten entstandenden Schäden und Herausforderungen wurden bereits in IV. A) oben beschrieben. Ihre umfassende Aufarbeitung; die sorgfältige Abwicklung und gerechte Lösung der anstehenden Fälle; und die Implementierung von strukturellen und organisatorischen Mechanismen zur

Vermeidung und Verhinderung unzureichender Behandlung zukünftiger Fälle ist eine dringende und signifikante Herausforderung für den ORF.

Bei weitem ist dies aber die einzige Grossbaustelle im Bereich Unternehmensführung und Unternehmenskultur des ORF.

Der heutige ORF ist ein grosses Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen und Prozessen das sich schwer tut, effizient, flexibel, zeitnah, innovativ und mit starkem Fokus auf sein Publikum zu agieren. Wir sehen einen ORF der demographische Entwicklungen verpasst (junge Menschen und Wandel im Publikumsverhalten); der komplexe multi-Ebenen Strukturen mit vielen Kleinabteilungen, Silos und Mittel-Management Positionen schafft und toleriert; der die höchsten pro-Kopf Personalkosten in seiner Peer-Gruppe ausweist (ORF: 102tsd Euro/Jahr; BBC: 99tsd; SVT/SR: 82tsd); der Digitalisierung nur langsam vorantreibt (z.B. im Einkaufswesen, Kundendienst, Disposition); und der toxische Bürokratien und Machtstrukturen nicht oder nur ineffektiv bekämpft.

Um den ORF agiler, sparsamer, leistungsorientierter, zukunftsweisend und wirtschaftlich stärker zu machen, muss Management auf das für das Unternehmen singulär wichtigste Thema überhaupt konzentriert sein - nämlich den besten Arbeitsplatz zu schaffen auf den unsere Mitarbeiter zu recht stolz sind. Wenn das erreicht wird, lösen unsere MitarbeiterInnen alles Andere selbst – sie konzentrieren sich auf unser Publikum; sie lösen operative Probleme; sie entwickeln neue und bessere Inhalte, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse; und sie finden Wege, um effizienter und effektiver zusammenzuarbeiten.

Dieser Kulturwandel hin zu einem 'Startup im Körper eines 70-jährigen Unternehmens' wird entscheidend, und ist die vielleicht grösste aller dem ORF bevorstehenden Herausforderungen.

V. VISION & MISSION 2032

Bis zum Jahr 2032 ist es die Aufgabe des ORF, seine hier vorgeschlagene Nordstern Vision zu realisieren:

'Der ORF dient der gesamten österreichischen Bevölkerung als die wichtigste; meistgenutzte; und vertrauenswürdigste Quelle von Information, Unterhaltung, Sport und Kultur. Seine Unabhängigkeit, innovativen Angebote, und verantwortliche Gebarung genießen breiten gesellschaftlichen Rückhalt; und seine Rolle als identitätsstiftendes und nicht wegzudenkendes öffentlich-rechtliches Medium in der österreichischen Gesellschaft ist unumstritten.'

Um diese Vision zu realisieren, muss der ORF in den nächsten fünf Jahren eine klare, vierteilige Mission verfolgen:

- 1) Wir bieten ein umfangreiches, qualitativ hochwertiges und vielfältiges inhaltliches Angebot und begeistern mit relevanten Video, Audio, und multimedialen Programmen in allen Sparten und für alle Teile der österreichischen Bevölkerung.
- 2) Wir erreichen unser Publikum 24/7/365 über unsere linearen TV Kanäle und Radiosender; über innovative und erstklassige eigene digitale Plattformen; und überall im digitalen Raum wo unser Publikum mediale Inhalte konsumiert.
- 3) Wir handeln als leistungs- und kundenorientiertes Unternehmen das sich die Gunst seines Publikums und seiner Partner durch innovative, effiziente und harte Arbeit jeden Tag aufs Neue verdient. Als öffentlich rechtliches Unternehmen agieren wir transparent, sparsam und mit höchster wirtschaftlicher und ethischer Integrität.
- 4) Wir sind ein moderner Arbeitgeber der die allerbesten Talente anzieht, und Unabhängigkeit, Wohlergehen und Entwicklung seiner MitarbeiterInnen als zentrale Aufgabe versteht. Unsere gemeinsame Arbeit ist meritokratisch, kollaborativ und leistungsorientiert.

Um unseren Fortschritt auf dem Weg zur Realisierung dieser Vision und Erfüllung der Mission genau und laufend zu dokumentieren, werden wir im Rahmen einer **öffentlichen ORF Transparenzoffensive** ein **KPI basiertes Zielverfolgungssystem** benutzen, und dessen **Ergebnisse jedes Quartal** transparent, breitflächig, leicht verständlich und wenn angebracht auch durchaus selbstkritisch an unsere Stakeholder, insbesondere an unser Publikum und die Gebührenzahler, kommunizieren. Wir stellen diese vierteljährliche Kommunikation unter den Begriff **'ORF Dividende'**.

Zur ORF Dividende gehören regelmässige Updates zu Entwicklungen zu / Ergebnisse u.a. aus:

- Laufender Messung von **Publikums-Programmmzufriedenheit**, inklusive NPS; und Highlights von Programmerfolgen und neuen inhaltlichen Investitionen und Initiativen.
- **Performance Daten aus Medienforschung** (Marktanteile, Reichweiten, demografische/segmentspezifische Nutzung etc.) und eigenen Quellen und **Analysen zu Nutzer- und Konsumverhalten** (DAUs, Visits, Views/Listens, Consumption hours, Completion rates, etc.) auf digitalen Plattformen
- **Laufende Vertrauensmessung** unseres Publikums zu Unabhängigkeit, Qualität, und öffentlich-rechtlicher Auftragskonformität unserer Informationsangebote.
- Laufende **Akzeptanzmessung der Bevölkerung zur Haushaltsabgabe**.
- Informationen zur **wirtschaftlichen Entwicklung** des Unternehmens, insbesondere Kernzahlen zur Entwicklung von Werbeeinahmen und Effizienzsteigerung.
- Laufenden **Informationen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur**, incl. aggregierte und anonymisierte Daten aus MitarbeiterInnen Feedback / Pulse-Surveys.

Diese proaktive und transparente laufende Kommunikation unseres Fortschritts auf dem Weg Richtung unserer Vision und Mission an unser Publikum und die Gebührenzahler geht bewusst über die gesetzlichen Mindestanforderungen an den ORF hinaus, und ist von der vierteljährlichen öffentlichen Berichterstattung börsennotierter Privatunternehmen an ihre Eigentümer und die Allgemeinheit inspiriert. Die Eigentümer des ORFs sind alle in Österreich lebenden Menschen, und wenn der ORF verlorene Akzeptanz zurückgewinnen will ist klarlinige und umfangreiche Kommunikation seines Fortschritts unverzichtbar.

VI. UNTERNEHMENSSTRATEGIE 2027 - 31

Die vorgeschlagene ORF Unternehmensstrategie unterstützt die Erreichung der in Vision und Mission vorgegebene Ziele, und übersetzt ihre Ambitionen in spezifische Prioritäten und Programme, die das Handeln des Unternehmens steuern.

A) Verlässliche, Unabhängige und Vertrauenswürdige Information

Die Aufgabe der ORF Information ist die umfassende Versorgung der Österreichischen Bevölkerung über alle wichtigen politischen, sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und sportlichen Entwicklungen und Fragen. Dabei muss die Vielfalt der im öffentlichen Leben vertretenen Meinungen berücksichtigt werden; Ausgewogenheit, Sorgfaltspflicht, Unparteilichkeit und Objektivität stets gegeben sein; und klare Unterscheidung von Tatsachenberichterstattung und Kommentar ist durchgehend zu befolgen.

Um das Vertrauen der Bevölkerung in die ORF Information zu stabilisieren und zu stärken wird der ORF unter meiner Führung die folgenden Schritte setzen:

- **Einführung einer unternehmensweiten Informations-Direktion** unter Führung eines/r Chefredakteurs/in der/die in ihrer Unabhängigkeit, Objektivität und journalistischen Qualität unantastbar und über allen Zweifeln erhaben ist. Diese Direktion berichtet direkt an den Generaldirektor und verantwortet alle Informationsprogramme des ORF (TV, Radio, Online).
- **Überprüfung und ggf. Nachbesserung der ORF-eigenen journalistischen und redaktionellen Standards, Richtlinien und Prozesse**, unter besonderer Rücksichtnahme auf gebotene Vielfalt, Unabhängigkeit, Fakten-Bezogenheit, Fairness und Ausgewogenheit. Einforderung und Durchsetzung dieser internen Standards in der gesamten Information und bei allen MitarbeiterInnen.
- **Sicherung der Unabhängigkeit journalistischer Arbeit** von unangemessener Einflussnahme seitens Politik, Wirtschaft und anderen Interessensgruppen, sowohl auf nationaler, regionaler als auch lokaler Ebene. GD und Chefredakteur/in verpflichten sich zur Abwehr und Verhinderung solcher Eingriffe von aussen, und stellen sicher, dass die MitarbeiterInnen redaktionell unabhängig arbeiten können.

- **Verpflichtung zu offenem Umgang mit eigenen Fehlern.** Detaillierte Untersuchung von redaktionellen Fehlern und Verstößen gegen die eigenen Richtlinien. Transparente Fehlerkorrekturen im Programm und/oder auf der Webseite.
- **Evolution von ORF.at ('Blaue Seite')** zu einem kooperationsgetriebenen Aggregationsprodukt in Partnerschaft mit privaten Medien. Die Gesamtheit des hochwertigsten journalistischen Angebots aus Österreichs Redaktionen unter einem Dach, leicht, jederzeit und überall zugänglich.

Weitere Details zu meinen Plänen im Informationsbereich finden sich in VII. unten.

B) Laser Fokus auf Kundenorientierung und optimiertes Programmangebot

Um Publikumsakzeptanz zu stabilisieren und zu steigern, und Reichweiten und Nutzung unserer digitalen Angebote auszubauen, muss sich der ORF stärker an den Bedürfnissen und dem Feedback seiner Kunden – unseren ZuseherInnen und ZuhörerInnen - orientieren, und in mehreren Bereichen mehr tun, um ihnen besser dienen zu können:

- **Wir stärken den Fokus auf Österreichische Inhalte und die Österreich-Spezifische Note unserer Gesamtauftritts**
 - Unser inhaltliches Alleinsterkungsmerkmal heisst Österreich. Wir vermeiden globale Austauschbarkeit und richten unseren Fokus auf die Einzigartigkeit des Landes dem der ORF dient.
 - Im Wettbewerb mit globalen Marktführern stärken wir Österreichische Programme, bilden die Vielfalt der verschiedenen Regionen und ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten ab, schaffen Raum für österreichische Dialekte, unverwechselbaren regionalen Humor, einzigartige Traditionen und Veranstaltungen, und sichern die Österreichische Note in jedem Aspekt unserer Go-2-Market Strategie.

- **Wir werden unser Kundenverständnis verbessern**

Um unseren Kunden und Beitragszahlern besser dienen zu können müssen wir genauer hinhören und zusehen:

- Dazu werden wir die Publikumsanalyse und Medienforschung ausbauen, und die qualitative Marktforschung stärken.

- Wir führen ein dauerhaftes ORF Meinungsbarometer ein, an dem sich jede in Österreich gemeldete Person beteiligen kann. Es dient als Marktforschungsinstrument zur Programmevaluierung und -entwicklung; und als dynamische Ressource zur Erstellung von Meinungsbildern zu aktuellen Themen.

- Wir expandieren die digitale Datenanalyse und koppeln die gewonnenen Einsichten mit Programmplanung, Programmentwicklung / Lizenzierung und Vertrieb eng rück.

- Aufwertung und verstärkter Dialog mit Publikumsrat.

- Regelmässige und bundesweite Publikumsforen in den Landesstudios.

- **Wir verpflichten uns noch stärker zu vierdimensionaler Programmgestaltung**

Wir schaffen einen ORF der durch sein umfassendes Programmangebot alle Altersgruppen, Landesteile, Einkommenschichten, Geschlechter noch stärker als jetzt bedient, sowohl inhaltlich als auch durch erweiterte Verfügbarmachung unseres inhaltlichen Angebots überall wo unser Publikum mediale Inhalte konsumiert.

- **Wir erweitern und verbessern unser Angebot für junge Zielgruppen**

- Wir verpflichten uns, der Abwanderung ganzer Generationen in die geschlossenen Systeme globaler kommerzieller Plattformen durch intelligente und effektive Strategien entgegenzutreten, um so auch die nächsten Generationen von ORF ZuseherInnen erreichen und nachhaltig für unsere Marken gewinnen zu können.

- Wir werden jüngere Zielgruppen (12 bis 26 Jahre) besser bedienen, sowohl mit neuen, relevanten und massgeschneiderten Original-Inhalten als auch durch signifikant verbesserte Digitalauftritte auf unseren eigenen und digitalen Drittplattformen.

- Wir verpflichten uns, hochwertige Inhalte für Kinder stets werbefrei zu präsentieren und stark an die digitalen Nutzungsgewohnheiten der Kinder anzupassen.

- **Wir verbessern das Beschwerdemanagement und unseren Kundendienst**

Durch Einführung eines zentralen, digitalen, und barrierefreien modernen Beschwerde- und Vorschlagsystems, über das jedes Publikumsmitglied Beschwerden, Verletzungen des Ethikkodex und des Objektivitätsgebots, sowie

Ideen und Vorschläge zur Angebotsverbesserung einbringen kann, wird die effektive Behandlung von Publikums-Feedback ermöglicht:

- Jede Eingabe als Beschwerde wird digital registriert und ist während des dreistufigen Verfahrens jederzeit vom Kunden verfolgbar.
- Erstprüfung von Beschwerden durch unabhängige Faktenchecker-Teams der Publikums-Redaktion innerhalb von fünf Arbeitstagen.
- Bei Einspruch gegen die Erstprüfung oder bei schwerwiegenden Verletzungen der journalistischen Sorgfaltspflicht, des ORFG, oder der Programmrichtlinien/Redaktionsstatuten wird die Editorial Compliance Unit informiert. Diese agiert autark von den Redaktionen, prüft den Fall analytisch und durch Anhörungen, und fällt innerhalb von 15 Arbeitstagen eine verbindliche redaktionelle Entscheidung (Stattgebung, Teilstattgebung, Abweisung).
- Letztinstanz ist das Governance Review Board (Mitglieder des Publikumsrats, Informationsdirektor, GD). Dieses spricht unter Berücksichtigung der unternehmensweiten Public-Value-Strategie eine finale, interne Entscheidung aus.

- **Wir erweitern und verbessern die Kommunikation unserer Arbeit und Ergebnisse an unser Publikum**

- Vierteljährliche Kommunikation zu Ergebnissen der KPI-basierten Zielverfolgung unter dem Stichwort 'ORF Dividende' (siehe V. oben).
- Effektivere kundennahe Kommunikation des ORF Mehrwerts an unsere GebührenzahlerInnen. Klare, verständliche Darstellung was der ORF mit 15.30 Euro pro Monat und pro Haushalt leistet, und wo und wie wir im Sinne unseres Auftrags und Publikums investieren.

C) Einführung der Digitalen Omni-Channel Vertriebs-Strategie

Der ORF ist massiver Konkurrenz seitens der Globalen Media- und Techgiganten ausgesetzt. Gesamte Zielgruppen drohen den Angeboten des ORF verloren zu gehen, und haben dadurch das Potential die Relevanz und Existenzberechtigung des ORF stark zu schwächen. Wir müssen jetzt mit Entschlossenheit gegensteuern.

Dazu werden wir:

- **Den Vertrieb unserer Inhalte** (sowohl Original als auch Derivat) **auf Dritt-Plattformen** (YouTube, Tiktok, Instagram, X.com, etc.) **stark ausbauen**, um – wie von BBC, FranceTV und ZDF erfolgreich vorgemacht - unser Publikum überall dort erreichen zu können, wo es seine Zeit verbringt und mediale Inhalte konsumiert. Dabei werden wir **Partnerschaften mit diesen Plattformen** eingehen die uns helfen, unsere Präsenz und Nutzung zu optimieren, Monetisierung unserer Inhalte selbst zu kontrollieren, und Nutzungsdatenzugang zu garantieren.

- **Unsere eigenen digitalen Plattformen, z.B. ORF ON, Blaue Seite, ORF Sound modernisieren, attraktiver gestalten, und ihren Vertrieb ausbauen:**
 - Inhaltliches Angebot ausbauen.
 - Produktfunktionalität verbessern und auf von unserem Publikum erwarteten Standard bringen.
 - Backend Technologie vereinheitlichen, System Resilienz stärken und Effizienz durch Partnerschaften (EBU, private Anbieter in Österreich) erhöhen.

- **Regulative Unterstützung seitens Gesetzgeber und Komm Austria einfordern**, um unsere digitale Handlungsfähigkeit zu stärken und Reaktionszeiten zu verkürzen.

- **Partnerschaften mit österreichischen Privatmedien** (Print, Radio, TV) eingehen und ausbauen, um gemeinsam den Medienstandort Österreich zu sichern; z.B. in den Bereichen Blaue Seite, TV Lizenzierung, ORF ON, technische Infrastruktur, Cloud Infrastructure, Resilience, und bei gemeinsamen I.P. Rechte-Lizenzierungen an K.I. Firmen.

- **Partnerschaften mit globalen Streaming-Anbietern** anstreben die zu win-win Ergebnissen führen, z.B. im Bereich von Serienkoproduktionen, und dadurch unser österreichisches Programmangebot und die österreichische TV- und Filmindustrie stärken.

D) Signifikante Effizienzsteigerung

Zur Erreichung der Vision 2032 ist Investition in die Strategischen Prioritäten nötig.

Die Weitervertrieb von vier TV Kanälen, zwölf Radioprogrammen, und neun Landesstudios; bei gleichzeitigem Ausbau unserer Digitalangebote, verstärkten Investitionen in Inhalte für junge Zielgruppen und der angestrebten Stärkung österreichischer Inhalte; kann nur finanziert werden, wenn wir signifikante Effizienzpotentiale realisieren.

Durch die Nicht-Valorisierung der Haushaltsabgabe bis frühestens 2030; und der Abwanderung von mehr und mehr Werbe-Euros an die globalen Konkurrenten, steht der ORF unter dringendem und grossen Sparzwang.

Ich ziele auf ein Sparpotential von mindestens 100 Millionen Euro pro Jahr, und eine graduelle Reduktion von mindestens 15% der GesamtmitarbeiterInnenzahl bis 2030.

Wir werden kostenseitig:

- Unsere **Personal-Produktivität erhöhen**. Durch sofortigen Einstellungsstop, Attrition und Nichtnachbesetzungen, sowie selektive RIFs, werden wir die Organisation nachhaltig verschlanken. Wir werden unsere MitarbeiterInnenzahl von heute 3,000 direkt im Unternehmen Beschäftigten graduell - primär durch natürliche Fluktuation - bis Anfang 2030 auf unter 2,500 senken. Durch verstärkten Einsatz von K.I. , Digitalisierung der Verwaltung, Einsatz neuester Technologie in Produktion, Vertrieb und Archiv werden wir sowohl die direkte Wertschöpfungskette von Inhalten als auch den Betrieb des Gesamtunternehmens effizienter machen.
- **Kollektivverträge, Vergütungsrichtlinien, und Pensionsregelungen** in Dialog und Zusammenarbeit mit Betriebsrat strategiekonform und verantwortlich weiterentwickeln.
- Unsere **operativen Prozesse und Strukturen** in allen Unternehmensbereichen durchleuchten, und stark verschlanken und verbessern. Wir eliminieren organisatorische Ebenen, unnötige Doppelgleisigkeiten, Kleinabteilungen und ineffizientes mittleres Management. Die Einführung von Qualitätsmanagement stellt sicher, dass Volumen und Qualität unseres Angebots trotz gleichbleibender oder reduzierter Investitionen den strategischen Anforderungen entsprechen.

- Unser **Programmbudget** in Einklang mit strategischen Prioritäten und wirtschaftlicher Realität gestalten, und wo nötig Umschichtungen und Einsparungen durchführen.
- **Synergiepotentiale** durch Zusammenlegungen von back-office Funktionen und Optimierung von Abläufen und Ressourcen in Verwaltung, Betrieb und Technik realisieren.
- **Einnahmeseitig** werden wir durch Dienstleistungsangebote für Dritte (z.B., Tech-Services), höhere Gewinne aus Lizensierungen von ORF Inhalten, und den Ausbau von digitalem Werbeinventar mit höheren TKPs den Verlust an linearen Werbeeinnahmen ausgleichen und mittelfristig reversieren.

In den Jahren 2027 und 2028 werden wir mit **'Projekt 100'** ein grosses Effizienzprogramm realisieren das unsere **Gesamtkosten um 100 Millionen Euro pro Jahr (9% des für 2028 erwarteten Volumens vor Einsparungen) nachhaltig senkt**. In den Folgejahren 2029 bis 2031 werden wir Kosten- und Einnahmeentwicklung genau aufeinander abstimmen, um auch weiterhin einen 'ORF mit Schwarzer Null' garantieren zu können.

E) Evolution zum Modernern Unternehmen

Das Herz des ORF sind seine MitarbeiterInnen.

Die letzten Monate haben deutlich gemacht, dass die derzeitigen Strukturen, Prozesse, Unternehmenskultur und -werte nicht dazu geeignet sind, unsere Vision 2032 zu realisieren.

Wir werden daher, in Zusammenarbeit mit den Aufsichtsgremien, den Betriebsräten, und den MitarbeiterInnen die folgenden Schritte setzen:

- **Governance Strukturen Optimieren**
 - Wir werden als verantwortungsbewusstes Management in Dialog mit den EntscheidungsträgerInnen anbieten, uns konstruktiv in den Prozess der Verschlinkung und Verbesserung der Governance Struktur des ORF einzubringen, z.B. durch Teilnahme an der ORF Enquete im September.

- **Interne Neuorganisation**
 - Die direkte Kontrollspanne des GD wird neu gestaltet.
 - Die Radiodirektion geht in der Programmdirektion auf.
 - Eine neue Informationsdirektion wird geschaffen.
 - Es wird also weiterhin vier Direktionen und neun Landesdirektionen geben:
 - i. Informations Direktion
 - ii. Programm Direktion
 - iii. Kaufmännische Direktion
 - iv. Technische Direktion
 - v. Neun LandesdirektorInnen
 - Die DirektorInnen werden vom Stiftungsrat auf Vorschlag des GD nach rein fachlichen Qualifikationen bestellt, und sind nicht parteipolitisch zuzuordnen und aufzuteilen.
 - Innerhalb der Programmdirektion wird die zentrale Vertriebsplanung gestärkt, um durch proaktive Steuerungsmassnahmen unsere Inhalte mit höchster Effektivität dort verfügbar zu machen, wo das relevante Publikum sie erwartet.
 - Die Funktion des Chief People Officer wird eingeführt / gestärkt und berichtet direkt an den GD.

- **Leistungsorientierung in MitarbeiterInnenenauswahl und Postenbesetzungen;** frei von Einflüssen Dritter, Beziehungen, Zugehörigkeiten und persönlichen Präferenzen. Freie Positionen werden transparent ausgeschrieben und besetzt. Wir setzen verstärkt auf den Einsatz von Assessment Centers, um fachliche Qualifikation in der Entscheidungsfindung belastbar zu priorisieren.

- **Fokus auf die MitarbeiterInnen**
 - Interne Transparenzoffensive; monatliche MitarbeiterInnen Pulse-Checks (inkl. NPS).
 - Einführung von klaren Positionsprofilen und strukturierten Karriere-Pfaden.
 - RACI Matrix zur Herstellung von klarer Verantwortungsverteilung und optimierten Entscheidungsprozessen.
 - Einführung von Performance Management mit regelmässigen 360 Grad Feedback Mechanismen.
 - Ausbau von Lernkultur und Weiterbildungs-Angeboten.
 - Unternehmens- und strategiegerechte Anreizsysteme.

- **Wertegleitete Kultur**
 - Klarer Werte- und Verhaltenskodex, inklusive eines definierten Begriffs des 'unternehmensschädigenden Verhaltens'.
 - Ausbau von regelmässigem interaktivem Training zu Verhaltenskodex.

- **Missbrauchsprävention und Persönliche Verantwortung**
 - Genehmigungspflicht aller Nebenbeschäftigungen.
 - Genehmigte Nebenbeschäftigungen und damit verbundenes Einkommen werden in einem öffentlichen Transparenzregister einsehbar gemacht.
 - Das bestehende Whistleblower-System wird zu einer echten internen Ombudsstelle ausgebaut, die umfassenden Schutz für HinweisgeberInnen garantiert.
 - Die Compliance Abteilung reportiert in Zukunft dual an den GD und die/den Vorsitzende(n) des Stiftungsrats. Escalation Thresholds (z.B. Fälle die GD und DirektorInnen betreffen) zur Sicherung der automatischen Delegation an die/den SR Vorsitzende(n).
 - Die Compliancestelle implementiert klare Strategien und dokumentierte Prozesse für alle Ebenen und Phasen - Prävention, Meldung, Untersuchung und Abhilfe.
 - Null Toleranz bei Machtmissbrauch, sexuellen Übergriffen, und unternehmensschädigendem Verhalten – egal von wem. Klare dienstrechtliche Konsequenzen bei Fehlverhalten.

VII. WEITERENTWICKLUNG UND LANGFRISTIGE SICHERUNG HOCHQUALITATIVER, UNABHÄNGIGER INFORMATION

Im Kampf gegen Fake News und von rein kommerziellen Interessen getriebene; algorithmisch ermöglichte; und von sozialen Medien hochtaktig und rücksichtslos getriebene Entrüstungs-Echokammern sind die editorial und nach journalistischen Qualitätsstandards hergestellten Inhalte der ORF Information die beste Verteidigung. Sie stellen die Versorgung der österreichischen Bevölkerung mit faktenbasierten, kritischen, unabhängigen, ausgewogenen und solide recherchierten und präsentierten Informationen auf allen Kanälen, Sendern und Plattformen sicher, auch und gerade in Zeiten von Krisen und Notfällen. Demokratiepoltisch und als Instrument der nationalen Infrastruktur ist das unverzichtbar.

Das Ziel unserer Informationsabteilung ist es, frei von politischer Einflussnahme und unter klarer Trennung von Sachinformationen und Meinungen vielfältig, fundiert und umfassend zu informieren. Dabei achten wir besonders darauf, dass die angebotenen Inhalte verständlich, nützlich und balanciert sind; und dass sie geeignet sind, dem Publikum bei der eigenen Meinungsbildung behilflich zu sein.

Der ORF investiert zurecht massiv in die Information. Mit über 1,000 MitarbeiterInnen ist die Information der grösste Teilbereich des ORF, und vor kurzem vorgenommene Investitionen wie der multimediale Newsroom bringen nicht nur notwendige Effizienzen, sondern unterstreichen auch die enorme Wichtigkeit dieses Bereichs für das Gesamtunternehmen.

Einige der wichtigsten strategischen Prioritäten für die ORF Information wurden bereits in IV. oben dargestellt. Zusätzlich zu den genannten Initiativen werde ich die folgenden Massnahmen setzen:

- **Fact-Checking-Labor und Digitale Herkunftsnachweise**

Zur Vorbeugen von Fälschungen und Missinformationen und zur Sicherung von Kundenvertrauen in unsere Informationsprodukte investieren wir:

- in ein Fact-Checking Labor, das transparent nach strengen wissenschaftlichen und ethischen Standards arbeitet und die Verbreitung von

Falschinformationen in Österreich verfolgt. Wir arbeiten mit K.I., forensischen Tools und im Verbund mit qualifizierten redaktionellen Partnern. Wir legen offen, wie wir Informationen verifizieren, welche Quellen wir nutzen, und wie wir zu unseren Schlussfolgerungen gelangen.

- in ein Verifizierungszentrum, in dem die Echtheit von Quellenmaterial (Video, Audio, Text) forensisch und zeitnah geprüft wird.
- in fälschungssichere Herkunftsnachweise für vom ORF produzierte Videos und Fotos die dem Publikum die erfolgte Prüfung seitens des ORF und Authentizität der Inhalte garantieren.

- **Transparentes Interventionsregister**

Registrierung und monatliche Veröffentlichung von Beschwerden und Interventionen aus der Politik (Parteien, Ministerien, Landesregierungen, Kammern, Glaubensgemeinschaften, etc.) unter Angabe des beanstandeten (oder verlangten) Beitrags, der involvierten ORF MitarbeiterInnen, der beschwerdeführenden Person, und des beanstandeten (oder verlangten) Inhalts.

- **Ausbau des investigativen Journalismus und von Erklärformaten**

Um der Verwendung von Information als Waffe und von Wahrheit als verhandelbares Mittel zum Zweck entgegenzutreten, werden wir eine investigative Redaktion als multimediale Einheit mit dem Ziel, die kritische Reflexion unserer Demokratie zu ermöglichen, aufbauen. Ebenso werden wir verstärkt in Erklärformate zu 'hot topic' Themen investieren die komplexe Zusammenhänge leicht verständlich und barrierefrei unter höchsten journalistischen Standards erklären.

Aus der aktuellen Ö3 Jugendstudie wissen wir z.B., dass die grossen Themen der jungen Generation Wirtschaftskrise, Ungleichheit, Pflege, Zuwanderung und Klimawandel sind. Diese und andere Hot Topics eignen sich hervorragend für segment- und plattformspezifische Erklärformate, und sollten auch in longform Inhalten der investigativen Redaktion stark berücksichtigt werden.

- **'News You Can Use'**

Konkret ist es mir wichtig, dass die Inhalte der ORF Information noch stärker als jetzt den praktischen Nutzen und die Implikationen für den/die Einzelne(n) ZuseherIn in den Vordergrund rücken.

Unsere Inhalte sollen die persönliche Relevanz für das Publikum kontextualisieren; sie sollten weitestmöglich serviceorientiert sein und die praktische Anwendbarkeit und Nützlichkeit von Information stärker in den Vordergrund rücken; und sie sollten handlungsorientiert sein und konkret umsetzbare Tipps, Anleitungen oder ggf. Warnungen anbieten.

Dies ist insbesondere auf Informationsangebote auf lokaler Ebene (z.B. 'Bundesland Heute', stündliche Radio-Regionalnachrichten, lokale Informationsmagazine usw.) und nationale Magazine und Journale (z.B. 'Guten Morgen Österreich') anwendbar, und wird in unseren Programmrichtlinien verankert werden.

- **Raum für 'Good News'**

Weiters ist es mir, im Sinne der Balance und Vielfältigkeit, wichtig, in unserem Informationsprogramm auch verstärkt positiven Entwicklungen Platz zu bieten. Klar, 'Bad News Sells', aber gerade öffentlich-rechtliche Medien sollten auch Platz schaffen um proaktiv über die 'Good News' aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zu berichten. Davon gibt es jeden Tag ein grosses Angebot, und auf zumindest Einiges davon unser Scheinwerferlicht zu richten schafft Ausgleich, bringt Perspektive, und stärkt den Zusammenhalt in der Gesellschaft.

- **Klare Sendungs- und Programmverantwortung**

Strukturell ist wichtig, klare Verantwortung für die Aufgaben der ORF Information zu definieren, und organisatorisch effizient umzusetzen.

Klare individuelle Verantwortlichkeit von Sendungen und Programmen muss, wo nicht schon vorhanden, (wieder)hergestellt werden. Diese Sendungs- und Programmverantwortlichen sind Qualitätsmanager, die an sich und ihre Teams die höchsten Ansprüche stellen und für den Erfolg ihrer Sendung Verantwortung übernehmen. Kontinuierliche Mechanismen zu Selbstkritik und Verbesserung werden durch Einführung verpflichtender Post-Mortems für jede Sendung erreicht. Die Sendungsverantwortlichen berichten direkt an den/die InformationsdirektorIn.

Die fortbestehende Doppelgleisigkeit von Information in ORF III, Radio, Digital/Social wird beendet.

Mein Ziel ist eine ORF Informationsdirektion, die für die Gesamtheit aller Informationsinhalte, -sendungen und -produkte des ORF verantwortlich ist, klar und effizient strukturiert ist, und aktiv durch Qualitätsmanagement geführt wird. Mehr zur vorgeschlagenen Organisation findet sich unter XII. 3).

- **Effizienteres Journalistisches Arbeiten durch Einsatz von K.I.**

K.I. markiert einen bedeutenden Einschnitt in der Mediengeschichte. Mein Ziel ist die konsequente Weiterentwicklung des ORF zu einem K.I.-gestützten Medienhaus.

Die Nutzung von K.I. als Element von intelligenten Arbeitsprozessen erzeugt Effizienz. Die dadurch freigesetzten journalistischen Kapazitäten können von unseren MitarbeiterInnen zur Konzentration auf ihre wesentlichen journalistischen Aufgaben genutzt werden: Recherche, Einordnung, und Analyse.

Manuelle Indexierungen und Transkription im mühsamem Archivieren von Inhalten wird durch K.I.-gestützte redaktionelle Assistenten ersetzt, und das Archiv selbst gewinnt durch höhere Nutzbarkeit an Wert.

K.I. hilft auch im medienübergreifenden Vertrieb von Inhalten. Durch automatisierten Einsatz von Technologie kann ein in der Nachrichtenredaktion erstellter Beitrag automatisch für verschiedene Plattformen vorbereitet werden, z.B. für Radio, als Social Media post, oder als bildgestützter Beitrag für eine Mini ZIB.

Der ORF hat mit seinem AIDitor K.I. Redaktionsassistenten eindrucksvoll bewiesen, dass technologische Innovation den Redaktionsalltag produktiv unterstützen kann ohne die journalistische Qualität zu erodieren. Darauf soll nun aufgebaut werden. Und natürlich unter 100%iger Wahrung des Grundsatzes der menschlichen Letztentscheidung. Die Technologie erstellt Vorschläge und bietet Optionalität, aber die ultimative Freigabe bleibt ausnahmslos in den Händen von qualifizierten Menschen.

VIII. PROGRAMMSCHWERPUNKTE UND PUBLIC-VALUE SICHERUNG

Zur Erfüllung der Nordstern Ziele aus 'Vision 2032', und konsistent mit der in IV. dargestellten Strategie, sind in der Programmgestaltung mehrere Prioritäten neu zu setzen und weiterzuentwickeln:

- Junge Zielgruppen für den ORF (zurück)gewinnen
- Österreichische Inhalte als das zentrale Element unserer Angebote etablieren
- Umfassendes inhaltliches Angebot für alle Menschen in Österreich sichern
- Public-Value Angebote ausbauen

Im Rahmen der unternehmensweit und auch im Programmbereich notwendigen Sparmassnahmen, und unter Berücksichtigung dazu notwendiger Tradeoffs, werden die folgenden Schritte gesetzt:

A) Young Audiences

Um den Zugang zu jungen Zielgruppen nicht dauerhaft zu verlieren, ist stärkerer Fokus auf relevante Inhalte für junge Zielgruppen von 12 bis 26 Jahren gefragt. Dazu gehören die folgenden inhaltlichen Initiativen:

- **'Flimmer':**
 - Neue vertical-video Digital-only Original-Inhalte in factual programming (Information, Wissen, Erklärung) für 12 bis 26-jährige in Österreich.
 - Vertrieben auf Instagram, YouTube, Tiktok und anderen social media Plattformen.
 - Hergestellt von einer eigenen, mit jungen Creators und MitarbeiterInnen ausgestatteten Redaktion.
 - Hocheffiziente Produktionsweise unter Einbezug von K.I. Tools
 - In Anlehnung und möglicher Zusammenarbeit mit ARD/ZDF 'Funk'.
 - Dient als Labor und Talenteschmiede für den gesamten Informationsbereich

- **Creator Academy:**
 - Strukturierte Zusammenarbeit mit Österreichischen Talenten aus der Creator Economy zur Entwicklung von Unterhaltungsinhalten
 - ORF hilft bei Entwicklung, Herstellung von gemeinsamen gemanagten Inhalten, I.P. ownership wird geteilt.
 - ORF und ausgewählte Talente entwickeln neue Unterhaltungsformate, Shows, Serien etc. für ORF1 und für cross-platform Vertrieb; sowohl longform / shortform; und horizontal / vertical Formate.
 - In Anlehnung an BBC 'Create X Connect' und 'BBC YouTube First'
 - Dient als Labor und Talenteschmiede für den gesamten TV Bereich

B) Kinder

Wer die entscheidende erste Sozialisationswelle im Kindesalter ungenutzt verstreichen lässt, sieht sich in den nachfolgenden Lebensphasen mit einer dauerhaften und potentiell unumkehrbaren Entkoppelung der Zielgruppe konfrontiert. Massnahmen zur Vermeidung dieses Schicksals:

- Wir konsolidieren ORF Kids mit ORF ON, und rücken das Thema online-Sicherheit für Kinder durch Produktweiterentwicklung und spezielle Kinderkonten stärker in den Mittelpunkt.
- Sowohl auf ORF ON, als auch auf linearen Kanälen, werden Kinderinhalte kompromisslos werbefrei angeboten.
- Wir investieren in kindergerechte Nachrichten, die politische und gesellschaftliche Themen altersgerecht transportieren.
- Wir investieren in Inhalte für Erwachsene, die Erziehungsberechtigten bei der kindergerechten Gestaltung der Mediennutzung ihrer Schützlinge unterstützen.
- Wir vertreiben eigenproduzierte ORF Inhalte für Kinder verstärkt auch über soziale Plattformen, um unsere jüngsten ZuseherInnen dort zu erreichen, wo sie ohnehin Zeit verbringen.

C) Österreich im Fokus

Wir konzentrieren uns noch mehr als schon jetzt auf unser Alleinstellungsmerkmal als der Champion und Best-In-Class Anbieter von österreichischen Inhalten.

- **Reduzierung von Lizenzen aus internationalen Märkten**
 - Angesichts der weitverbreiteten Verfügbarkeit von U.S. und anderen internationalen Filmen und TV Serien auf der Vielzahl von verfügbaren Streamingplattformen ist der relative Wert solcher Inhalte als Teil des ORF Programms marginal.
 - Daher werden wir Budget und Sendeplätze für solche Inhalte zugunsten mehr Raums für lokale und regionale Inhalte reduzieren.

- **ORF1 wird stärker als junger und österreich-fokussierter Unterhaltungskanal positioniert**
 - Dies stärkt unsere österreichische Markenidentität, bringt ORF1 eine klarere und nachhaltigere Positionierung, und hilft, junges Publikum auch auf linearen Kanälen erfolgreich anzusprechen.
 - Ausbau von österreichischen Fiktions-Inhalten / Serien mit young-audience Fokus. Dazu werden wir weiter mit anderen deutschsprachigen ÖRR, aber auch mit globalen Streamern zusammenarbeiten, für die wir als idealer Partner zur Erfüllung eventueller 'local content quotas' (Streamingabgabe) dienen können.
 - Neue internationale Unterhaltungsformate mit stark österreichischer Note und young-audience Fokus (z.B. Reality Formate).
 - Original österreichische Unterhaltungsformate, u.a. von Talenten aus der Creator Academy.
 - Aufwertung von klassischer österreichischer und regionaler Unterhaltung aus ORF Archiv und Lizenzen während Tag, Vorabend, Nacht.

D) Bekenntnis zu Regionalität – Landesstudios und regionale Inhalte

Regionale Inhalte aus ganz Österreich und mit regionalem Bezug (z.B. 'Neun Schätze') sind für die Marke ORF und die Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags zentral. In einer zunehmend globalisierten Medienwelt können internationale Streamer und digitale Anbieter keine lokale Verankerung in der vom ORF angebotenen Tiefe und Authentizität liefern. Daher gilt meinerseits ein klares Bekenntnis zum Fortbestand der neun Landesstudios. Die Investitionen in lokale

Inhalte sollen beibehalten werden, und die Produktivität der eingesetzten Mittel soll erhöht werden ('same input, more output').

Insbesondere lokale Information (z.B. 'Bundesland Heute') ist von hoher Bedeutung für unser Publikum. Diese Sendungen schaffen Orientierung im täglichen lokalen Leben, und bieten nützliche und praktisch anwendbare Informationen die für die Bevölkerung von hohem Wert sind. Sie wären privatwirtschaftlich unfinanzierbar, und sind daher in der Erfüllung unseres öffentlich-rechtlichen Auftrags und zur Akzeptanz des ORF und der Haushaltsabgabe wesentlich.

Dazu gehören auch auf Landesstudioebene die Erfüllung der seit der ORFG Novelle 2024 erhöhten gesetzlichen Vorgaben zu Programmen für ethnische Minderheiten (z.B., Slowenen, Kroaten, Roma, Ungarn); Einwanderern; und die vom ORF auf freiwilliger Basis zur Verfügung gestellten Programmangebote für Südtirol.

Wir werten unsere Landesstudios auch durch explizite Erwartungshaltung zur Produktion von mindestens einem landesübergreifenden oder nationalen Programm pro Jahr pro Studio auf.

Zusätzlich wollen wir die Informationsangebote der ORF Landesstudios (bundesland.orf.at) und ihre demokratiepolitische Funktion ausbauen. Dies geschieht z.B. über Live-Streams und Archivzugang von politischen Gremien auf Landes- und Gemeindeebenen (z.B., Gemeinderatssitzungen) und deren K.I. gestützte Echtzeit-Transkription und Indexierung; durch Partnerschaften mit lokalen Printmedien (z.B., Verlinkung von Artikeln und Beiträgen); und durch die Verwendung der physischen ORF Infrastruktur als Zentren für gesellschaftlichen Dialog, Redaktionssprechstunden, Publikumsforen, etc.

Die Landesstudios erhalten auch mehr unternehmerischen Spielraum. Zum Beispiel sollen freie Studio / Post-Production Kapazitäten nach Gegebenheit kommerziell verfügbar gemacht werden, oder für kooperative Nutzung mit jungen Talenten verwendbar sein.

E) Sport

Sportberichterstattung ist zentraler Teil der öffentlich rechtlichen Aufgabe. Grosse Sportereignisse schaffen Lagerfeuer-Momente für die österreichische Bevölkerung, sie stärken das Miteinander und das Gemeinsame. Gleichzeitig steht der ORF in der

Pflicht, kleineren Sportarten Sichtbarkeit und Publikum zu bieten, die in privaten Medien kaum oder keine Beachtung finden würden.

- Unser Fokus muss auf Sport mit starkem Österreichbezug sein, gemessen entweder an aktiven Ausübenden in Österreich oder Publikumsinteresse.
- Besondere Aufmerksamkeit soll auf Frauensport liegen. Traditionell und von privaten Medien stark unterpriorisiert spielt der ORF eine wichtige Rolle in der Sichtbarmachung und Förderung von Frauensport.
- Globale Grossereignisse (FIFA, F1, FIS) verteuern sich auch in Österreich durch neue, intensive Rechtekonzurrenz (DAZN, YouTube, Apple, Canal+, NFLX....) massiv. Trotz ihres unumstrittenen Status als Reichweitentreiber müssen finanzielle Erwägungen in Betracht gezogen werden:
 - Rechteteilung / Sublizenzierungsmodelle – wie z.B. schon jetzt mit ServusTV für FIFA WC 2026 – sind begrüssenswert und möglichst fortzusetzen und auszubauen
 - Es ist vorstellbar, dass wir uns aus Kostengründen aus dem einen oder anderen weiteren grossen Rechtepakete verabschieden müssen, wie schon länger bei UEFA Champions League der Fall.
- Produktionskosten für Sport Eigenproduktionen sollten durchleuchtet werden. Die Notwendigkeit und Return On Investment von 56 Kameras beim Hahnenkammrennen wird zu überprüfen sein.
- Sport+ soll als Spartensender weiterbestehen. Mittelfristig könnte die Umstellung auf einen reinen Streaming-Kanal aus Kostengründen sinnvoll sein.

F) Pre-Production Public Value Evaluierungen

Um den Return On Investment unserer Programminvestitionen zu sichern und zu verbessern, werden wir – in Anlehnung an das 'Total Commissioning' Modell der BBC – Pre-Production Evaluierungen für alle Inhalte über einem Budget von 100,000 Euro verpflichtend machen.

Vor jeder Freigabe wird ein Zielprofil erstellt, das die erwartete Wirkung der Investition multi-dimensional beschreibt und das Projekt entsprechend bewertet. Dabei werden sowohl kommerzielle, als auch Public-Value Dimensionen, berücksichtigt:

- Zentrale Vertriebsplanung schätzt Gesamtheit der erwarteten Reichweiten, segmentspezifische Nutzerzahlen, Verweildauern etc. auf allen relevanten Vertriebskanälen; und analysiert den nachhaltigen Nutzerwert des Projekts.
- Strategische Prioritäten die sich aus dem öffentlich rechtlichen Auftrag ableiten (z.B., Erreichen von regionalem Publikum, young audiences ...) werden neben reiner Reichweitenmaximierung berücksichtigt und genießen angemessene Gewichtung. Dies stellt sicher, dass nicht nur rein kommerzielle Produktionen, sondern auch wertvolle Projekte mit starkem Public-Value Impact freigegeben werden.
- ORF Enterprise schätzt Erlöspotential aus Werbung und internationalem Programmverkauf.
- Programmdirektion stellt Kostenanalyse ein, inklusive Benchmarks mit vergleichbaren Produktionen.

Das Resultat der Evaluierung ist eine Balanced Scorecard mit Zielvorgabe, die im Greenlighting des Produktionsbudgets stark berücksichtigt werden muss. Sie dient auch als post-mortem Referenzpunkt, um die wirkliche Performance des Projekts mit den pre-greenlight Erwartungen abzugleichen. Durch diesen Feedback Loop wird sichergestellt, dass unsere Programmgestalter aus Fehlern und Erfolgen lernen und zukünftige Entscheidungsfindungen optimiert werden.

IX. DIGITALE OMNI-CHANNEL VERTRIEBS-STRATEGIE

Das Ziel der ORF Vertriebsstrategie ist es, seine im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags hergestellten/vorhandenen Inhalte in möglichst vielfältigen Vertriebskanälen und in leicht zugänglicher Form seinem Publikum so zur Verfügung zu stellen, dass diese Inhalte möglichst viele EinwohnerInnen erreichen und von ihnen mit hoher Regelmässigkeit umfangreich genutzt werden.

Die grosse Entwicklungsaufgabe der nächsten fünf Jahre wird sein, den ORF von einem derzeit noch primär linearen und vertikalen Vertriebsmodell (mit digitalen Zusatzangeboten) zu einem omni-channel Vertriebsmodell weiterzuentwickeln. Was zählt und den Erfolg unseres Public Value Auftrags bestimmt, ist dass unsere Inhalte ihr Publikum maximal erreichen und gerne/häufig genutzt werden; und weniger, ob diese Nutzung auf unseren linearen Kanälen und Sendern, unseren eigenen digitalen Plattformen, oder auf digitalen Drittplattformen erfolgt.

A) Lineare Vertriebsstrategie

Die derzeitigen linearen Fernsehkanäle ORF 1, ORF 2, ORF 3 und Sport+ werden beibehalten, und auch weiterhin – so wirtschaftlich leistbar – auf hybrider Basis (linear und streaming) und mit 24 Stunden Sendezeit vertrieben. Mittelfristig kann es notwendig werden, die Umwandlung zumindest eines linearen Kanals (z.B., ORF 3 oder Sport+) zur Realisierung von Einsparungspotenzialen als reinen Streamingkanal in Betracht zu ziehen.

ORF 1 wird stärker als **innovativer Unterhaltungskanal mit Fokus auf junge Zielgruppen** und auf österreichische Inhalte positioniert. Zugekaufte U.S. und andere internationale Inhalte werden reduziert, und es wird Raum zur inhaltlichen Innovation mit neuen lokalen/lokalisierten Formaten and Talenten geschaffen. So verlagern wir z.B. einige Sportevents von ORF 1 auf Sport+.

ORF 2 bleibt als **öffentlich-rechtlicher Flagship Kanal** mit starkem Fokus auf Information, Regionalität, und Magazine mit breitem Publikumsanspruch für alle Segmente positioniert. Information und Nachrichten werden noch stärker als jetzt zur tragende Säule des ORF 2 Angebots, mit klaren Programmschienen für Current News und geblockten Hauptsendezeiten für Information, Dokumentation und tiefgreifende Analyse. Teile des ORF 2 Angebots an Österreichischen Serien, Filmen und Showevents gehen an ORF 1.

ORF 3 bleibt das Zuhause für vertiefte öffentlich-rechtliche Inhalte für kleinere und spezialisiertere Zielgruppen. Wir stärken regionale Inhalte und modernisieren die wöchentliche und tägliche Programmplanung mit mehr thematischer Block- und Schwerpunktlogik, um klarere Positionierung und höhere Reichweite zu erzeugen. Wir setzen auf starke Zusammenarbeit mit identitätsstiftenden österreichischen Institutionen und Partnern, wie z.B. Museen, Universitäten, Theater und Opernhäuser, um deren Reichweite und Sichtbarkeit zu erhöhen und unser Programmangebot aus hochqualitativen Public Value Inhalten relevant und leistbar zu halten. Mittelfristig kann eine Umstellung auf Streaming-Only angedacht werden. Auf ORF ON wird ORF 3 zum zentralen Hub für kulturelle Identität in Österreich.

ORF Sport+ bleibt als Heimat für echte Sportfans und kleinere Sportarten bestehen. Wir bieten Live-Events, Wiederholungen, Highlights und Magazinformate. Einige breitenwirksamere Sportevents gehen von ORF 1 an ORF Sport+. Mittelfristig kann eine Umstellung auf Streaming-Only angedacht werden.

Ö1, Ö3 und die regionalen **Ö2** Sender bleiben ihren bisherigen Strategien treu.

FM4 stellt mittelfristig die UKW Übertragung ein und finanziert mit dieser Einsparung den Übergang in eine innovative, digitale Content Plattform die über Apps, Website und soziale Medien vertrieben wird. Inhaltlich wird FM stärker auf die Bedürfnisse seiner jungen, urbanen Zielgruppe ausgerichtet. Wir investieren in interaktive Formate, user generated content, teilbare Inhalte und Community features.

B) Eigene Digitale Plattformen

Das klare Ziel ist die Modernisierung und der Ausbau der eigenen digitalen Flagship Plattformen ORF ON, ORF.at ('Blaue Seite'), und ORF Sound, um diese attraktiver und wettbewerbsfähiger zu machen.

- **Plattform Konsolidierung:**

Alle drei Flagship Plattformen werden auf einer einheitlichen Backend Plattform betrieben. Identity Management wird vereinheitlicht, und Single Sign On eingeführt. Mit einer einzigen Anmeldung eröffnet sich dem Publikum die gesamte Welt von digitalen ORF Video, Audio und Informationsangeboten. Mittelfristig wird auch die

getrennte User-Experience zusehends konsolidiert, so dass cross-mediale Inhalte auf personalisierter Ebene angeboten werden können. Wenn ein User sich z.B. für eine kommende Wahl in Griechenland interessiert, können wir so - unabhängig von spezifischem Produkt / App - aktuelle Radionachrichten, TV Berichte, Video Dokumentationen, geschichtlichen Kontext, einen Podcast und ein vertiefendes Kompendium mit Textinhalten von ORF und privaten Partnern zu diesem Thema punktgenau anbieten, und gleichzeitig die Verfolgung des Themas und die fortlaufende Versorgung mit Updates und zusätzlichen Inhalten im Auftrag des Kunden übernehmen.

Wir werden in diesem Zusammenhang und im Rahmen der regulativen Möglichkeiten auch eine eigene algorithmisch und K.I. gestützte ORF Empfehlungslogik entwickeln, die cross-medial und cross-product einsetzbar sein wird. Während die meisten kommerziellen Empfehlungssysteme auf Verweildauer- und Einnahmemaximierung ausgelegt sind, bezieht die ORF Empfehlungslogik auch andere Dimensionen in Betracht. Sie fördert Vielfalt, wirkt aktiv gegen Echokammern, und lädt ein, unterschiedliche und verwandte Betrachtungen zuzulassen. Ein Beispiel: ein hardcore Fan von 'Ein Echter Wiener Geht Nicht Unter' erhält Empfehlungen zu einer Dokumentation über gesellschaftliche Veränderungen und Spannungen im Österreich der 70er Jahre; zu Karl Merkatz im Film 'Der Bockerer' und als 'König Ottokar' bei den Salzburger Festspielen 2005; und zu einer aktuellen Diskussion über die Zukunft der Wiener Mundart auf Ö1.

- **ORF ON:**

ORF ON ist das Video Streaming Flagship Service des ORF und muss dringend weiterentwickelt werden. Um im direkten Wettbewerb mit Streamern wie Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max u.a. bestehen zu können, und regelmässig und von grossen Zahlen von Zusehern als 'must have' und 'first choice' Streamingdienst wahrgenommen und genutzt zu werden, bedarf es Verbesserungen des Produkts, der Technologie, und des inhaltlichen Angebots, unterstützt von regulativen Erleichterungen seitens des Gesetzgebers.

Produkt- und Technologieprioritäten beinhalten hochwertigeres Content-Merchandising (interaktive Video-Mastheads & Thumbnails), personalisierte und K.I. gestützte User-Experience und Content-Empfehlungen (dynamische Thumbnails, collaborative Filtering, etc.), verbesserten Jugendschutz, verbesserte Suchfunktion, verbessertes Metadaten-Management, Download Funktion, flächendeckendes HD Angebot, Ausbau von 4K Angeboten, effizientere Navigation und Taxonomie, Skip

Funktionen (Intros, Titles, Credits), neue Werbeformate, verbessertes Ad-Targeting, u.v.m.

Inhaltlich soll das Angebot von ORF ON verbreitert und vertieft werden. Längere Verweildauern, mehr online-only Inhalte, verstärkte Nutzung des ORF Archivs, erweitertes Catchup Angebot (inklusive nicht eigen/co-produzierter Programme), Integration von video-podcasts aus dem ORF Hörfunk, virtuelle Live Kanäle mit ORF Inhalten (FAST Channels), Ausweitung von Online-First Verfügbarkeit u.v.m. sind anzustreben und umzusetzen.

- **ORF.at / Blaue Seite:**

Die Blaue Seite ist mit über 5 Millionen monatlicher NutzerInnen Österreichs populärste online Nachrichtenquelle, und wird von 50% der in Österreich lebenden Menschen zumindest wöchentlich genutzt¹⁹. Sie ist essentieller Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Informationsauftrags an den ORF, operiert aber unter einer Reihe von Beschränkungen und Auflagen, die ihre Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Angebotsverbesserung limitieren. Dazu gehören Mengen- und längenmässige Textbeschränkungen, 70/30 Bewegtbild Fokus, Vertiefungsverbote und Webebeschränkungen.

Die von privaten Printmedien gerne verfolgte Argumentation, dass die Blaue Seite ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit reduziert fasst insofern zu kurz, als dass Werbebudgets und Aufmerksamkeit der Leser im Falle eines Ausschaltens von ORF.at nicht, oder nur in sehr geringem Teil, an die digitalen Angebote der österreichischen Printmedien übergehen würden. Die wirklichen Nutzniesser eines von manchen angedachten und erwünschten Endes der Blauen Seite wären Meta, Alphabet, ByteDance, und andere globale Anbieter.

Um im Wettbewerb mit diesen in Technologie, Umsatz, und Publikumsgrösse stark überlegenen Giganten bestehen zu können müssen Printmedien und ORF gemeinsam grösser denken und eine tiefere Partnerschaft eingehen. Nur so wird die verlässliche Versorgung der österreichischen Bevölkerung mit journalistischen, hochqualitativen Inhalten möglich; und ein Verlust von grossen Publikumsteilen an private und singulär auf Aufmerksamkeits- und Profitmaximierung ausgerichtete nicht EU Anbieter zu verhindern sein.

¹⁹ Quelle: ÖWA 2025; Reuters Institute Digital News Report (2024/25)

Mein Ziel ist der gemeinsame Betrieb der Blauen Seite in Partnerschaft mit den Zeitungsverlegern in einem kooperativen Aggregationsmodell das Fruchtgenuss und Eigentum der Blauen Seite teilt. Diese Vision ähnelt dem von mir mit aufgebauten Streamer Hulu in den USA, der über viele Jahre im gemeinsamen Eigentum der Konkurrenten von Disney, NBC Universal und Fox stand und erfolgreich die TV Angebote dieser Studios und Sendergruppen unter einem Dach gebündelt hat.

Strukturell wird der Betrieb der Blauen Seite in ein im Gemeinschaftsbesitz mit den Verlegern befindliches Unternehmen ausgelagert. Inhaltlich fokussiert der ORF seinen Beitrag zum gemeinsamen Produkt stark, aber nicht ausschliesslich, auf Bewegtbild- und Audiobeiträge. Die Zeitungsverleger tragen vertiefende, primär text-basierte Analysen, Artikel und exklusive Stories bei. Sowohl ORF als auch die Verleger verlinken auf ihre eigenen vertikalen Angebote und Produkte. ORF.at bringt starke Reichweite, und bietet dem User so ein Informationsprodukt das die gesamte journalistische Bandbreite Österreichs bündelt und leicht zugänglich macht. ORF.at bleibt damit die digitale Startseite der ÖsterreicherInnen für Information und aktuelles Geschehen, aber klar abgegrenzt von anderen ORF Angeboten und in unternehmerischer Partnerschaft mit den Verlegern.

Zur Stärkung des Medienstandorts Österreich, und zur langfristigen Sicherung von hochqualitativem, redaktionellen Journalismus in Österreich, wird es so oder ähnlich gestaltete Partnerschaften brauchen, und angesichts der wachsenden Marktmacht globaler Anbieter sollte damit ehestmöglich begonnen werden.

- **ORF Sound:**

Als zentrale digitale Audio-Plattform des ORF bündelt ORF Sound alle live und on-demand Audio Inhalte des ORF, und seit kurzem auch live Sender von privaten Radioanbietern. Diese Öffnung gegenüber Dritten ist als Strategie gegen die Dominanz globaler Anbieter wie Apple und Spotify begrüßenswert.

Wünschenswert ist für ORF Sound der Ausbau von Personalisierung (Nutzererfahrung, inhaltliche Empfehlungen) durch mehr Einsatz von Algorithmen und K.I., sowie die Angebotsweiterung von Video-Podcasts (auch in Zusammenarbeit mit ORF Fernsehen) und ORF Sound Originalinhalten.

C) Digitale Dritt-Plattformen

In der sich rapide entwickelnden Medienlandschaft und als Reaktion auf massive Veränderungen in Konsumentenverhalten (siehe: II. oben) muss der ORF zur Erfüllung seines öffentlich-rechtlichen Auftrags mehr Anstrengungen unternehmen, um mit relevanten Inhalten überall dort digital und non-linear präsent zu sein wo sich unser Publikum aufhält und mediale Inhalte konsumiert.

Die Abwesenheit redaktionell-journalistisch erarbeiteter hochqualitativer Informationsinhalte auf diesen Plattformen; die weit verbreitete, bewusste Desinformation durch staatliche und nicht-staatliche Akteure; die Flut von K.I. erstellten Deep Fakes und K.I.-Slop Inhalten; und die algorithmisch gepushten Meinungsblasen und Echokammern stellen – wie wir vielerorts erleben müssen - eine reale Gefahr für gesundes, demokratisches Zusammenleben und gesellschaftlichen Zusammenhalt dar.

Wie in VI. C) oben dargestellt, werden wir den Vertrieb von ORF Inhalten auf digitalen Drittplattformen stark ausbauen. Die BBC, France Television, ZDF und andere machen erfolgreich vor wie es geht. Wir sind uns des Spannungsverhältnis mit den globalen Plattformen durchaus bewusst, können die klare Botschaft der Nutzungszahlen und Marktposition dieser Services jedoch nicht ignorieren. Unser Ansatz braucht dank der Vorreiterrolle anderer ÖRR nicht neu erfunden werden, und wird auf Basis von strategischen Partnerschaften Zugang zu Nutzerdaten, direkte Monetisierung unseren Inhalte durch ORF Enterprise, und hohe Sichtbarkeit für unser Produkt auf diesen Plattformen sicherstellen.

D) Zentrale Vertriebsplanung und -steuerung

Um in dieser Omni-Channel Vertriebsstrategie erfolgreich und effizient agieren zu können, werden wir eine zentrale Planungs- und Steuerungseinheit innerhalb der Programmdirektion einführen, die unsere Inhalte effektiv mit ihrem Publikum verbindet.

In die Verantwortung der Zentralen Vertriebsplanung fallen:

- Zentrale Programmplanung und -steuerung (bündelt die Steuerung aller Sender, Kanäle, und Plattformen: linear/digital; TV/Radio/Online; ORF-eigene/Drittplattformen)
- Datenbasierte analytische Optimierung (Medienforschung, Data-Science, Data-Analytics) in enger Rückkoppelung mit Programmentwicklung stellt sicher dass Inhalte gezielt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen hergestellt / zugekauft und verfügbar gemacht werden
- Programmkommunikation (unternehmensweit koordinierte Marketing/Promotionprozesse zu allen ORF Inhalten)
- Strategische Koordination von technischer Plattformentwicklung (z.B., Produktmanagement für ORF ON) und Partnerschaften mit Digitalen Dritt-Plattformen (z.B. YouTube)

Das Ziel der zentralen Vertriebsplanung ist, jeden ORF Inhalt im richtigen Moment auf dem richtigen Vertriebskanal dem richtigen Publikum ('Segment Of One') anzubieten, und so die Nutzung und Nützlichkeit unseres Public Value Angebots zu maximieren.

X. PARTNERSCHAFTEN

In einem zunehmend fragmentierten und vom Wettbewerb mit globalen digitalen Medien-Megaunternehmen gekennzeichneten Marktkontext gewinnen strategische Partnerschaften an Bedeutung. Diese sind nicht nur für das Überleben und den nachhaltigen Erfolg des ORF wichtig; sie können auch instrumentalisiert werden um den Medienstandort Österreich insgesamt zu verteidigen und stärken. Die wichtigsten Schwerpunkte dieser Strategie liefern für den ORF auf:

- **Österreichische Printmedien**

Verstärkte Zusammenarbeit mit den österreichischen Zeitungsherausgebern zur Stärkung des redaktionell-journalistischen Informationsangebots und der wirtschaftlichen Position der privaten Printmedien.

Meine Strategie zur Blauen Seite (siehe: IX. B) oben) schafft eine win-win-win Partnerschaft mit Zeitungen und Magazinen, die zu einem verbesserten Informationsangebot für Kunden; höherer Effizienz für die beteiligten Partner; verbesserten finanziellen Ergebnissen; und gestärkter Resilienz gegenüber globalen Medienkonkurrenten führen wird.

Im Bereich K.I. sollten der ORF dem 'Ladendiebstahl' seiner I.P. und Inhalte zu Trainingszwecken und Verwendung in B2B/B2C LLM Modellen durch OpenAI, Anthropic, Alphabet/Gemini u.a. Anbieter gemeinsam mit den Österreichischen Printmedien in einer Allianz entgegentreten. Zur erfolgreichen und langfristigen Sicherung fairer Kompensation durch diese Firmen bedarf es – ähnlich Rechteverwertungsgesellschaften im Musikgeschäft – einer kollektiven Verhandlungsführung.

- **Österreichisches Privatrado**

Die positive Zusammenarbeit im Bereich Radiotest und die begrüßenswerte Entwicklung in Bezug auf ORF Sound (siehe IX. B) oben) ist fortzusetzen, und möglicherweise durch Initiativen in den Bereichen Content-Synergien (Teilung journalistischer Inhalte) und Vermarktung (konsolidierter Werbeverkauf als Gegengewicht zu digitaler Dominanz durch globale Anbieter) zu ergänzen.

- **Private Österreichische TV Anbieter**

Sportrechte Partnerschaften / Sublizenzierungsmodelle wie mit ServusTV für FIFA WC 2026 und F1, sind angesichts der Kostenentwicklung für Grossereignisse durch neue digitale Konkurrenten sinnvoll, und sollen weitergeführt bzw. ausgebaut werden.

Eine Neuevaluierung und Weiterentwicklung der Beziehung zu Joyn ist dringend notwendig. Ohne Eigentümerstatus, Rechteabgeltung und operative Sicherheiten ist die Verfügbarmachung des gesamten ORF ON Angebots auf Joyn als problematisch anzusehen.

Sinnvoller erscheint auch hier eine tiefgreifende Bündelung und Zusammenarbeit an einer gemeinsamen 'Österreich Plattform', mit gemeinsamer Technologie, Vermarktung und fairen Fruchtgenuss/Eigentümern. Ein österreichisches Hulu im Premium-Streaming Segment könnte möglich sein.

- **Österreichische Film und TV Industrie**

Fortsetzung des Film/Fernsehabskommens auf derzeitigem Niveau.

Durch Stärkung des ORF Alleinstellungsmerkmals als grösster Anbieter österreichischer Inhalte, bei gleichzeitiger Reduktion von Lizenzierungsbudgets für U.S. / internationale Filme und Serien, ist eine Erhöhung der Investitionen des ORF in Auftragsproduktionen durch österreichische Produktionspartner mittelfristig erwartbar.

Regulativ ist die mögliche Einführung einer Streamingabgabe / Investitionsverpflichtung für internationale Streamer als potentielles Positivum für ORF und die Produzenten anzusehen. Um ihren Verpflichtungen bezüglich österreichischen Inhalten gerecht zu werden, brauchen die globalen Streamer Partnerschaften, und der ORF kann davon gemeinsam mit den österreichischen Produzenten profitieren.

- **Globale Premium Streamers**

Um die Finanzierbarkeit lokaler TV Serien und Filme im ORF Angebot zu sichern, sind neben den klassischen Kofinanzierungsmodellen mit ARD, ZDF und SRG

zunehmend auch neue Partnerschaften mit Anbietern wie Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max etc. anzustreben.

‘Braunschlag 1986’ dient dazu als Beispiel. Die Finanzierung dieser Serie war nur durch Partnerschaft des ORF, HBO Max und dem Produzenten SuperFilm möglich. Der ORF erhielt dabei ein vier Monate langes Erstausstrahlungs-Fenster. Windowing-Modelle dieser Art werden für den ORF und österreichische Produzenten in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen, und die mögliche Verpflichtung der globalen Streamer zu einer Streamingabgabe / Investitionsverpflichtung wird dieses Partnerschaftsmodell attraktiver machen.

- **Soziale Medien**

Der ORF wird – in Anlehnung an Modelle von BBC und anderen ÖRR (siehe VII. 2 oben) - strategische Partnerschaften mit ausgewählten globalen Social Media Partnern anstreben. Diese Partnerschaften dienen der Optimierung der ORF Inhalte und ihrer Sichtbarmachung auf diesen Plattformen; der Erhöhung von ORF Erlöspotential auf diesen Plattformen durch Kontrolle des Inventars durch ORF Enterprise (siehe: ‘Partner Sold Ads’ auf YouTube); der gemeinsamen Entwicklung von Originalinhalten zum gegenseitigen Nutzen; und der Entwicklung neuer Talente, Formate und IP Franchises; und damit insgesamt der optimierten Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags des ORF.

Erster Kandidat für eine so gestaltete Partnerschaft ist YouTube.

- **Deutschsprachige ÖRR**

Mit ZFD, ARD, SRG gibt es mehrere Prioritäten für den ORF:

- Fortsetzung der Programmmoffensive – verstärkte Zusammenarbeit im Bereich Koproduktionen, insbesondere High-End-Serien wie ‘Mozart/Mozart’.
- 3SAT und ARTE. Möglichkeiten zu engerer operativer Verzahnung und Weiterentwicklung dieser Kanäle (inhaltlich, rechtlich, Vertrieb, Vermarktung) sind zu überprüfen. Langfristig sollten 3SAT und ARTE als digitale Marken und vertikale Qualitätssegmente innerhalb eines breiteren Streamingangebots – und weniger als lineare Kanäle – gedacht werden.
- Technologie Kooperation und Angebotsvernetzung im Bereich Streamingplattform, z.B.:
 - i. Entwicklung eines ÖRR ‘Streaming OS’ auf Open Source Basis

- ii. Gemeinsame Entwicklung von ÖRR-spezifischen Empfehlungs- und Personalisierungsalgorithmen
- iii. Abstimmung und gemeinsame Entwicklung von K.I. Strategie und Best Practices in K.I. Policies
- iv. Joint Identity Management / Single Sign Ons
- Partnerschaften im Bereich technologische Resilienz, z.B.:
 - i. Gemeinsame und europäische Cloud-Infrastruktur
 - ii. Gemeinsame Strategie zu Software Diversifizierung und Reduktion von Vendor-Lockin Risiko
 - iii. Gemeinsamer Einkauf von CDN Leistungen

Es werden die Vorteile eines kooperativen Vorgehens (kosteneffizient, nachhaltig, transferierbar, etc.) im Vergleich zu ORF-autonomen Entscheidungen (schneller, mehr Kontrolle) abzuwägen sein.

- **Europäische ÖRR / EBU**

Fortsetzung der inhaltlichen Kooperationen (ESC, 'The Alliance', News Exchange, Sportrechte-Pools....)

Technologie Kooperation im Streamingbereich und im Bereich Resilience und Digitale Autonomie analog/parallel zu den deutschsprachigen ÖRR.

XI. TECHNOLOGIE, CORPORATE RESILIENCE & INFRASTRUKTUR

Im Bereich Technologie und Resilienz gilt es trotz einiger bestehender Stärken für den ORF, insbesondere im Bereich Sendetechnik/ORS, in den nächsten Jahren wettbewerbsfähiger zu werden, Abhängigkeiten von nicht-EU Infrastruktur Partnern zu verringern, und Krisenresilienz deutlich zu stärken.

- **Streaming Technologie:** ORF ON und ORF Sound müssen mit Netflix und Spotify im Bereich Produkt/Technologie nicht direkt gleichwertig sein; aber die grössten funktionalen Lücken (siehe auch: IX. B) oben) in Backend und Frontend müssen geschlossen werden um ein wettbewerbsfähiges Service bieten zu können, das Mindestwartungen des Publikums erfüllt und vielleicht in einigen Bereichen übertrifft. Empfehlungen, Navigation, Personalisierung, durchgängiges HD/4K Angebot und Cross-Device Funktionalität und Downloads2Device sind Schwerpunkte. Verbesserung entweder im eigenen vertical stack oder durch Zusammenarbeit auf ÖRR Ebene (Deutschland/EBU, siehe X. oben). Konkret geht es z.B. um K.I gestützte Empfehlungslogik, dynamische Thumbnail Optimisation, predictive analytics, collaborative filtering, dynamic homepage configuration, u.v.m.

Als ein Element in diesem Verbesserungsprozess trennen wir die Funktion des Produktmanagements und des Engineerings in der Organisation.

Produktmanagement kommt unter den ORF ON Channel Manager in der Programmdirektion, und Engineering/Ops bleibt in der Technikdirektion.

Dadurch sichern wir höhere Kundennähe und erzeugen stärker marktgetriebene Product-Roadmap Priorisierung.

- **Daten- und Analyseinfrastruktur** muss unternehmensweit ausgebaut werden um Verbesserungen in Personalisierung, Kundensegmentierung und Merchandising erzielen zu können. Dies ist auch eine wesentliche Voraussetzung zur Optimierung unserer omni-channel Vertriebsstrategie (Zentrale Vertriebsplanung als Teil der Programmdirektion) und Rückkopplung an die inhaltliche Weiterentwicklung des Programmangebots. Data Housing, Data Management, und Data Science Funktionen müssen gestärkt werden, um neue Anforderungen und Funktionalität effektiv bedienen zu können und Effizienz zu erhöhen.

- **Abhängigkeit von U.S. Cloud Infrastruktur** muss verringert und **Datenautonomie** muss gestärkt werden. Die strategischen und rechtlichen Risiken der Abhängigkeit von AWS, MS Azure etc. sind gravierend. Im Falle von geopolitischen Meinungsverschiedenheiten und Eskalationen ist die digitale Reichweite des ORF und unsere Autonomie über eigene Inhalte akut starken Gefährdungen ausgesetzt. Kritische Funktionen (z.B. Payout, Archiv, Streaming Backend, Data Warehousing, Identity and Entitlement Management) müssen deshalb weitestmöglich auf EU Cloud Anbieter verlagert werden, und Notfallpläne für Vertrieb im Krisenfall müssen definiert und laufend getestet werden.
- **Software Autonomie.** Ebenso müssen wir souveräne Kontrolle über die Software-Ebene reetablieren. Die Abhängigkeit von U.S. Software macht den ORF verwundbar, und muss durch Diversifizierung und Vorzug für Open Source Lösungen aus dem europäischen Raum, evt. In Verbindung mit europäischen Partnern (EBU et.al.) reduziert werden.
- **K.I. Strategie.** Der ORF braucht eine unternehmensweite K.I. Strategie die zentral gesteuert wird, inklusive klares Regularium für Newsroom, Lokalisierte Inhalte, Übersetzungen, Voice Cloning, und automatisierte Transkription und Untertitel. Dazu gehören auch klare Richtlinien für K.I. Einsatz in Produktion (pre-pro, physical production, post-pro), Analytics, Personalisierung, Werbung und Vertriebsentscheidungen.
- **Resilienz für Cyber-Angriffe, hybride Bedrohungen und Netzausfälle** muss weiter gestärkt werden. Um auch in Notfällen die Versorgung der Bevölkerung mit Information sicherzustellen, müssen Backup-Sendepläne und redundante Sendezentren, jährliche Cyber-Security Audits, Notfall-Sendebetrieb für Audio auf UKW, und Hardening von physischer Infrastruktur gegen Angriffe evaluiert und ggf. verbessert werden. Vollausbau durch ORS von 5G Broadcast Standard als nationales Instrument für verlässliche Kommunikation im Katastrophenfall ist im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten zu priorisieren.
- **Technische Infrastruktur Partnerschaften mit österreichischen Privatmedien.** Der ORF bietet seine öffentlich finanzierte Tech-Infrastruktur aktiv an private Medien

als Dienstleistungsmodell an. Dazu gehören z.B. Cloud Infrastruktur, gemeinsamer Einkauf von CDN Leistungen, geteilte Rechnerkapazitäten u.v.m.

Im Bereich **Physische Infrastruktur** muss das Thema geographische Redundanz angegangen werden (Küniglberg als 'Single Point Of Failure'). Ebenso stehen Entscheidungen über Investitionsprioritäten im Bereich Sendetechnik (5G Broadcast, UHD Strategie), klimaneutrale Infrastruktur und Sanierung/Neubau von Landesstudios an.

Die Finanzierung dieser umfassenden Gesamtvorhaben wird unter mittelfristigen Sparzwängen und erwartetem Investitionsvolumen (grobe Schätzung 300 bis 500 Millionen Euro über fünf Jahre) aus laufendem Budget allein kaum zu stemmen sein. Es handelt sich aber bei vielen dieser Teilvorhaben um **Stärkungsmassnahmen der kritischen nationalen und europäischen Infrastruktur**, und Finanzierung über Resilienzfonds und Co-Finanzierungen auf Bundes- und EU Ebene sollte ebenso Teil der Planung und Lösung sein wie mögliche Zusammenarbeit in diesem Bereich mit EBU und einzelnen ÖRR.

XII. ORGANISATION

Das Ziel der Organisation des ORF ist es, die effektive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch die MitarbeiterInnen und die im Unternehmen angewandten Strukturen und Prozesse sicherzustellen; und dadurch unsere Business Agilität zu steigern und die Voraussetzung zur Erfüllung unserer Unternehmens-Ziele zu schaffen.

Um die in der Strategie vorgesehenen grossen Weiterentwicklungen des ORF 2027-31 (Starke Effizienzsteigerung, Digitale Omni-Channel Strategie, Kundenorientierung und optimiertes Programmangebot; Verlässliche, unabhängige & vertrauenswürdige Information; Evolution zum Modernen Unternehmen) organisatorisch optimal ermöglichen zu können, sind einige Veränderungen der organisatorischen Struktur notwendig. Die grossen vorgeschlagenen Schritte sind die folgenden:

A) Einführung einer Informationsdirektion

Durch die Investitionen in faktenbasierten, kritischen, starken, vielfältigen und unabhängigen Journalismus ist der ORF ein wichtiger Partner der Österreichischen Bevölkerung im Kampf gegen Fake News; und unterstützt die politische Partizipation und den Zusammenhalt in der Bevölkerung.

Um sicherzustellen, dass der ORF den Ansprüchen seines Publikums und unseren eigenen Qualitätsansprüchen entsprechen kann, wird die gesamte Verantwortung für die ORF Information unter einem/r Informations DirektorIn gebündelt. Diese Position berichtet an den GD, und wird von einer erfahrenen Person aus dem Journalismus mit umfassender Managementenerfahrung zu besetzen sein, die über allen Fragen bezüglich Unabhängigkeit, Integrität, und Kompetenz erhaben ist.

Alle Teile der ORF Information mit Ausnahme der Landesstudio-Informationen berichten durch Sendungs- und Plattformverantwortliche an diese Position (ZIB, TV Magazine, Diskussionen, Dokumentationen, Radio-Info, Online Info & Social Media). Sie trägt Verantwortung für alle ORF Information Sendungen und Inhalte; managt die Zweckmässigkeit und überwacht die Einhaltung unserer internen Informationsrichtlinien und Standards (Redaktionsstatut, Programmrichtlinien, Verhaltenskodex, Ethikcodex, Social Media Leitlinien...), und trägt Budgetverantwortung für die Information.

B) Übergang der Radiodirektion in die Programmdirektion

Die Radioredaktion wird aufgelöst und in die Programmdirektion integriert.

Ö1, Ö3 und FM4 reportieren über ihre Channel Manager an den/die ProgrammdirektorIn. Ihre Zuständigkeit und Autonomie wird aufgewertet. Betriebsrätlich werden die Radiosender weiter als geschlossene Betriebseinheit behandelt.

C) Etablierung von Hauptabteilung 'Zentrale Vertriebsplanung und -steuerung' als Teil der Programmdirektion

Die Programmdirektion entscheidet (mit Ausnahme der Information und der Landesstudios), welche Inhalte verfügbar gemacht werden, wo/wann sie angeboten werden, und wer sie wie herstellt (lizensiert, intern/extern produziert).

Innerhalb der Programmdirektion wird eine Matrix Struktur etabliert, die drei Aufgabenbereiche enthält und koordiniert.

- **Inhalte.** Darunter fallen die Hauptabteilungen Unterhaltung, Sport, Kultur, TV/Fiktion, Wissenschaft/Bildung etc. – die Herstellung und Lizenzierung von Inhalten fällt in diesen Aufgabenbereich.
- **Plattformen.** Hier sind die Fernsehkanäle, Radiosender und Digitalen Plattform Manager (z.B. ORF ON) mit ihren Channelmanagern beinhaltet – unsere Vertriebskanäle die Inhalte zum Publikum bringen.
- **Zentrale Vertriebssteuerung und Programmstrategie.** In diesen Bereich fallen Medienforschung, Data Analytics, Vertriebsplanung und -optimisierung; Qualitätsmanagement; Programmmarketing; sowie Produktmanagement für ORF ON, das Creator Lab, und Flimmer.

Diese Bereiche werden eng verzahnt arbeiten. Das verbindende Element sind Daten und kontinuierliche Kollaboration im Dienste des Endkunden: welche Inhalte sollen wir welchem Segment anbieten? Wie stellen wir diese Inhalte bestmöglich her? Auf welchen Plattformen werden diese Inhalte optimal angeboten, um ihr Publikum effizient und effektiv zu erreichen? Daten beeinflussen das Programm. Das angebotene Programm beeinflusst den Vertrieb. Vertrieb erzeugt Daten. **Kreativität und Daten kombiniert, als positiver Kreislauf im Dienste des Publikums.**

D) Chief People Officer als Hauptabteilung und Chefsache

Um die dem ORF bevorstehenden grossen Herausforderungen im Humanbereich – tiefgreifende Kulturreform; Effizienzprogramm; Personalwechsel; Weiterentwicklung der Organisation; Sicherstellung von Strategie-konsistenten MitarbeiterInnen Kompetenzen – meistern zu können, muss der Bereich Personal für den GD eine Top-Priorität sein. Es geht nicht um 'Personal Verwaltung', sondern um umfassendes Talent Management und Entwicklung der Unternehmenskultur als strategische Kernaufgabe des Unternehmens.

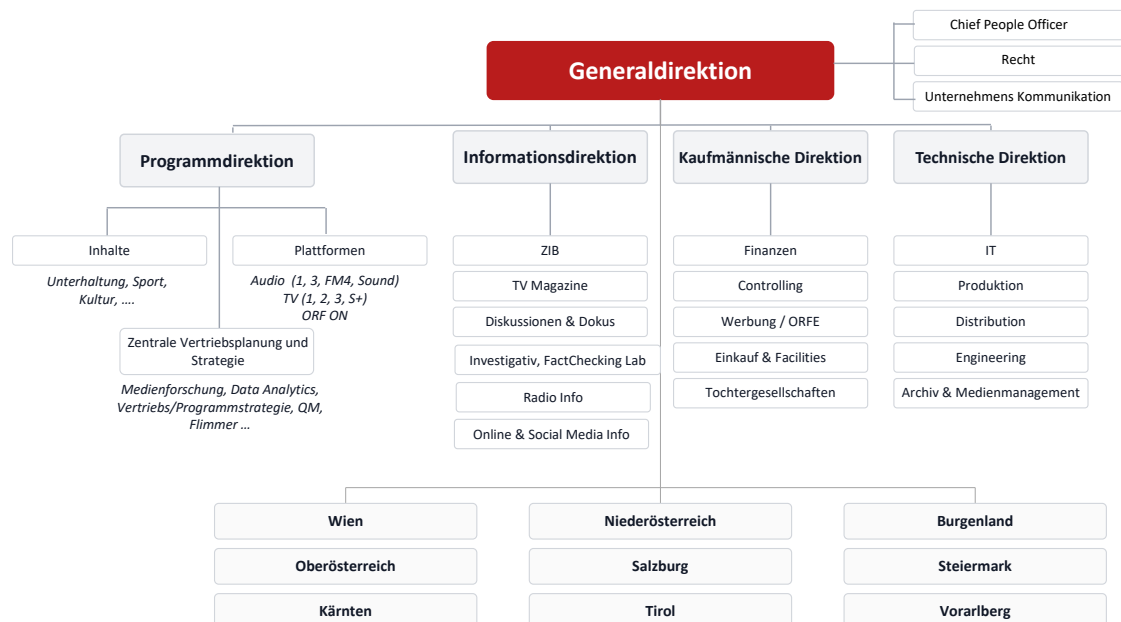
Die neu zu schaffende Rolle des Chief People Officer führt sämtliche Personalangelegenheiten des Unternehmens und berichtet als HauptabteilungsleiterIn direkt an den GD. Neben klassischem Personalmanagement ist diese Rolle für die Evolution der Unternehmenskultur entscheidend.

-

Durch diese Änderungen ergibt sich das folgende vorgeschlagene Organisatorische Gesamtbild:

ORF | Vorgeschlagene Direktionsstruktur & Zuständigkeiten

Generaldirektion | vier zentrale Direktionen | neun Landesstudios



E) Mein ORF Leadership 'Dream Team'

Um die dem ORF bevorstehenden Aufgaben und Transformations-Herausforderungen zu meistern, braucht es – zusätzlich zu den tausenden ORF MitarbeiterInnen die täglich ihr Bestes geben – ein Leadership Team der Spitzenklasse.

Angeführt wird dieses Team von einem Generaldirektor der komplett unabhängig ist; von ausserhalb des Hauses kommt; tiefe Erfahrung im globalen TV/Audio Mediengeschäft und mit Change-Management Transformationsprozessen in Grossunternehmen mitbringt; und der mit digitaler DNA, starken Führungsqualitäten und sozial-kommunikativer Kompetenz ausgestattet ist.

Sollte ich für diese Position ausgewählt werden, ist es mein Ziel mich mit den klügsten und erfahrensten Personen des Landes zu umgeben, um gemeinsam als Team die Realisierung der Vision 2032 erreichen zu können.

• Information

Der ORF braucht eine(n) InformationsdirektorIn deren journalistische Kompetenz, Unabhängigkeit, und Integrität über allen Zweifeln erhaben sein muss. Diese Person muss aus dem redaktionellen Qualitätsjournalismus kommen; muss gezeigt haben dass sie höchste journalistische Standards definieren, einhalten und von ihrem Team konsistent einfordern kann; muss solide Managementenerfahrung und ausgewiesene digitale Transformationsexpertise besitzen; und muss bereit sein, sich selbst und ihre eigene journalistische Ambition dem Erfolg des gesamten ORF Informationsteam unterzuordnen.

Zu den möglichen KandidatInnen zähle ich u.a. Corinna Milborn (Informationsdirektorin, P7S1P4) und Florian Asamer (Chefredakteur, Die Presse).

• Programm

Der ORF braucht eine(n) ProgrammdirektorIn mit ausgewiesenem Publikumsgespür, einer von populären inhaltlichen Erfolgen geprägten Laufbahn, und einer starken Verankerung im österreichischen Content – Ökosystem. Zusätzlich sollte diese Person aus dem Haus kommen, ausgewiesene Managementenerfahrung besitzen, und für einen stark publikumsorientierten und datengetriebenen Zugang zu Programmauswahl/entwicklung bekannt und offen sein. Wir brauchen eine

Führungspersönlichkeit die innovativ mit neuen, digitalen Formaten und in neuen Vertriebskanälen gestalten kann; und für die Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung Inspiration statt Hindernis bedeuten.

Zu den möglichen KandidatInnen zähle ich u.a. Alexander Hofer (Landesdirektor ORF NÖ).

- **Kaufmännische Direktion**

Die Person in der Rolle des KDs wird aufgrund des enormen Veränderungspensums entscheidend für die Umsetzung unser Effizienzsteigerungsprogramme ('Projekt 100') und für die organisatorische, strukturelle und kulturelle Transformation des Unternehmens sein. Der ORF braucht in dieser Rolle eine(n) ausgewiesene(n) ExpertIn mit starker privatwirtschaftlicher Erfahrung, und die erfolgreich Change Management in skalierten Unternehmen verantwortet hat. Er/sie braucht ausgeprägte strategische Kompetenz, unternehmerisches Denken, und klar demonstriertes Durchsetzungsvermögen. Hohes Technologieverständnis, Innovationsenergie, und Kenntnis des ORF und des Medienmarkts sind ebenso unabdingbar.

Zu den möglichen KandidatInnen zähle ich u.a. Philipp König (CEO, Krone Hitradio)

- **Technische Direktion**

Die vielfältigen und dynamischen Entwicklungen in K.I. und anderen Sektor-relevanten Technologien, der grosse Veränderungs- und Effizienzbedarf in der ORF Technik während der nächsten Funktionsperiode, und die ambitionierte Innovationsagenda hinter 'Vision 2032' verlangen nach einem sehr speziellen Profil für diese Schlüsselrolle. Die ideale Person kombiniert strategische Weitsicht, technische Tiefe und Kompetenz, unternehmerischen Geist für Transformation und Effizienz, Teamführungs- und Durchsetzungsstärke, und eine tiefe Kenntnis des ORF.

Zu den möglichen KandidatInnen zähle ich u.a. Harald Kräuter (derzeitiger Technischer Direktor, ORF)

Ich stelle klar: **ich habe mit keiner der hier genannten Personen über eine mögliche Zusammenarbeit gesprochen**, kenne aber ihre Arbeit und ihren Ruf im Markt sehr gut. Ihre Nennung hier bedeutet lediglich, dass ich mich im Falle meiner Bestellung

zum Generaldirektor über ihre Teilnahme an einem transparenten und unabhängigen Bewerbungsverfahren für die vier DirektorInnenposten freuen würde, bedeutet aber nicht, dass diese Personen mich oder meine Bewerbung unterstützen oder gutheissen.

F) Organisatorische Evolution der Beteiligungsgesellschaften

- **ORF Fernsehprogramm Service GmbH (ORF 3)**
 - Wir lösen diese GmbH auf und integrieren sie in die Hauptorganisation des ORF.
 - Dadurch eliminieren wir Doppelgleisigkeiten in Management, Buchhaltung, Personalwesen und anderen administrativen Bereichen.
 - Die Überführung der MitarbeiterInnen in die ORF Kollektivverträge wird zwar leichte Personalkostenerhöhungen nach sich ziehen; diese werden aber durch die Einsparungen aus der Eliminierung von Doppelgleisigkeiten mehr als ausgeglichen.
 - ORF 3 wird nach der Abwicklung der GmbH von einem Channelmanager geführt. Diese Position berichtet an den/die ProgrammdirektorIn.
- **ORF Enterprise (ORFE) und ORF Marketing und Creation (OMC): Klarere Trennung von Verantwortungsbereichen und stärkere administrative Integration**
 - OMC konzentriert sich auf öffentlich-rechtliche Funktionen ohne kommerzielle Komponenten. Der Fokus liegt auf Markenführung, Promotion, On-Air-Design, und Kundenservice. Das neue Beschwerdemanagementsystem wird hier entwickelt und koordiniert.
 - ORFE ist der zentrale kommerzielle Motor des Unternehmens. Alle profitorientierten Aktivitäten werden hier gebündelt, z.B: Werbung, Format Lizenzierung, Content Sales, Markenlizenzierungen (consumer products, gaming...) etc.
 - Um Effizienzen zu erzielen, werden beide Unternehmen von einer Person in Personalunion geführt. Der administrative Overhead wird komplett von der ORF Hauptorganisation übernommen. Die rechtliche Trennung der Unternehmen besteht weiter, aber die administrativen Kosten werden stark reduziert.

XIII. UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND -KULTUR

Die Unternehmenskultur des ORF braucht dringende Veränderung. Nicht nur wegen der öffentlich gemachten Beispiele von Übergriffen, Machtmissbrauch, und Freunderlwirtschaft; sondern auch weil ohne eine modern Unternehmenskultur das Anziehen, Engagement und Halten von höchstqualifizierten MitarbeiterInnen unmöglich gemacht wird.

Ebenso ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die Führung des Unternehmens – sowohl in grossen, strategischen Belangen als auch im täglichen Zusammenarbeiten – weiterzuentwickeln.

A) Unternehmenskultur

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen, muss der ORF wesentlich schneller, transparenter, leistungsfokussierter, effizienter und stärker publikumsbezogen arbeiten. Dazu ist Voraussetzung, um die besten MitarbeiterInnen an das Unternehmen anziehen und binden zu können, und unsere Kultur, Organisation und Arbeitsweisen so zu gestalten, dass sich diese frei und bestmöglich in ihren Tätigkeiten entfalten können.

Um diesen Status als 'Top Arbeitgeber für Top Talente' wiederzuerlangen, braucht es u.a. die folgenden Schritte zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur:

- **MitarbeiterInnenorientierung**

Die Moral der Belegschaft ist auf einem historischen Tiefpunkt. Um Motivation, Zufriedenheit und Zusammenhalt zu steigern, muss der ORF sich wesentlich stärker auf seine MitarbeiterInnen konzentrieren, als dies zuletzt der Fall war. Dazu gehören:

- **Kontinuierliches Zuhören und MitarbeiterInnendialog**

- i. Einführung von monatlichen Pulse-Checks um Feedback über die Befindlichkeit von MitarbeiterInnen, Teams, Abteilungen und Direktionen zu erhalten und verfolgen zu können. Wir testen Engagement, Motivation, Vertrauen in / Rückhalt von Management, Verständnis von Prioritäten und Strategie, Work-Life-Balance, und NPS.

- ii. MitarbeiterInnengespräche und regelmässige MitarbeiterInnenforen. Klare, transparente Kommunikation von Strategie und Prioritäten. Offene Diskussion von Erfolgen, Schwierigkeiten, Fehlern und Herausforderungen. Direkter Dialog mit Management muss möglich sein, Türen müssen offenstehen.
- **Anerkennung**
 - i. Positives Feedback und breite Anerkennung für Initiativen, Entscheidungen und Taten die unsere Strategie reflektieren und unsere kulturellen Werte personifizieren. Z.b., Entscheidung zur raschen Einstellung einer Sendung die nicht funktioniert, Entscheidung ein erfolgreiches Experiment trotz Risiken zu wagen, Entscheidung eine Investition nicht zu tätigen
- **Feedback Kultur**
 - i. Unternehmensweites 360 Grad Feedback, inklusive auf GD und Direktionsebene, mindestens einmal jährlich.
- **Missbrauchsprävention und Persönliche Verantwortung**
 - i. Organisatorische Co-Ansiedelung beim Stiftungsrats-Vorsitz garantiert Unabhängigkeit.
 - ii. Umfassende Strukturen und Prozesse: Prävention, Meldung, Untersuchung und Abhilfe. Dokumentierte und für jede/n leicht einsehbare und zugängliche Abläufe zur Sicherung des fairen Umgangs mit Verdachtsfällen.
 - iii. Klare Schutzstrukturen - Compliancestelle, Ombudsstelle, Transparenzbeirat.
 - iv. Null-Toleranz bei belastbaren Verdachtsfällen, nachgewiesenen Überschreitungen und unternehmensschädigenden Verfehlungen, egal von wem. Opferschutz und Abwehr von Schaden am Unternehmen > Täterschutz.

- **Leistungsorientierung**

Die Unternehmenskultur muss weniger auf traditionelle Kategorien wie Hierarchie/Titel und Seniorität, und stärker auf Leistung ausgerichtet sein. Dazu werden wir:

- Klare Rollenprofile und Karrierepfade definieren
- Klare Entscheidungsrechte und -prozesse in jeder Abteilung und zwischen Abteilungen einführen (RACI Matrix). Dies stellt dar, wer für was zuständig und verantwortlich ist, und wer bei Entscheidung beitragen soll oder lediglich informiert sein muss.
- Leistungsmanagement Systeme etablieren. Regelmässige Zielsetzung, Zielverfolgung, Entwicklungsgespräche.
- Anreizsysteme einführen/verbessern, sowohl monetär (leistungsbezogene Kompensation) als auch non-monetär (Sabbaticals, Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsprogramme, internationaler Austausch/Rotationen, Innovations-Budget, etc.)
- Postenbesetzungen entpolitisieren. Was zählen soll, sind Leistung und Qualifikation, nicht Seilschaften. Stärkung von Assessment Centers. Wir werden die Leistung unserer Führungskräfte auch daran messen, wie leistungsorientiert und objektiv sie offene Positionen besetzen.

- **Lernkultur**

Um unseren MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu Weiterentwicklung zu geben, werden wir zusätzlich zu bestehenden Angeboten:

- Peer2Peer Learningprogramme einführen. MitarbeiterInnen mit besonderer Kompetenz geben ihr Wissen und praktische Skillsets in strukturierter Form an KollegInnen weiter.
- Individuelle Bildungsbudgets für High-Performing und High-Potential MitarbeiterInnen ausbauen/einführen (micro-learning Stipendien).

- **Innovationsförderung**

Um die besondere Wertschätzung von innovativen Initiativen zu betonen, werden wir u.a.:

- ORF Innovation Awards einführen. Regelmässige Prämierung von innovativen Initiativen innerhalb von Abteilungen und im Gesamtunternehmen.
- Interne Innovations-Tage einführen. Zeit, Raum und Ressourcen für kollaborative 'blue ocean' Experimente. Wir geben unseren teilnehmenden Teams bewusst die Möglichkeit, das Tagesgeschäft kurz zu parken, und sich auf neue Wege, Technologien, Produkte, und Projekte zu konzentrieren.

Es ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung, in diesen und anderen für die Unternehmenskultur entscheidenden Bereichen in den nächsten Jahren grosse Anstrengungen zu unternehmen, und messbaren Fortschritt zu erzielen. Das geht nur, wenn Management, MitarbeiterInnen und Betriebsrat sich gemeinsam zur Bedeutung von Veränderung und Flexibilität bekennen, und wenn das Thema Unternehmenskultur und MitarbeiterInnen zur Chefsache wird – siehe dazu auch XII. D) oben.

B) Unternehmensführung

Der ORF hat Raum nach oben, wenn es um klare, effiziente und mutige Entscheidungsfähigkeit und klare Führung von Teams und MitarbeiterInnen geht. Wir werden Initiativen einführen und durch das Verhalten des GD und Direktoriums Zeichen setzen, die das Unternehmen transparenter, selbstkritischer, entscheidungsfreudiger und stärker haltungstragen machen.

- **Transparente Findung und Kommunikation von Entscheidungen**
 - 'Black Box' Verhalten von Führungskräften muss verhindert werden. Der GD und das Direktorium geben hier den Ton vor und müssen klare Zeichen setzen.
 - Schwierige Entscheidungen, z.b. zu Strategie, Prioritäten, Zuständigkeiten, Budgets, müssen – auch wenn kontroversiell – klar dargestellt und breit kommuniziert werden. Nicht jedem/r wird's gefallen, aber jede/r wird wissen, was, wie und wieso entschieden wurde.

- **Offenheit messen und belohnen**
 - Von Führungskräften muss erwartet werden können, dass sie für Feedback und Kritik offen sind, auch von den eigenen Teams.
 - Wir werden dies über 360 Feedback messen, und Anreize daran koppeln.

- **Entscheidungsfreude und Lernfähigkeit stärken**
 - 'Post-Mortem' Kultur stärken. Kontinuierliche, hierarchiefreie und schuldzuweisungsbefreite 'lessons learned' Selbstevaluierung von Teams und Projektorganisationen muss selbstverständlich werden, und Führungskräfte sind angehalten, diese feedback loops aktiv zu nutzen.
 - 'Fehlervermeidungskultur' aufweichen. Schwierige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben darf nicht belohnt werden. Führungskräfte müssen

u.a. an ihrer Fähigkeit, Entscheidungen rasch, kompetent und transparent fällen zu können, gemessen werden. 'Smart Risk Taking' muss gefördert und belohnt werden, zum Beispiel durch Innovationspreise und Anerkennung von mutigen Entscheidungen.

- **Haltung Zeigen**

- Führen heisst auch, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen. Wir erwarten uns, dass Führungskräfte für Fehler einstehen, und Lernfähigkeit demonstrieren, anstatt Sündenböcke zu suchen. 'Es ist nicht Deine Schuld, aber es ist Deine Verantwortung'.
- Wegsehen geht nicht. Wenn Missstände sichtbar werden, stehen Führungskräfte in der Pflicht, diese zu konfrontieren und über die relevanten Kanäle zu eskalieren – auch wenn das unangenehm sein kann. Wegsehen und vertuschen ist oft das grössere Übel als der eigentliche Anlassfall.

XIV. EFFIZIENZSTEIGERUNGSPLAN

Der ORF ist gesetzlich verpflichtet, mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln wirtschaftlich, sparsam und zweckmässig umzugehen. Dieser Fokus auf betriebswirtschaftlich effiziente Gebarung ist angesichts der finanziellen Realität des Unternehmens in den nächsten Jahren von besonderer Bedeutung, und damit eine der grossen strategischen Prioritäten für 2027 – 32.

Auf Basis der mir zugänglichen finanziellen Jahresabschlüsse (Konzernabschluss 2024) und Finanzberichte (ORF Finanzplan 2026²⁰), aktuellen Berichten über angedachte Effizienzprojekte und mögliche Veränderung des Finanzierungsumfangs und Budgetrahmens, sowie Schätzungen und Annahmen auf hohem Niveau, ergibt sich das Bild eines Unternehmens, das ohne signifikante Effizienzprogramme in den Jahren 2026 bis 2028 stark in die Verlustzone fallen wird.

A) Die G&V Ist-Situation: Neue Zeiten, Grosse Probleme

Einnahmenseitige Perspektive und Annahmen 2027 bis 2031:

- Die Einnahmen aus der Haushaltsabgabe bleiben 2027/8/9 mit 789m Euro²¹ auf dem Niveau von 2026. 2030/1 steigen diese in meiner Annahme leicht auf 810m Euro (~3% Erhöhung der Haushaltsabgabe).
- Darin enthalten die Grundabgeltung von 710m und eine zusätzliche Entnahme von 35 m Euro, gebunden an den Weiterbetrieb von RSO, ORF III und Sport+.
- Werbeeinnahmen werden 2027/8/9 weiter sinken, bevor sie 2030/1 aufgrund höheren digitalen Inventars und TKPs wieder zu wachsen beginnen. Ich gehe von einem Tiefpunkt von 160m Euro Werbeeinnahmen 2029 aus, und 2031 von 185m Euro.
- Andere kommerzielle Einnahmen wachsen 3% pro Jahr von 2027 bis 2031.
- Keine Streichung der 70 Millionen Bundeszuschusses als Ausgleich zum verlorengegangenen Vorsteuerabzugs²²

²⁰ Quelle: https://der.orf.at/unternehmen/aktuell/20251127_stiftungsrat100.html

²¹ In der Vorstellung des Finanzplans 2026 wurden Einnahmen aus der Haushaltsabgabe 2026 in dieser Höhe angegeben. Es ist davon auszugehen, dass diese Summe die zusätzlichen 35 Millionen Euro (gekoppelt an Weiterbetrieb RSO, ORF III, Sport+) und Auflösung von Rücklagen beinhaltet.

²² <https://www.derstandard.at/story/3000000319895/övp-will-orf-zweistelligen-millionenzuschuss-streichen>

- Dadurch ergibt sich einnahmeseitig 2027 bis 2031 ein grob gleichbleibendes Volumen zwischen 1114 und 1170m Euro pro Jahr (siehe: Anhang A).

Ausgabenseitig Perspektive und Annahmen 2027 bis 2031:

- Vor Sparmassnahmen steigen die Kosten für Inhalte, Betrieb, Personal real zwischen 3 und 5%.
- Programmkosten steigen 4% pro Jahr über die fünf Jahre von 2027 bis 2031.
- Personalkosten (Löhne & Gehälter; soziale Aufwendungen) steigen jährlich um 3%
- Andere Kosten steigen jährlich um 4%.

Diese Schere zwischen einnahmenseitiger Stagnation als Resultat von nicht-valorisierter Haushaltsabgabe und rückläufigen Werbeeinnahmen einerseits; und stark steigenden Kosten für Programm, Personal und Betrieb andererseits; bringt die G+V Rechnung in ernsthafte Turbulenzen.

Vor Sparmassnahmen stellt sich das grob geschätzte G+V Bild wie folgt dar:

| <i>Euro mill.</i> | <u>2027</u> | <u>2028</u> | <u>2029</u> | <u>2030</u> | <u>2031</u> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Einnahmen, gesamt | 1119 | 1114 | 1114 | 1150 | 1170 |
| Ausgaben, gesamt | -1171 | -1213 | -1257 | -1302 | -1344 |
| G/V | -52 | -99 | -143 | -152 | -179 |

Es ist klar, dass signifikante Effizienzprogramme unvermeidbar sind und langfristiges Kostenwachstum mit der Einkommensentwicklung übereinstimmend gestaltet werden muss.

B) Notwendige und Realistische Effizienzprogramme 2027/8

Die folgenden geschätzten Effizienzmassnahmen und Einsparungspotentiale werden dazu in Betracht zu ziehen und zu aktivieren sein²³:

- **Programm und Rechte** (2026: ca. 550 m Euro Gesamtaufwand)
 - Jährliches Einsparungspotential von 40 bis 60 m
 - Grösste Potentiale in:
 - i. Reduktion von U.S. Lizenzeinkäufen (Film und Serien).
 - Reduktion um 50% - geschätzt 10m Euro
 - ii. Premium Sportrechte:
 - Bundesliga, Ski World Cup, Formel 1, und Premium Fussballrechte sind geschätzt ca. 100m Euro pro Jahr.
 - Dazu gilt es, Ausstieg aus Paketen und Rechtetpartnerschaften (wie bereits mit ServusTV bei FIFA WC 2026) zu überlegen und zu aktivieren.
 - Der ORF sollte seinen inhaltlichen Fokus schärfen, und direktes Bieten gegen Sky/Dazn/YouTube und andere Wettbewerber minimieren; auch, um mehr Raum für kleinere und für Österreich relevante Sportarten langfristig zu sichern.
 - Potential hier liegt bei 20 bis 30m Euro pro Jahr.
 - iii. Ausbau von co-Produktionen im Scripted Entertainment Bereich
 - Fortsetzung und ggf Ausbau von co-Produktionen mit bestehenden Partnern ARD/ZDF/SRG.
 - Starker Ausbau von Partnerschaften mit Global Streamers auf Basis Streamingabgabe / Minimum Investment Requirements und Ko-Produktionen.
 - Potential hier geschätzt bei 10 bis 20m Euro pro Jahr.
- **Vertrieb, Technologie und Infrastruktur:** Jährlicher Gesamtaufwand von ca. 140m Euro
 - Jährliches Einsparungsziel von 20 bis 30m Euro

²³ Zur Beachtung: Kostenkategorien sind nicht de-dupliziert. Z.b. beinhalten Kosten für Landesstudios auch anteilig Programm- und Personalkosten.

- iv. Mittelfristiges Phase-Out von DVB-T2 Simulcast (<5% der Haushalte nutzen diesen Zugangsweg). Potential hier geschätzt 10m Euro.
 - v. Komplet-Exit Heiligenstadt Campus
 - vi. Kommerzielle Vermietung Radiohaus
 - vii. Satelliten und andere Transmissionskosten
 - viii. Cloud-Migration von Payout und Archiv – eventuell kostenteilig mit ARD/ZDF/SRG
 - ix. Mittelfristig Umstellung von Sport+ auf reinen Streaming-Kanal
- **Personal:** jährlicher Gesamtaufwand von ca. 450m Euro
 - Jährliches Einsparungspotential geschätzt von 55 bis 65m
 - x. Altpensionen:
 - Der ORF gibt jährlich ca 80m Euro zur Bedienung dieser Lasten aus
 - Potential durch mögliche Buy-outs und andere Massnahmen geschätzt 5%
 - xi. Hiring Freeze:
 - Einstellungsstopp für neue MitarbeiterInnen
 - 3% jährliche Attrition
 - xii. Strukturierte Buy-Out Offers / Frühpensionen (Administration, Mittleres Management, duplikative Funktionen, Eliminierung von Doppelgleisigkeiten z.B. ORF 3....)
 - xiii. In Kombination, 15% Reduktion der aktiven MitarbeiterInnenanzahl bis zum Jahr 2030 (3,400 Arbeitnehmer konzernweit),
 - xiv. Disziplinierte KV Abschlüsse
 - Fokus auf Anpassungen für Überstunden, Bereitschaft, Reisekosten, Spesen
- **Einkauf, Administrativ, Sonstiges**
 - Jährliches Einsparungspotential von geschätzt 15 bis 20m Euro
 - Einführung einer starken zentralen Einkaufsfunktion,
 - zentralisiertes Cost-Category Management (IT, Fuhrpark, Reisen...)
 - Reduktion von Beraterverträgen

Insgesamt ergibt sich also ein Sparpotenzial von geschätzt 130 bis 175m Euro pro Jahr, und damit solider Spielraum, um inflationäre Kostenentwicklung, Einnahmerückgänge (HHA und Werbung) auszugleichen, und strategisch notwendige Investitionen (Programm, Technik) aus laufendem Budget zu finanzieren. Es sei betont, dass die Weiterführung aller vier TV Kanäle, aller Radiosender, aller Landesstudios, und der grossen Digitalplattformen (ORF ON, ORF Sound, Blaue Seite) von diesen Massnahmen nicht betroffen sein wird – sollte jedoch höherer Effizienzbedarf bestehen, wird auch über solche Massnahmen nachzudenken sein.

XV. FINANZIELLE LANGZEITPERSPEKTIVE

Mittelfristig -für das Geschäftsjahr 2028 – sollte der ORF es sich auf Basis der in IX. oben dargestellten Situation und Massnahmen daher zum Ziel setzen, unter dem Projektbanner 'Projekt 100' mindestens 100 Millionen Euro an jährlichen Kosten in Programm, Personal und Betrieb dauerhaft zu eliminieren. Dies entspricht 2028 in etwa 9% der vor Einsparungen zu erwartenden Gesamtkosten, hält absolute Kosten auf dem Niveau von 2026 (1,100 m Euro), und stellt damit ein ambitioniertes, aber realistisches und vertretbares Ziel dar.

Langfristig (2029 bis 2031) wird es nach der erfolgreichen Implementierung des Effizienzprogramms (2027/8) entscheidend sein, die jährliche Kostenprogression durch kontinuierliches Effizienz- und Qualitätsmanagement in den Griff zu bekommen und auf 2% pro Jahr zu drücken. Mit einnahmenseitigem erwartetem Wachstum (Anpassung / Valorisierung Haushaltsgabe 2030, wieder wachsenden Werbeeinnahmen, wachsenden kommerzielle Einnahmen) können diese steigenden Kosten ausgeglichen, und das Unternehmen auf eine langfristig solide finanzielle Basis gestellt werden.

Perspektivisch, auf Basis dieser Annahmen und groben Schätzungen, ergibt sich daraus eine geschätzte Verlust und Gewinnrechnung für den ORF von 2027 bis 2028 wie folgt:

| <i>Euro mill.</i> | <u>2027</u> | <u>2028</u> | <u>2029</u> | <u>2030</u> | <u>2031</u> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Einnahmen, gesamt | 1119 | 1114 | 1114 | 1150 | 1170 |
| Ausgaben, gesamt | -1140 | -1100 | -1122 | -1144 | -1167 |
| G/V | -21 | 14 | -8 | 6 | 3 |

Je schneller die notwendigen langfristigen Effizienzen identifiziert und realisiert werden, desto nachhaltiger kann das Unternehmen auf eine finanzielle Basis gestellt werden in der Einnahmen- und Ausgabenbalance besteht. Deshalb ist es, trotz der immer mit Effizienzprogrammen verbundenen Komplexität und schwierigen

Tradeoffs, unerlässlich, die Jahre 2027 und 2028 zur Durchführung dieses Programms 'Projekt 100' zu nutzen und diese Einsparungen konsequent durchzusetzen.

XVI. DIE ERSTEN 100 TAGE

Die ersten 100 Tage als Generaldirektor werden entscheiden, ob die dargestellte Vision, Mission und Strategie von den ORF Stakeholdern – Publikum, Gebührendzahler, MitarbeiterInnen, Partner, Gremien und Politik - als ernsthaftes Reformprogramm wahr- und angenommen werden, oder als gut gemeinte Absichtserklärungen verpuffen. In diesen ersten 100 Tagen müssen Substanz, Signale und Symbolik Hand in Hand gehen.

Aus den in diesem Konzept dargelegten Strategien und operative Prioritäten ergeben sich sechs konkrete Ziele für meine ersten 100 Tage:

- MitarbeiterInnennähe und Sichtbare Präsenz etablieren. Live am Königberg und in den Landesstudios; und durch laufende interne Kommunikation.
- Den Kulturwandel einleiten. Erste konkrete Zeichen setzen. Spezifische Massnahmen vorbereiten und einführen.
- Die Strategie 2027 – 31 verbindlich machen und klar verständlich an interne und externe Stakeholder kommunizieren.
- Das Führungsteam / Direktorium besetzen und auf die kommenden Aufgaben einchwören.
- Den Dialog mit Regulativen und Privatwirtschaftlichen Partnern eröffnen. Bundesregierung, Parteien, Ländern, KommAustria, Verlegern und Privatrado/TV, deutschsprachige ÖRR und EBU.
- 'Projekt 100' launchen – Northstar Ziele kommunizieren, Steering Committee aufsetzen, Workstreams vereinbaren / starten, Sofortmassnahmen aktivieren.

Vieles hängt von den Entwicklungen in der Vorbereitungs- und Übergangszeit ab (z.B., ORF Konvent, wirtschaftliche Resultatentwicklung 2H 2026, Fortschritte in Aufarbeitung der Missbrauchsfälle...); aber in etwa könnte die ersten Phase der Funktionsperiode so verlaufen:

Phase 1: Die Ersten 30 Tage

Im ersten Monat geht es mir darum, sichtbar zu sein und Glaubwürdigkeit zu etablieren. Die MitarbeiterInnen, Partner/Gremien, und die Öffentlichkeit sollen die neue Führung als transparent, engagiert und entschlossen erleben.

Tag 1

- All-Hands MitarbeiterInnen Meeting am Königberg und über Livestream und zeitversetzt auf Intranet. Kernbotschaften: Kundenorientierung als Fundament; Unabhängigkeit der Information; Null-Toleranz für (Macht)missbrauch; mehr Fokus auf unsere MitarbeiterInnen und Kultur. Ankündigung von Sofortmassnahmen.
- Öffentliche Kommunikation der Unternehmensstrategie. Bekenntnis zu Unabhängigkeit, Effizienz, Kundenorientierung, Transparenz und Integrität.

Sofortmassnahmen Erste Woche

- Unternehmensweiter Hiring Freeze mit Ausnahmen für betriebskritische Rollen
- Bekanntgabe von 'Projekt 100' – Ziele, Struktur, Kalender
- Einrichtung einer GD Dialogplattform für MitarbeiterInnen. Jede ernsthafte Eingabe wird von mir gelesen, und kann in die 100 Tage Bilanz einfließen.

Antrittsbesuche

- Stiftungsrat (Vorsitz, Plenum)
- Publikumsrat (Vorsitz, Plenum)
- Bundesregierung
- KommAustria
- Betriebsräte

Tour von fünf der neun Landesstudios

- Lokales All-Hands
- Gespräch mit Landesdirektion und Redaktionsleitung
- Treffen/Statement mit Landeshauptmann/frau
- Zentrale Botschaften: Bekenntnis zu Regionalität und Landesstudios, Notwendigkeit der Produktivitätssteigerung.
- Restliche vier Landesstudios in Phase 2

Zuhöroffensive

- Erster Pulse-Check bis spätestens Tag 20. Resultate bis Tag 30 kommuniziert.
- Strukturierte Einzelgespräche Ebene 1 und 2 (Direktoren, HA Leiter)
- Stichproben Dialog (individuelle Gespräche, kleine Gruppen, brownbag lunches) mit 100 bis 150 Kontakten. Besonderer Fokus auf junge und kürzlich

eingestellte MitarbeiterInnen, und Teams mit schwacher Moral / schlechten Pulse-Survey Werten.

Phase 2: Tag 31 bis 99

In den Monaten 2 und 3 geht es darum, das Direktorium / Führungsteam zu finalisieren, Schlüsselinitiativen in Fahrt zu bringen, den Jahresplan und KPIs für 2026 mit Kuratorium und Publikumsrat zu finalisieren, Status Quo in Schlüsselbereichen (Programm, Information, Digital) zu analysieren, und die Partnerschaftsagenda auf die Schiene zu bringen.

Führungsteam

- Neue Rollen:
 - o InformationsdirektorIn mit ausgewiesener journalistischer Fähigkeit, unantastbarer Unabhängigkeit, Management Erfahrung.
 - o Chief People Officer mit ausgewiesener HR Transformationsexpertise
 - o HA Zentrale Vertriebsplanung und -steuerung
 - o In allen Fällen: klare Rollenprofile, transparenter Prozess mit öffentlicher Ausschreibung, externer Begleitung, Ausschluss von parteipolitischem Einfluss, und Abstimmung mit Stiftungsrat.
- Bestätigung oder Neubestellungen DirektorInnen Programm, Technik, Kaufmännisch und LandesdirektorInnen.

Kontrollgremien

- Vereinbarung Jahresplan 2027 und KPIs (Stiftungsrat)
- Formelle Vorlage und Bestätigung der Strategie an Stiftungsrat und Publikumsrat
- Finalisiertes Quartals-Reportings, Festlegung der ersten Ausgabe auf spätestens 30. April

Projekt 100

- Steering Committee etabliert (GD, Finanz/Verwaltung, Programm, Personal, Betriebsrat)
- Externe Projektbegleitung bestellt
- Workstreams definiert und besetzt (Programm/Rechte, Vertrieb/Tech & Infra, Personal, Regionalsynergien, Einkauf und Backoffice, Einnahmenseitig)
- Baseline Zahlen finalisiert

- Klare Northstar Zielgrößen definiert
- Kommunikationsplan vorbereitet und durchgeführt

Deep Dives

- Information: Organisation, redaktionelle Standards, Produkte, journalistische und operative Prozesse
- Eigene Digitale Plattformen: technical debt Analyse, product capability gaps Benchmark, tech und product roadmaps
- Programm: Investitionen und Performance pro Kanal/Sender/Plattform; Kundensegment; Sendeplatz; Analyse Programmrichtlinien.
- Compliance: Status Review laufende Fälle; priorisierte Massnahmenliste.

Partnerschaftsagenda:

- Strukturierter Dialog mit Verlegern bezüglich Kooperationsmodell Information / Blaue Seite
- Statussondierung und weiterführende Gespräche mit Privat TV zu Sublizenzierungsmodellen, Joyn, und vertieften Partnerschaftsmodellen
- ARD, ZDF, SRG. Dialog bezüglich Programminitiative / Kopros und Technologiekollaboration (Streaming OS, Resilienz, Datenautonomie....)
- BBC, France Television: digitale best-practice Dialoge
- YouTube: Sondierungsgespräche zu strategischer Partnerschaft
- Global Streamers: Sondierungsgespräche zu Koproduktionsmöglichkeiten

Appendix

Lebenslauf

Johannes Larcher (mag.art, mba)

Geboren 17.8.1967 in Schwaz, Tirol

Wohnhaft in 118 Escavera Cove, Austin, Texas 78738, USA

Österreichischer und U.S. Staatsbürger



Global erfahrener CEO und Medienmanager in Fernsehen, Film und Digitalen Medien. Tiefe Wurzeln im deutschsprachigen Europa und im öffentlich-rechtlichen Medienbereich, verbunden mit jahrzehntelanger Führungserfahrung und einer erfolgreichen Leistungshistorie für globale Medien-Marktführer und innovative digitale Disruptoren. Unternehmerische, durchsetzungskräftige Führungspersönlichkeit mit profunder Kenntnis von Vermarktung, Programm, Technologie, Geschäftsentwicklung und komplexem Stakeholder Management.

Berufserfahrung

Storytel Group AB (2022 – 2024)

- Storytel Group ist ein NASDAQ notiertes schwedisches Unternehmen und Betreiber eines marktführenden Hörbuch-Streamingdienstes mit 2.8 Millionen Abonnenten und einer Reihe von renommierten skandinavischen Buchverlagen. 600 Mitarbeiter, 375 Millionen Euro Umsatz.
- Als **Chief Executive Officer** zeichnete ich für die erfolgreiche strategische Neuausrichtung des Unternehmens und die Wiederherstellung von solidem Wachstum und nachhaltiger Profitabilität durch strategische, operationelle und finanzielle Rundum-Erneuerung verantwortlich.
- Vertrat das Unternehmen in allen externen Belangen, unter anderem vis-à-vis Investoren, Marktanalysten, Politischen Institutionen (Schweden/E.U.), und Verleger/Autorenverbänden.

Warner Bros. Discovery (2020 - 2022)

- Mit Marken wie Warner Bros., CNN, Turner, HBO und Cartoon Network ist WBD eines der weltweit grössten Medienunternehmen (30,000 Mitarbeiter, 40 Milliarden \$ Umsatz).
- Als **General Manager HBOMax International** war ich in allen Ländern ausserhalb der USA für die Markteinführung und den erfolgreichen Betrieb dieses Video-Streaming Dienstes, und damit für über 28 Millionen Abonnenten in 60 Ländern zuständig.
- Meine Verantwortung umfasste ein Investitionsvolumen von mehreren Milliarden \$ pro Jahr, und die Führung eines Teams von über 1,500 Mitarbeitern in Lateinamerika, USA, Europa, und Asien.

MBC Group FZ LLC (2018 – 2020)

- MBC ist die grösste Mediengruppe im Arabisch-sprachigen Raum, mit 18 TV Kanälen, 4 Radiosendern, Film/Fernsehproduktion, und digitalen Angeboten.
- Als **Group Managing Director, Digital** war ich von Dubai aus für Launch und Management von Shahid VIP verantwortlich. Shahid ist der grösste arabische Premium Video-Streaming Dienst, und wuchs unter meiner Führung von 50,000 auf über 1.5 Millionen Bezahlkunden.

Eclosiast Expeditions: Medieninvestor, Interim CEO, Beratertätigkeit (2014 – 2017; und seit 2025)

- Berater und Interim Leadership bei TV Sendern (z.B., **RTL Group, Discovery Global, CME - ProTV**), Filmstudios (z.B., **Lionsgate**), und Private Equity Fonds (z.B., **Providence Equity, Saban Capital Group**) im Bereich von Linearer TV Sender-Strategie, Video-Streaming und Creator Economy.
- CEO und Investor bei **Subvsive Inc**, einem von **WPP** (grösste Werbeagentur der Welt) finanzierten Startup im Bereich Virtual und Augmented Reality.

Hulu, LLC (2009 – 2013)

- Hulu ist neben Netflix der Pionier des Premium Video-Streaming Modells, und gehörte damals als Joint Venture zu gleichen Teilen zu den Studios **Disney, Fox/NewsCorp, und NBC Universal**.
- Als **General Manager International** war ich für die internationale Strategie, die Verhandlung eines Joint Ventures mit ITV in Grossbritannien, und den erfolgreichen Aufbau des Dienstes in Japan verantwortlich (1 Million Bezahlkunden im ersten Jahr nach Launch).

Startup CEO (2004 – 2008)

- Aufbau und erfolgreicher Verkauf von **Academy123**, einem video-basierten digitalen Lernservice für Mathematik, an das Medienunternehmen Discovery.
- Aufbau von **Pikum**, einem von Sir Richard Branson finanzierten prediction-markets Startup. Verkauf der Technologie und Patente an Sportech, PLC.

Yahoo! Inc. (1999 – 2003)

- Als **General Manager, International** und **Chief Of Staff to the CEO** war ich massgeblich am Aufbau des am NASDAQ notierten Unternehmens Overture Services, Inc. beteiligt.
- Overture erfand das Geschäftsmodell der bezahlten Internet Suche, und wuchs vom Start 1999 bis zum Verkauf an Yahoo! 2003 auf über eine Milliarde \$ Umsatz, wobei die von mir in Europa und Asien aufgebauten und geleiteten Märkte für mehr als 350 Millionen \$ verantwortlich waren.

McKinsey & Co., Inc. (1995 – 1998)

- Beraterprojekte für Medien- und Technologieunternehmen, insbesondere öffentlich-rechtliche Sendergruppen wie SABC (Südafrika) und RTP (Portugal).

Viennale und Wiener Filmfinanzierungsfonds (1992 – 1993)

- Referent des Intendanten und Geschäftsführers Wolfgang Ainberger. Tragende Rolle bei Sponsoring, Vermarktung und Betriebsplanung.

ORF (1991 – 1992)

- Redakteur bei der Sendereihe 'KunstStücke'.

Freier Theaterregisseur (1990 - 1992)

- Inszenierungen und Regieassistenzen u.a. am Tiroler Landestheater, Tiroler Volksschauspiele, Volkstheater Wien, Wiener Festwochen, und Innsbrucker Kellertheater.

Ehrenamtliche Tätigkeiten

Austin Opera (2021-2025)

- Mitglied des Aufsichtsrats

RSL Real Simple Licensing (seit 2025)

- Nonprofit K.I. Rechteverwertungsgesellschaft für digitale Medien
- Mitglied des Publisher Steering Committees

Ausbildung

Max Reinhardt Seminar, Wien (1986 – 1990) – Mag.art.

Studium der Theaterregie

The Wharton School at the University of Pennsylvania, Philadelphia (1993 – 1995) – MBA

Major in Strategic Management

Bischöfliches Gymnasium Paulinum, Schwaz (1977 – 1985)

Matura mit Auszeichnung

Sprachen

Deutsch (Muttersprache)

Englisch (fließend)

Französisch, Schwedisch (Grundkenntnisse)

Interessen

Reisen, Musik, Literatur, Social-Impact Investing, Geschichte, und Berge