

EIN SOUVERÄNER **ORF**

VOM MARKTFÜHRER ZUM MARKTMOTOR.

Bewerbung als Generaldirektor des ORF

Markus Breitenecker

Wien • Mai 2026

INHALT

1 Einleitung: Persönliches Vorwort und Executive Summary

- 1.1 Persönliches Vorwort: Motivation, Vision und Erfahrung
- 1.2 Vita: Markus Breitenecker
- 1.3 Executive Summary

2 Problemaufriss: Bedrohung von Medienmarkt und liberaler Demokratie

- 2.1 Unregulierte Asymmetrie: Wie Big-Tech den Medienmarkt zerstört
- 2.2 Systemische Krise: Vertrauensverlust und Legitimierungsproblem

3 Strategiekonzept für einen souveränen ORF

- 3.1 Worauf wir aufbauen
- 3.2 Eine Strategie, vier Dimensionen
 - 3.2.1 Eine moderne Unternehmenskultur als Voraussetzung und Ergebnis
 - 3.2.2 Der Zweck: Verteidigung der medialen Souveränität Österreichs
 - 3.2.3 Die Mission: Konsequente Transformation zur Public-Service-Streamingplattform
 - 3.2.4 Die Vision: Selbstbewusste Erweiterung um eine pan-europäische Perspektive
- 3.3 Was kennzeichnet einen „souveränen ORF“?
- 3.4 Leitsätze für die strategische Neuausrichtung des ORF

4 Konkrete Projekte: Schwerpunkte der nächsten Jahre

- 4.1 Programm, das verbindet
- 4.2 ORF ON als Dreh- und Angelpunkt der digitalen Transformation
- 4.3 Eurovision Play: Eigene Relevanz schaffen statt andere stärken
- 4.4 Künstliche Intelligenz: Grundsätze, Strategie und Umsetzung
- 4.5 Internationale Wertschöpfung: Neue Erlöse für einen starken ORF
- 4.6 Mögliche Varianten der Organisationsstruktur

Anmerkungen und Quellen

Literaturverzeichnis

Annex Change the Game, Kapitel 10–12

EINLEITUNG: PERSÖNLICHES VORWORT UND EXECUTIVE SUMMARY

- Persönliches Vorwort
- Vita: Markus Breitenecker
- Executive Summary

1.1 PERSÖNLICHES VORWORT: MOTIVATION, VISION UND ERFAHRUNG

Sehr geehrte Mitglieder des ORF-Stiftungsrates!

Ich bewerbe mich als Generaldirektor des ORF. Und ich möchte mich bereits jetzt bei Ihnen für die Aufmerksamkeit, die Sie meinem ausführlichen Bewerbungskonzept schenken, sehr herzlich bedanken. In diesem Dokument spanne ich einen Bogen von einem klaren und ehrlichen Problemaufriss hin zu meinem Strategiekonzept als Antwort auf diese Herausforderungen und komme schließlich zu einer sehr konkreten Beschreibung zentraler Vorhaben und Projekte. Ich hoffe, damit wird deutlich, dass ich nicht nur den theoretischen Überbau und die notwendigen konzeptionellen Ableitungen beherrsche, sondern, dass mir gemeinsam mit den Menschen, die für den ORF arbeiten, auch die konkrete Umsetzung gelingen wird.

Sie wissen so gut wie ich: Ein starker und souveräner öffentlich-rechtlicher Rundfunk ist eine unverzichtbare Säule unserer demokratischen Gesellschaft. Diese Überzeugung hat mich durch mein Berufsleben als Medienmanager und Programmierer begleitet. Der ORF ist längst nicht nur das wichtigste Medienunternehmen des Landes, sondern zugleich der entscheidende Faktor für die Absicherung und das Wohlergehen unserer pluralistischen Medienlandschaft. Denn diese ist derzeit existenziell bedroht. Das ist kein übertriebener Alarmismus, ich wähle diese Worte mit Bedacht. Die Weichen dafür, ob der ORF und mit ihm die gesamte österreichische Medienlandschaft bestehen können, werden in den kommenden Jahren gestellt. Unsere Verfassung und unsere historische Erfahrung gebieten es, einen öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu erhalten und damit eine Medienstruktur zukunftsfähig zu machen, um Öffentlichkeit und einen gemeinsamen Boden an Fakten herzustellen. Diese Sphäre schafft Raum für österreichische Identität, ermöglicht Diskurs und bindet die Gesellschaft in politische Entscheidungsprozesse ein.

Ich halte es für meine Pflicht, alles dazu beizutragen, dass diese Weichenstellung gelingt. Ich möchte daher meine Erfahrung als Gründer und CEO von TV- und Streaming-Unternehmen und meine über die gesamte Berufslaufbahn bewiesene Leidenschaft für Public Value, Innovation und unser demokratisches Zusammen-

leben einbringen, um das Vertrauen in den ORF zu stärken und zugleich die dringend notwendige Transformation in die Zukunft zu gestalten.

Drei Aspekte und Erfahrungen, die ich für die Funktion des Generaldirektors mitbringe, möchte ich besonders hervorheben:

- 1. Public-Value-Programm- und Innovationskompetenz:** Ich kann Publikumstrends und technologische Entwicklungen frühzeitig erkennen und das Unternehmen danach ausrichten. Dafür spricht unter anderem die erfolgreiche Etablierung einer Streaming-Plattform, auf der alle österreichischen Sender integriert sind, und die Gründung eines Public-Value-Nachrichtensenders.
- 2. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit:** Ich bin es gewohnt, mit begrenzten Mitteln zu wirtschaften und habe umfangreiche Erfahrungen bei der Restrukturierung innerhalb eines großen Konzerns.
- 3. Unternehmenskultur und Führungskompetenz:** Ich erkenne schnell das Potenzial von Menschen, umgebe mich gerne mit Leuten, die Dinge besser können als ich, und kann auch in einer großen Organisation Unternehmergeist zum Wachsen bringen.

Meine Motivation und meine positive, subjektive Grundhaltung zum Öffentlich-Rechtlichen

„Wenn es das öffentlich-rechtliche System nicht gäbe, dann müsste man es jetzt neu erfinden“! So lautet eine Überschrift im Kapitel „Die öffentlich-rechtliche Idee als Befreiungsschlag gegen Big Tech“ im Buch „Change the Game“ aus dem Jahr 2018. Dieses Plädoyer für einen starken, souveränen öffentlich-rechtlichen Rundfunk war vor zehn Jahren mehr als ungewöhnlich für einen Privat-TV-Manager. Aber gerade meine Erfahrungen aus vielen Jahren in der privaten Medienwirtschaft haben meine positive innere Einstellung zur unbedingten Notwendigkeit eines starken öffentlich-rechtlichen Anbieters immer weiter gefestigt. Angesichts von Radikalisierungsblasen, Fake News und Desinformation brauchen wir ein gemeinwohlorientiertes Korrektiv zu den rein profitgetriebenen globalen Medienplattformen.

Bereits in meiner Zeit als Manager im Privat-TV war der Fokus auf österreichische Qualitäts-Inhalte für mich oberste Priorität. Als privates Medienunternehmen hochwertige Public-Value-Inhalte und Journalismus auf Spitzenniveau anzubieten, war mein intrinsischer Antrieb und meine wahre Motivation. Ich habe mit einem exzellenten Team und den beschränkten Mitteln des Privatfernsehens und ohne Zwang ein breites Angebot an Public Value geschaffen und Leitlinien wie Qualität, Objektivität und Ausgewogenheit, Meinungsvielfalt und Achtung

der Menschenwürde zu meinen Handlungsmaximen gemacht. Die Nachrichtensendungen, politischen Talksendungen, Wahlkonfrontationen, Gründershow und Dokus auf Puls 4 bis hin zur Gründung des Nachrichtensender Puls 24 sind Beleg für meine Leidenschaft für Public Value.

„Die Tatsache, dass ich als CEO des größten heimischen Privat-TV-Anbieters schon vor zehn Jahren die Fahne der öffentlich-rechtlichen Idee hochgehalten habe, dient als Beleg für meine glaubwürdige Identifikation mit dem Sinn und Zweck des öffentlich-rechtlichen Auftrages.“

Vor zehn Jahren änderte sich die Marktsituation durch das Erstarke der Social-Media-Giganten aus den USA und China fundamental. Ich darf für mich in Anspruch nehmen, diese herannahende Disruption als einer der ersten erkannt und artikuliert zu haben. Meine grundlegende Erkenntnis war damals: Der Konkurrenzkampf zwischen dem öffentlich-rechtlichen ORF und den privaten Medien, an dem auch ich mich als Privat-TV-Manager bis dahin durchaus mit Verve beteiligt habe, führt in eine Sackgasse, da die internationalen Big-Tech- und Mediengiganten die wahre Bedrohung für heimische Medien darstellen. Ich entwickelte damals das Konzept „*Kooperation statt Konkurrenz*“, das heute im medienpolitischen Mainstream angekommen ist, mir damals jedoch massiven Widerstand einbrachte. Die Tatsache, dass ich als CEO des größten heimischen Privat-TV-Anbieters schon vor zehn Jahren die Fahne der öffentlich-rechtlichen Idee hochgehalten habe, dient als Beleg für meine glaubwürdige Identifikation mit dem Sinn und Zweck des öffentlich-rechtlichen Auftrages.

Heute sind die düstersten Prognosen eingetroffen. Private österreichische Medien stehen unter existentiellen wirtschaftlichen Konkurrenzdruck durch die globalen Plattformen, und der öffentlich-rechtliche Rundfunk verliert sowohl durch gezielte Kampagnen als auch durch eigene Versäumnisse auf Managementebene an Vertrauen und damit auch an Legitimation. Diese Entwicklung kann aufgehalten werden – genau jetzt. Die Ausrichtung des ORF in den nächsten Jahren ist der Schlüssel dazu.

Ich habe in meiner Laufbahn jene Erfahrungen gesammelt, die notwendig sind, um diesen Transformationsprozess zu gestalten:

- Ambitionierte Ziele und Strategien auszurufen und die besten Köpfe zu motivieren und zu Teams zusammenzustellen, die über Abteilungen hinweg gemeinsam an der Umsetzung arbeiten (wie die Gründungen von Puls TV, Puls 4, der Public Value Schiene, des 4Gamechangers Festival zeigen)
- Mit beschränkten Mitteln zu wirtschaften und dabei maximalen Output an Qualität für ein Massenpublikum zu schaffen (etwa die erfolgreichen Puls 4 Wahlkonfrontationen)
- Technische Transformationsprozesse frühzeitig zu starten und erfolgreich umzusetzen (wie die Transformation vom Broadcaster zum Streaming-Anbieter mit ProSiebenSat.1 PULS 4)

- Große Organisationen mit Hunderten bis Tausenden Mitarbeitern zu führen, etwa als Vorstand bei ProSiebenSat.1 mit 7.000 Mitarbeiter:innen (davon 4.000 in meinem Verantwortungsbereich), und sie durch Transformationsprozesse zu leiten
- Mit allen Stakeholdern des österreichischen Medienmarktes und der Medienpolitik gemeinsame Projekte zu bauen, die für alle Mehrwert schaffen (wie die Präsenz aller österreichischen TV-Sender und TV-Angebote der Zeitungsverlage schon beim Start des Streamers Joyn zeigt).

Der ORF ist zusätzlich zu den strukturellen Problemen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in einer der tiefsten Krisen seiner Geschichte. Die jüngsten Skandale und die verkrusteten Strukturen, die dadurch offenbar werden, schwächen das Vertrauen und die Legitimation weiter. Das ist umso schmerzhafter, als die Redaktionen und Programmverantwortlichen täglich exzellente Arbeit leisten. Als jemand, der im Privat-TV Public Value produziert hat, weiß ich, wie viel Wissen, Kompetenz, Integrität und Leidenschaft ein Qualitätsprogramm erfordert. Seit meiner Kindheit bin ich geprägt und beeindruckt vom „Bacher-ORF“ und der Informationsrevolution, die Generalintendant Gerd Bacher initiiert hat und habe den ORF sowohl als leidenschaftlicher News-Konsument als auch als Veranstalter von Public-Value-Inhalten immer als Vorbild und Benchmark gesehen und genau beobachtet.

Ich kenne den ORF aus nächster Anschauung und habe jahrzehntelange Erfahrung mit Innovationsprozessen im Rundfunk und der Streamingtechnologie im österreichischen Medienmarkt. Zugleich bringe ich aber auch den Blick von außen, der notwendig ist, um verkrustete Strukturen aufzulösen und Innovation anzustoßen. Ich bin daher überzeugt davon, dass ich als Generaldirektor das Richtige bewegen kann.

Mein Konzept: Ein souveräner ORF. Vom Marktführer zum Marktmotor

Gerd Bachers Vision war es, den ORF „Vom Monopol zum Marktführer“ zu entwickeln. Gerhard Zeiler, der zweite prägende Generalintendant, perfektionierte diesen strategischen Anspruch und kommerzialisierte den ORF, damit er die Konkurrenz durch Privat-TV bewältigt. Es ist nun Zeit für eine neue Rolle des ORF im Zeitalter der globalen digitalen Disruption: Der ORF soll als wichtigstes Medienunternehmen des Landes die Informations-Souveränität Österreichs sicherstellen und „Vom Marktführer zum Marktmotor“ werden. Dazu muss er selbst durch Sparsamkeit und innovatives Programm das Vertrauen des Publikums sicherstellen und dabei gleichzeitig seine Rolle neu definieren: Der Druck von globalen Plattformen und KI auf den ORF und die existentielle Bedrohung des privaten Medienmark-

tes machen es dringend erforderlich, die bisherige „Duale Medienordnung“ in eine neue „Kooperative Medienordnung“⁴² umzugestalten. In so einem kooperativen Mediensystem spielt der öffentlich-rechtliche Anbieter eine entscheidende Rolle als Motor und Ermöglicher eines funktionierenden Medienmarktes mit einem gemeinsamen Ziel, nämlich der Herstellung von zwingend notwendiger Öffentlichkeit und der Schaffung eines medialen Raums für österreichische Kultur und Identität.

Das Strategiekonzept, mit dem ich mich bewerbe, umfasst vier Dimensionen: Zweck, Mission, Vision und Unternehmenskultur, auf die ich in der Folge ganz kurz eingehen möchte, und die in Kapitel 3 ausführlich beschrieben sind.

Durch all diese Dimensionen ziehen sich jedoch zwei für den ORF ganz zentrale Aspekte, nämlich *Vertrauen* und *Wirtschaftlichkeit*. Der ORF muss größten Wert darauf legen, mit den von den Österreicher:innen zur Verfügung gestellten Geldern sparsam, sorgsam und transparent umzugehen und seine Aufgabe wahrnehmen, bestmögliches Programm für ALLE auf allen Kanälen zu machen.

- A | ZWECK** **Neuer Unternehmenszweck: Die Verteidigung der medialen Souveränität Österreichs.** Der ORF definiert ein neues systemisches Selbstverständnis und nimmt eine konsequent kooperative Rolle als Ermöglicher und Partner aller heimischen Qualitätsmedien ein. Diese gesamtgesellschaftliche Verantwortung macht den ORF zu einem stabilisierenden und innovationstreibenden Akteur für das gesamte Medien-Ökosystem.
- B | MISSION** **Geschärfte Mission: Die Transformation zur Public-Service-Streamingplattform.** Ziel ist nicht die bloße multimediale Ergänzung des bestehenden Broadcast-Modells, sondern die konsequente Weiterentwicklung vom klassischen Rundfunkunternehmen zu einer Public-Service-Streamingplattform.
- C | VISION** **Selbstbewusste Vision: Erweiterung um eine pan-europäische Perspektive.** Der ORF erweitert seinen strategischen Horizont über den nationalen Rahmen hinaus und positioniert sich als aktiver Mitgestalter einer europäischen Antwort auf globale Plattformdominanz – in Kooperation mit anderen öffentlich-rechtlichen Partnern und im Schulterschluss mit Privatmedien.
- D | KULTUR** **Eine zeitgemäße Unternehmens-Kultur entlang der Werte Verantwortung, Eigenständigkeit und Fairness** als Voraussetzung für strategische Handlungsfähigkeit. Die strategische Neuausrichtung erfordert modernes, agiles und KI-unterstütztes Arbeiten, verbunden mit einem selbstbewussten, angstfreien und souveränen Klima. Ein reflektierter Umgang mit Compliance und Ethik als integraler Bestandteil glaubwürdiger Führung ist ebenso Voraussetzung für die Stärke des ORF der Zukunft wie ein aktiver unternehmerischer Spirit.

Die guten Bausteine der aktuellen Vision und Strategie sowie des Leitbildes des ORF sollen dabei bewahrt und weiterentwickelt werden. Dazu gehören große Teile der im Strategiepapier „ORF 2030“ aufgeführten strategischen Ziele und Schwerpunkte, wie insbesondere ein relevantes Programmangebot für ALLE, das Portfolio aus Information, Kultur, Sport und Unterhaltung, die Regionalität durch die neun Landesstudios, der österreichische Blick auf die Welt durch die Korrespondent:innen und die multimediale Flotte aus Sendern und Plattformen. Zugleich ist es dringend notwendig, tradierte Strukturen aufzubrechen, noch stärker auf Wirtschaftlichkeit zu achten und das Programmangebot so zu erweitern, dass sich die Mitte der österreichischen Bevölkerung wiederfindet und sich in den Dialog mit dem ORF begeben kann.

Dieses Konzept wird in Kapitel 3 detailliert ausgeführt, auf die Umsetzung konkreter Projekte und Vorhaben gehe ich in Kapitel 4 ein. Doch bevor es so weit ist, kann ich Ihnen einen klaren und schonungslosen Problemaufriss nicht ersparen.

Sehr geehrte Mitglieder des Stiftungsrates, Sie treffen am 11. Juni eine Personalentscheidung, deren Bedeutung weit über den ORF als Unternehmen hinausgeht. Von ihr hängt letztlich auch ab, wie es um die mediale Infrastruktur als tragende Säule unseres demokratischen Gefüges in Zukunft bestellt sein wird.

Ich wünsche Ihnen für diese Entscheidung eine glückliche Hand und stehe Ihnen jederzeit für Fragen oder vertiefende Gespräche zur Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen,



Ihr Markus Breitenecker

1.2 VITA: MARKUS BREITENECKER

Nationalität: Österreichisch

Geburtsdatum: 28. November 1968

Familienstand: Verheiratet und zwei Kinder



- 1992** Abschluss des Studiums der Rechtswissenschaften an der Universität Wien (Juridicum)
- 1996** CEO des „The Weather Channel“, Düsseldorf, Deutschland
- 1997** Leiter Vertrieb und Medienpolitik bei Kabel 1, München, Deutschland
- 1998** Start von ProSieben Austria; ab 1998 CEO von ProSiebenSat.1 PULS 4 Österreich
- 2004** Einführung der ersten österreichischen redaktionellen Programmfenster auf ProSieben Austria: AustriaNews und Café PULS
- 2008** Start von PULS 4, heute Österreichs größter privater Fernsehsender bei den Unter-50-Jährigen
- 2013** Auszeichnung als „Medienmanager des Jahres“ (erneut 2017)
- 2016** Gründung des internationalen Digitalfestivals 4GAMECHANGERS, seit vier Jahren in Kooperation mit dem ORF
- 2017** Übernahme der österreichischen TV-Sendergruppe ATV; ProSiebenSat.1 PULS 4 wird Nr. 1 aller TV-Gruppen in Österreich bei den Unter-50-Jährigen
- 2017** Start des Live-TV-Streamingprodukts ZAPPN, später JOYN
- 2018** Co-Autor des Buchs „Change the Game“ gemeinsam mit Corinna Milborn. Einführung des Leitgedankens „Kooperation statt Konkurrenz“
- 2019** Start des 24/7-Live-Nachrichtensenders PULS 24 mit Public-Value-Ausrichtung
- 2023** Erfolgreicher Launch der senderübergreifenden Streamingplattform JOYN in Österreich mit Integration privater Sender und öffentlich-rechtlicher ORF-Programme
- 2024** Vorstand (COO) der ProSiebenSat.1 Media SE mit rund 7.000 Mitarbeitenden. Verantwortlich für Streaming und Digitalstrategie, Tech und AI, Vertrieb, Marketing und Medienpolitik, sowie Österreich und die Schweiz

1.3 EXECUTIVE SUMMARY

Ausgangslage

Wir wissen es mittlerweile alle, dennoch gehört ein nüchterner Blick auf die Ausgangssituation an den Anfang: Der Medienmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch, das betrifft nicht nur den ORF, sondern die Medienvielfalt insgesamt. Internationale Big-Tech-Konzerne und Streaming-Giganten haben die wirtschaftlichen Grundlagen heimischer Medien massiv unter Druck gesetzt. Soziale Netzwerke dominieren den digitalen öffentlichen Raum mit Algorithmen, die Desinformation, Polarisierung und emotionale Zuspitzung belohnen und journalistische Qualität und verlässliche Information nachrangig verbreiten.

Das Auftreten von Künstlicher Intelligenz verschärft nicht nur bestehende Asymmetrien im Medienmarkt, vielmehr erweitert sich die Problemlage um Fragen von Sichtbarkeit in generativen Umgebungen und Souveränität im Umgang mit Nutzerdaten. Parallel dazu erleben öffentlich-rechtliche Medien in vielen europäischen Ländern einen spürbaren Vertrauensverlust. Damit verbunden ist ein wachsendes Legitimierungsproblem: Der gesellschaftliche Konsens über Rolle, Auftrag und Finanzierung öffentlich-rechtlicher Medien ist brüchiger geworden.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass der ORF in seiner derzeitigen Verfasstheit den aktuellen Herausforderungen nur eingeschränkt gewachsen ist. Diese Gemengelage macht eine grundlegende Weiterentwicklung der öffentlich-rechtlichen Idee zwingend notwendig. Nur so kann der ORF auch künftig seiner demokratischen Rolle gerecht werden und gleichzeitig neue Perspektiven für das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen schaffen. **Die wichtigste Botschaft: Es ist höchste Zeit, aber noch nicht zu spät.**

Konzept „Vom Marktführer zum Marktmotor“

Nach zwei Epochen, die jeweils rund 30 Jahre umspannen, steht der ORF nun vor dem Eintritt in eine neue Phase: Dem Monopolisten (ca. 1960 bis 1990) folgte der Marktführer von den 1990er-Jahren bis heute. Nun muss der ORF eine neue Rolle einnehmen, jene des Marktmotors innerhalb einer kooperativen Medienordnung. Die neue Strategie „Vom Marktführer zum Marktmotor“ bedeutet einen Paradigmenwechsel und umfasst vier Dimensionen, die aufeinander aufbauen beziehungsweise sich gegenseitig stärken. Sie prägen das Selbstverständnis des ORF, sorgen für Klarheit nach innen wie nach außen und geben dem Unternehmen wieder eine zukunftsgerichtete Dynamik.

- A | ZWECK** **Verteidigung der medialen Souveränität Österreichs:** Der ORF definiert ein neues systemisches Selbstverständnis und nimmt eine konsequent kooperative Rolle als Ermöglicher und Partner aller heimischen Qualitätsmedien ein. Damit steht nicht mehr nur die eigene Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt, sondern die Sicherung eines tragfähigen, vielfältigen und demokratisch relevanten Medienmarkts insgesamt, mit besonderem Augenmerk auf Regionalität und Bürgernähe. Diese gesamtgesellschaftliche Verantwortung macht den ORF zu einem stabilisierenden und ermöglichenden Akteur für das gesamte Medienökosystem.
- B | MISSION** **Konsequente Transformation zur Public-Service-Streamingplattform:** Der ORF richtet sein unternehmerisches Handeln ganzheitlich auf Streaming aus. Ziel ist nicht die bloße (multimediale) Ergänzung des bestehenden Broadcast Modells, sondern die konsequente Weiterentwicklung vom klassischen Rundfunkunternehmen zu einer Public-Service-Streamingplattform, in der Inhalte, Technik, Organisation, Ressourcenlogik u.v.m. stringent aufeinander abgestimmt sind.
- C | VISION** **Erweiterung um eine pan-europäische Perspektive:** Der ORF erweitert seinen strategischen Horizont über den nationalen Rahmen hinaus und positioniert sich als aktiver Mitgestalter einer europäischen Antwort auf globale Plattformdominanz. Er erschließt neue Ertragsfelder auf dem internationalen Markt, ohne dabei den Wettbewerb mit den privaten österreichischen Medien zu beeinflussen. In Kooperation mit anderen öffentlich-rechtlichen Partnern und im Schulterschluss mit privaten Medienanbietern entsteht eine Vision, in der Inhalte, Reichweite und technologische Infrastruktur stärker europäisch gedacht und entwickelt werden.
- D | KULTUR** **Voraussetzung für strategische Handlungsfähigkeit und Ergebnis einer klaren Fokussierung:** Die strategische Neuausrichtung erfordert modernes und agiles Arbeiten, verbunden mit einem selbstbewussten, angstfreien und souveränen Klima. Ein reflektierter Umgang mit Compliance und Ethik als integraler Bestandteil glaubwürdiger Führung ist ebenso Voraussetzung für die Stärke des ORF der Zukunft wie ein aktiver Unternehmergeist.

Vier Strategiedimensionen
für einen souveränen ORF



Der souveräne ORF

Was verstehe ich unter einem „souveränen ORF“?

Ich sehe vor allem drei zentrale Säulen, die für die Erfüllung dieses Anspruchs unabdingbar sind: Wirtschaftlicher Erfolg, redaktionelle Unabhängigkeit und resiliente Technologie. Nur ein wirtschaftlich stabiler, journalistisch glaubwürdiger und technologisch unabhängiger ORF kann seinem Publikum dienen und seine Rolle in einer kooperativen österreichischen Medienordnung erfüllen. Das Ziel ist ein ORF, der neue Stärke entwickelt, diese aber nicht gegen andere heimische Medien zum Einsatz bringt, sondern gemeinsam mit ihnen.

Wirtschaftlicher Erfolg bedeutet sparsam bei den Kosten zu sein und innovativ auf der Ertragsseite. Neue Technologien bieten erhebliche Effizienzpotenziale, ohne die Programmqualität zu gefährden, gleichzeitig lassen sich durch offensive Rechteverwertung und internationale Werbevermarktung neue Einnahmequellen erschließen und künftige Beitragserhöhungen vermeiden.

Redaktionelle Unabhängigkeit ist und bleibt die Grundlage der Glaubwürdigkeit des ORF. Das Streben nach höchstmöglicher Qualität, kritische Distanz, Respekt und eine offene Fehlerkultur müssen sichtbar gelebt werden.

Ebenso zentral ist der **Ausbau resilienter Technologien**, um den ORF als kritische Infrastruktur und Garant medialer Souveränität abzusichern. Im Zentrum steht dabei Verantwortung für die demokratische Öffentlichkeit, die pluralistische Medienlandschaft und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Österreich.

Basierend auf dieser Stärke übernimmt der ORF Verantwortung nicht nur für eine pluralistische Medieninfrastruktur, sondern insgesamt für ein gelungenes Miteinander in Österreich. Durch ein werteorientiertes Tun lebt der ORF **Verantwortung für alle**, aber speziell auch **Verantwortung füreinander** – und leistet damit einen aktiven Beitrag, um verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen.

Konkrete Projekte

Die rasante Entwicklung der Medienwelt bedeutet, dass sich das Umfeld für den ORF in den nächsten fünf Jahren drastisch ändern wird. Die folgenden konkreten Projekte sollen die Stärken des ORF ausbauen und in diese Zukunft bringen – und ihn zugleich befähigen, aus dem Medienwandel nicht geschwächt, sondern gestärkt hervorzugehen: als der zentrale Player und die zentrale Plattform für Österreich.

01 PROGRAMM STRATEGIE

Die Programmstrategie folgt der Devise „Protect & Adapt“: Bewährte Programmsäulen werden geschützt, während zeitgleich neue digitale Inhalte entstehen: Als wesentliche Neuerung ergänzt die Säule „Wirtschaft und Bildung“ das Angebot, um wirtschaftliche Zusammenhänge, digitale Kompetenz und lebenslanges Lernen aktiv zu fördern. Über alle Formate hinweg gilt künftig der Grundsatz „Streaming first!“. Innovation ist der durchgängige, übergeordnete Anspruch an die gesamte Content-Entwicklung. Als zentrales Wachstumsfeld rücken frauenspezifische Inhalte – etwa in den Bereichen Fiktion, Sport und Information – in den Fokus. Zudem wird die regionale Verankerung als wesentliches Alleinstellungsmerkmal gestärkt. Die Landesstudios entwickeln sich künftig zu digitalen Story-Hubs, die durch ein neues „Regional Creator Network“ alltagsnahe Formate produzieren und so Nähe und Vertrauen vor Ort schaffen.

Insgesamt gilt: Auch im Programm muss der kooperative Medienansatz wirksam werden. Nicht nur der ORF, sondern Österreichs Medien insgesamt können als Flotte begriffen werden, die gemeinsam die österreichische Vielfalt abbilden und Identität stärken.

02 ALL-IN BEI ORF ON

ORF ON ist der Dreh- und Angelpunkt der Transformation des ORF hin zu einer modernen Public-Service-Streamingplattform. Im Zentrum dieses Projekts steht der Ausbau von ORF ON zur zentralen Dachmarke und Anlaufstelle für alle ORF-Angebote sowie der Vollzug des ganzheitlichen Streaming-Shifts. Der Plan sieht unter anderem eine beherrzte Reallokation von Ressourcen und eine End-to-End-Ausrichtung aller Prozesse unter dem Motto „ORF ON FIRST“ vor.

Im Interesse eines zeitgemäßen und gesellschaftlich relevanten Angebots liegt besonderes Augenmerk auf der Ausdehnung der Plattformlogik jenseits von Video-on-Demand-Inhalten, etwa durch einen verstärkten Live-Charakter oder durch gezielte Anpassung an mobile Nutzungserwartungen. Vor allem soll ORF ON durch Kommentar- und Interaktionsfunktionen zum Zentrum des Publikumsdialogs werden. Eine ganzheitliche Modernisierung der ORF-Markenarchitektur ist in diesem Zusammenhang ebenfalls geboten.

03 EUROVISION PLAY

Eurovision Play beschreibt die Vision einer pan-europäischen Streaming-Plattform als Antwort auf die Marktmacht globaler Tech-Giganten. Ziel ist die Schaffung einer gemeinwohlorientierten digitalen Infrastruktur auf Basis einer gemeinsamen Technik und Marke, die öffentlich-rechtliche und private Inhalte bündelt, um ein international konkurrenzfähiges Angebot herzustellen. Das Projekt soll organisatorisch innerhalb des EBU-Netzwerks angesiedelt sein, in dem der ORF als Initiator agiert und eine operative Pionierrolle einnimmt.

Durch den Einsatz transparenter Algorithmen und menschlicher Kuratierung soll gezielt die kulturelle Vielfalt sowie der demokratische Diskurs gefördert werden. Technologisch setzt das Vorhaben auf Open-Source-Standards, KI und Datensouveränität, um Skaleneffekte für kleinere Medienmärkte nutzbar zu machen. Das Modell fungiert als Public-Private-Partnership, die neue Erlösmodelle erschließt und die Abhängigkeit nationaler Rundfunkanstalten von Gebührenerhöhungen verringert.

04 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz orientiert sich an fünf strategischen Leitplanken, die bestehende Entwicklungsschritte im ORF fortschreiben: (1) Der publikumswirksame Einsatz von Algorithmen bedarf maximaler Sensibilität. Automatisierung entlastet Redaktionen, doch das menschliche Korrektiv zur Qualitätssicherung bleibt unverzichtbar. (2) KI wird als integraler Hebel über sämtliche Ressorts hinweg implementiert, um Kapazitäten für journalistische Kernleistungen freizuspielen. (3) Digitale Autonomie wird durch eine „Buy & Build“-Strategie gewährleistet, die proprietäre Eigenentwicklungen und europäische Standards forciert, um Abhängigkeiten zu reduzieren. (4) Hochqualitative 1st-Party-Daten und der einzigartige ORF-Archivschatz werden als wertvolles Asset geschützt. (5) KI-Implementierung ist unmittelbare Verantwortung der Geschäftsführung und wird durch Qualifizierungsmaßnahmen tief in der Unternehmenskultur verankert.

05 INTERNATIONALE WERTSCHÖPFUNG

Zur Erschließung neuer Erlösquellen jenseits des heimischen Marktes setzt der ORF auf eine konsequente Erweiterung seiner internationalen Wertschöpfung. Vor dem Hintergrund steigender Produktionskosten und stagnierender Gebührenerträge orientiert sich das Konzept an erprobten Strategien anderer öffentlich-rechtlicher und privater Broadcaster. Ziel ist es, österreichische Inhalte aktiv international zu platzieren und zugleich neue Werbekunden und Werbebudgets für den österreichischen Markt zu gewinnen.

Dieses Vorhaben erstreckt sich über folgende Maßnahmen: eine aktive internationale Werbevermarktung, über die Budgets aus internationalen Media-Hubs und von globalen Werbekunden gezielt nach Österreich gelenkt werden, den verstärkten Einsatz von Sonderwerbformen, den Ausbau der internationalen Distribution österreichischer Formate und Programm-Assets durch einen aktiveren Formathandel, sowie eine offensivere Streaming-Präsenz im Ausland, insbesondere über „FAST-Channels“.

Übergeordnetes Ziel ist die Etablierung des ORF als global agierendes Medienhaus, das seine kulturelle Identität nutzt, um zusätzliche Mittel für die Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Kernauftrags zu generieren.

Strategische Leitsätze

Für den ORF selbst hat diese neue systemische Rolle als Marktmotor und Ermöglicher innerhalb einer kooperativen Medienordnung weitreichende Folgen, die ich mit den folgenden strategischen Leitsätzen konkretisieren und zusammenfassen möchte:

01 VOM MARKTFÜHRER ZUM MARKTMOTOR

Der ORF löst sich in einer neuen kooperativen Medienordnung aus der Logik des Marktführers. Er ist die zentrale Drehscheibe eines starken, resilienten Medienökosystems, die ihre Plattformen nicht nur für Inhalte anderer Medienanbieter mit Public-Value-Anspruch öffnet, sondern auch für Bildungseinrichtungen oder Kulturinstitutionen.

02 KULTURWANDEL: EIN SOUVERÄNER ORF

Der ORF lebt eine neue Kultur des Miteinanders. Die konsequente Fokussierung auf die neue strategische Ausrichtung als Marktmotor stärkt das Vertrauen beim ORF-Publikum und den internen Zusammenhalt.

03 STREAMING-SHIFT VOLLZIEHEN

Der ORF rückt die Streaming-Technologie ins Zentrum seiner strategischen Überlegungen und seines unternehmerischen Tuns. ORF ON ist nicht mehr nur der digitale Ausspielkanal eines Rundfunkunternehmens, sondern dessen Kernprodukt. Indem der ORF selbst zur Streamingplattform wird, kann er diese Infrastruktur auch für andere Anbieter zugänglich machen und seine neue systemische Rolle in einer kooperativen Medienordnung einnehmen.

04 GEMEINWOHL- ORIENTIERUNG

Der ORF macht sich die Mechanismen der Plattform-Logik zunutze, aber stets im Sinne des Gemeinwohls. Seine Algorithmen und Interaktionsmechanismen sind transparent und nicht auf Empörung sowie größtmögliche Verweildauer programmiert, sondern auf die Herstellung eines konstruktiven öffentlichen Raums, der das Gemeinsame vor das Trennende stellt.

05 BINNENPLURALISMUS GEWÄHRLEISTEN

Der ORF sichert Binnenpluralismus innerhalb seiner Redaktionen, stützt aber indirekt auch den Pluralismus in der heimischen Medienlandschaft insgesamt. Denn „Kooperation statt Konkurrenz“ bedeutet nicht, dass die redaktionelle Vielfalt eingeschränkt wird. Ganz im Gegenteil: Wirtschaftliche, technische und organisatorische Synergien können die eigenständige redaktionelle Handlungsfreiheit stärken.

06 RELEVANZ UND AKZEPTANZ STEIGERN

Der ORF bietet verantwortungsbewussten, respektvollen und lösungsorientierten Journalismus als bewusster Gegenpol zur Polarisierung und Zuspitzung auf Social Media. Klare Prinzipien von Unparteilichkeit, Ausgewogenheit, Objektivität und Faktentreue sichern die Glaubwürdigkeit als höchstes Gut des ORF.

07
**PROGRAMMQUALITÄT
UND VERTRAUEN**

Der ORF formuliert für seine eigenen Programme eine zeitgemäße Qualitätsstrategie, mit dem Ziel, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Relevanz beim Publikum nachhaltig zu stärken. Diese Qualitätskriterien berücksichtigen die neue Rolle als Plattform. Insbesondere Transparenz, Unabhängigkeit und Dialogfähigkeit sind dabei die zentralen Parameter.

08
**BÜRGERNÄHE,
REGIONALITÄT UND
PUBLIKUMSDIALOG**

Der ORF priorisiert Österreich-Inhalte und Regionalprogramm. Diese Bürgernähe nutzt der ORF und schafft eine robuste Infrastruktur für den interaktiven Dialog mit dem Publikum. Die Dialogfunktion ermöglicht die Strukturierung und Moderation des gesellschaftlichen Diskurses.

09
**LIVE-USP
STÄRKEN**

Der ORF bleibt Vorreiter bei Eventprogrammierung und baut seine Live-Kompetenz weiter aus: Breaking News, Sportereignisse, Musik- und Kulturveranstaltungen oder Live-Games werden einen noch wichtigeren Stellenwert im Rechteinkauf bekommen.

10
**MUTIGE
EXPERIMENTE**

Der ORF handelt nicht aus Angst und einer Defensivhaltung heraus, sondern traut sich als souveräner Player auch Risiken einzugehen. Freiräume für „Trial and Error“, kühne Experimente, „Out of the box“-Ideen, ja auch Provokationen dienen, dosiert eingesetzt, der Entwicklung zum Innovator und Ermöglicher.

11
UNTERNEHMERTUM

Der ORF entwickelt neue Geschäftsfelder, insbesondere auf dem internationalen Markt. Über einen forcierten Rechtehandel, eine verstärkte internationale Werbevermarktung und die europäische Streamingexpansion lukriert er neue Einnahmen, die eine Anhebung der Haushaltsabgabe obsolet machen. Die unternehmerische Expansion in Österreich erfolgt in Kooperation mit privaten Anbietern.

12
EFFIZIENZSTEIGERUNG

Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sowie der optimierte Ressourceneinsatz sind eine zwingende Maxime des ORF. Dazu kommt der Abbau des Silodenkens und bestehender Doppelgleisigkeiten, ohne dabei Abstriche bei der Programmqualität vorzunehmen. KI und andere Technologien ermöglichen die Neugestaltung tradierter Arbeitsabläufe.

13
**INNOVATIONS-
FÜHRERSCHAFT UND KI**

Der ORF wird zum Innovationstreiber des voranschreitenden Medienwandels. Er setzt dabei auf den verantwortungsvollen Einsatz neuer Technologien, der der Allgemeinheit zugutekommt. Der ORF evaluiert auch den Einsatz von Open-Source-Technologie, um grenzüberschreitende Tech-Kooperationen zu ermöglichen.

**ERMÖGLICHER UND
BRÜCKENBAUER**

14

Der ORF baut Brücken zu Kooperationspartnern mit dem Ziel, eigene, heimische mediale Infrastrukturen aufzubauen. Der ORF nutzt die Reichweite der Big-Tech-Plattformen, um insbesondere ein junges Publikum niederschwellig zu erreichen, jedoch tut er das mit dem Ziel, seine Präsenz auf eigenen bzw. offenen europäischen Plattformen zu propagieren.

**PAN-EUROPÄISCHE
AUSRICHTUNG**

15

Der ORF engagiert sich aktiv in der Zusammenarbeit mit öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern in ganz Europa, um eine gemeinsame Streaming-Plattform für europäische Inhalte samt Interaktionsmöglichkeiten für moderierte Debattenräume aufzubauen.

PROBLEMAUFRISS: BEDROHUNG VON MEDIENMARKT UND LIBERALER DEMOKRATIE

- **Unregulierte Asymmetrie:**
Wie Big-Tech den Medienmarkt zerstört
- **Systemische Krise:**
Vertrauensverlust und Legitimierungsproblem

2.1 UNREGULIERTE ASYMMETRIE: WIE BIG-TECH DEN MEDIENMARKT ZERSTÖRT

Medienpolitik in Österreich war über Jahrzehnte hinweg eine Frage der Balance zwischen öffentlich-rechtlichem Auftrag und privatem Wettbewerb. Gerd Bachers berühmte Parole „*Vom Monopol zum Marktführer*“ stand am Anfang einer dualen Medienordnung, seine Nachfolger haben den ORF in unterschiedlich starker Ausprägung als Konkurrent zu Privatmedien positioniert.

Diese Ordnung ist heute außer Kraft gesetzt. Die Trennlinien haben sich verschoben und die neuen Machtverhältnisse sind asymmetrisch wie nie: Im Wettbewerb mit internationalen Big-Tech- und Streaming-Giganten steht heute der gesamte heimische Medienmarkt unter Druck und muss zusammenrücken. Diesen Druck spüren nicht nur die Privaten¹ – auch der ORF ist unausweichlich mit neuen Spielregeln konfrontiert.² Erstmals in seiner Unternehmensgeschichte hat er dabei die schlechteren Karten.

2.1.1 Die Akteure eines ungleichen Spiels

Die aktuellen Marktbedingungen sind durch ein eklatantes strukturelles Ungleichgewicht gekennzeichnet, das man als *Perfect Storm* bezeichnen könnte und das den heimischen Medienmarkt in seiner Gesamtheit zu zerstören droht.

A) Big-Tech: Fehlende Verantwortung trifft auf unzureichende Regulierung

Auf der einen Seite stehen die übermächtigen Big-Tech-Konzerne wie Alphabet, Meta oder ByteDance, die Unternehmen hinter den allseits bekannten Plattformen YouTube, Instagram, TikTok und Co. Vordergründig kennzeichnet sie die Fähigkeit, durch einen raffinierten Mix aus hochentwickelten Features und nutzergenerierten Inhalten Aufmerksamkeit zu binden. Ihre dominante Marktstellung verdanken diese Unternehmen aber vor allem der Kombination aus fragwürdigem Geschäftsgebaren und unzureichender Regulierung.

Die alles entscheidende Währung dieser Plattformen ist „Engagement“: Klicks und Verweildauer machen sie für Werbekunden attraktiv, daher begünstigen ihre Algorithmen Inhalte, die Aufmerksamkeit maximieren. Häufig sind das extreme Inhalte wie Deep Fakes, Hetze oder gar mörderische „Challenges“.³ Hinzu kommt ein Produktdesign, das sich den Vorwurf gefallen lassen muss, Nutzer absichtlich süchtig zu machen⁴ und eine Reihe schädlicher Auswirkungen nach sich zu ziehen.

„Obwohl ihre Produkte eindeutig die Kriterien eines Massenmediums erfüllen, entziehen sich Meta, Alphabet und Co. doch erfolgreich den Regeln, die für klassische Medienunternehmen gelten. [...] Das Resultat ist ein enormer Kostenvorteil im Vergleich zu heimischen Medien, die gesetzlich verpflichtet sind, publizistische Verantwortung zu übernehmen und sich diesbezüglich sorgfältig absichern müssen.“

Zahlreiche Studien bringen etwa „Angststörungen, Depressionen, Unzufriedenheit und Unsicherheit in Bezug auf den eigenen Körper, Schlafprobleme oder Beeinträchtigungen der Aufmerksamkeitsspanne“ mit sogenanntem „Doomscrolling“ in Verbindung.⁵

Die gefährlichen Folgen der Klick- und Aufmerksamkeitsmaximierung werden dabei seitens der Big-Tech-Konzerne bewusst in Kauf genommen. So werden technische Entwicklungen, die den Schutz von Nutzern zum Ziel haben, eingestellt, wenn sie negativen Einfluss auf die Nutzungshäufigkeit der angebotenen Dienste haben.⁶ Aber auch vergleichsweise einfache Sicherheitsleistungen wie Faktenchecks, Altersverifizierungen oder das Löschen hasserfüllter Kommentare werden in immer geringerem Ausmaß vorgenommen – frei nach dem von Mark Zuckerberg ausgegebenen Credo „Mehr freie Rede, weniger Eingriffe“⁷ wurden die Schleusen für Hass im Netz und extreme Polarisierung wieder geöffnet.

Möglich wird dieses Verhalten durch einen regulatorischen Vorteil: Obwohl ihre Produkte eindeutig die Kriterien eines Massenmediums erfüllen, entziehen sich Meta, Alphabet und Co. doch erfolgreich den Regeln, die für klassische Medienunternehmen gelten. Jede Form herausgeberischer Verantwortung wird durch die Behauptung vermieden, lediglich technische Infrastruktur für fremde, nutzergenerierte Inhalte bereitzustellen. Neben diesem Haftungsprivileg nennt etwa der Medienwissenschaftler Martin Andree noch andere unfaire Wettbewerbsprivilegien, die den redaktionellen Medien das Leben sukzessive verunmöglichen: das Straftatenprivileg, das Monopolprivileg, das Enteignungsprivileg, das Intermediärsprivileg und andere mehr.⁸ Das Resultat ist ein enormer Kostenvorteil im Vergleich zu heimischen Medien, die gesetzlich verpflichtet sind, publizistische Verantwortung zu übernehmen und sich diesbezüglich sorgfältig absichern müssen.

Zu diesem Kostenvorteil gesellen sich gewaltige Netzwerk- und Skaleneffekte. Erstere entstehen, weil wir die Nutzung besagter Plattformen nicht mit Geld, sondern mit unseren Daten bezahlen und so die Algorithmen trainieren. Letztere, indem dieser Prozess weltweit passiert. Je intensiver die Nutzung, desto wirkmächtiger werden jene Systeme, die darüber entscheiden, wer welche Inhalte zu sehen bekommt. Verstärkt durch einen faktischen Protektionismus der US-Regierung, der Versuche europäischer Regulierung unterläuft, steigt die Marktmacht der Big-Tech-Konzerne so in monopolistische Sphären.

B) Marktfinanzierte Medien: Werbeflucht und Skalendilemma erschweren Refinanzierung

Werbefinanzierte Medien bekommen angesichts dieser Konkurrenz die Kosten der anhaltenden Fragmentierung des europäischen Medienmarkts zu spüren. Trotz ihrer tiefen Kenntnis des heimischen Publikums und ihrer Kompetenz für lokal re-

levante Inhalte sind selbst starke nationale Anbieter nicht in der Lage, ihre journalistischen und unternehmerischen Aufwände nachhaltig zu refinanzieren.

Die Refinanzierung von Privatmedien gelingt deshalb immer schlechter, weil in einer ohnehin fordernden wirtschaftlichen Lage der verfügbare Anteil am Werbekuchen kontinuierlich schrumpft. Werbetreibende verlangen immer häufiger nach internationalen Kampagnen und buchen diese bevorzugt bei entsprechend grenzüberschreitenden Plattformen. Auch kleinere Werbekunden lassen sich von den Targeting-Versprechen der Big-Tech-Unternehmen überzeugen. Der überwiegende Teil österreichischer Werbebudgets (2025: 2,74 von 4,55 Mrd. Euro⁹) wandert so auf internationale Plattformen ab – und fehlt dem heimischen Markt und damit der Finanzierung journalistischer Inhalte.

„Die Refinanzierung von Privatmedien gelingt deshalb immer schlechter, weil in einer ohnehin fordernden wirtschaftlichen Lage der verfügbare Anteil am Werbekuchen kontinuierlich schrumpft. [...] Dass die unter diesen Bedingungen erwartbare Marktkonzentration nicht schneller vonstatten geht, ist ein Beleg für die Resilienz heimischer Medien – aber auch für die wertvolle Rolle diverser ORF-Kooperationen im heimischen Ökosystem.“

Um Werbekunden dennoch relevante Volumina anbieten zu können, ist europaweit eine wachsende Zahl an Distributionsdeals und Kooperationen zu beobachten. Während gemeinsame Buchungsplattformen noch auf sich warten lassen, steigt die Zahl an strategischen Manövern mit erheblichen Risiken. Der 2025 angekündigte Content-Deal zwischen TF1 und Netflix steht exemplarisch für diese Entwicklung. Es ist der Versuch, kurzfristig inkrementelle Sichtbarkeit für eigene Inhalte zu schaffen und zu monetarisieren – zum Preis langfristig reduzierter Verhandlungsmacht, verlorener Datenhoheit und gesteigener Abhängigkeiten.

Durchaus riskant sind auch direkte Skalierungsversuche europäischer Medienhäuser. Abgesehen von den generellen unternehmerischen Herausforderungen erfolgt jeder Konsolidierungsversuch in einem regulatorisch schwierigen Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht das Ziel eines pluralistischen Binnenmarkts, auf der anderen Seite die Notwendigkeit internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Ein vorbehaltloses Ja der EU-Kommission zu letzterem, wie jüngst bei der Übernahme von Sky durch RTL Deutschland, ist bislang die Ausnahme.¹⁰

Jenseits des Atlantiks stellt sich diese Frage schon lange nicht mehr. Die Priorität liegt von vornherein auf Skalierung und globaler Durchsetzungskraft. Das zeigt etwa der Suchdeal zwischen Google und Apple: Trotz gerichtlich festgestellter Marktbeherrschung darf Google für vergleichsweise moderate Konzessionen – etwa den Verzicht auf formale Exklusivität – ein Geschäftsmodell fortführen, das seine dominante Stellung im Suchmarkt faktisch absichert.¹¹

Tragfähige Abo-Modelle haben sich bislang nicht etabliert – selbst Streaming-Giganten bieten in zunehmendem Maß werbefinanzierte Modelle an. Auch wenn die Zahlungsbereitschaft für Nachrichten laut Digital News Report 2025 aktuell steigt,¹² können Bezahlmodelle auf absehbare Zeit die verlorene Refinanzierung durch Werbung nicht nachhaltig kompensieren. Dasselbe gilt für das gegenwärtige Niveau öffentlicher Förderungen. Dass die unter diesen Bedingungen erwartbare Marktkonzentration¹³ nicht schneller vonstatten geht, ist ein Beleg für die

Resilienz heimischer Medien – aber auch für die wertvolle Rolle diverser ORF-Kooperationen im heimischen Ökosystem.

C) **Der ORF: Digitaler Wandel zwischen Legitimierungsdruck und Regulierung**

Auch für den ORF verdichten sich die Herausforderungen durch Big-Tech spürbar. Anders als man vermuten könnte, trifft die *Abwanderung von Werbegeldern* den ORF nicht weniger hart als private Medienanbieter. Zwar hat die Novelle des ORF-Gesetzes 2024 sein finanzielles Fundament nachhaltig gestärkt, mit der Einführung der Haushaltsabgabe ist jedoch zugleich der öffentliche Rechtfertigungsdruck deutlich gestiegen. Inflation, wirtschaftliche Unsicherheit und populistische Angriffe untergraben die Akzeptanz der öffentlichen Finanzierung. Umfragen belegen: Eine klare Mehrheit der Bevölkerung hält die Haushaltsabgabe in ihrer heutigen Form für nicht gerechtfertigt – während die Offenheit gegenüber werbefinanzierten Modellen zunimmt.¹⁴

„Eine klare Mehrheit der Bevölkerung hält die Haushaltsabgabe in ihrer heutigen Form für nicht gerechtfertigt [...] Rückläufige Werbeeinnahmen werden für den ORF vor diesem Hintergrund zu einem empfindlichen Problem.“

Rückläufige Werbeeinnahmen werden für den ORF vor diesem Hintergrund zu einem empfindlichen Problem. Sie setzen eine zentrale Säule der bewährten Mischfinanzierung unter Druck und stellen das Unternehmen vor die große Herausforderung, entweder neue Einnahmequellen zu erschließen oder schmerzhaft Sparmaßnahmen vorzunehmen. Eine weitere Erhöhung der Haushaltsabgabe ist derzeit politisch nicht leicht durchsetzbar.

Eine weitere Herausforderung betrifft die *Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags* selbst: Im Zuge der veränderten Mediennutzung wächst Streaming im Vergleich zur klassischen linearen TV-Nutzung rapide an, bei den unter 50-Jährigen dominiert es bereits.¹⁵ Wir müssen davon ausgehen, dass sich die Medien- und auch Nachrichtennutzung noch weiter in Richtung digitaler Kanäle verschieben wird – wenn sie sich nicht überhaupt komplett dorthin verlagert.¹⁶

In diesem Zusammenhang ist der ORF in immer größerem Ausmaß gefordert, publizistische Relevanz auch im digitalen Raum sicherzustellen – sowohl über eigene Angebote als auch über Drittplattformen. Dies geschieht im Sinne der Vollversorgungslogik parallel zu einer ohnehin schon ambitionierten Flotte aus Sendern, Programmen und Landesstudios und wird so zu einer veritablen Belastungsprobe für die ORF-Ressourcen.

Das Bespielen von YouTube, Instagram oder TikTok mit eigens produzierten Inhalten ist dabei auf absehbare Zeit notwendig. Die Dominanz globaler Plattformen hat ein Ausmaß erreicht, in dem Teile der jüngeren Bevölkerung faktisch nur dort erreichbar sind.¹⁷ Der damit verbundene Zielkonflikt muss allerdings klar benannt werden: Die Präsenz auf Big-Tech-Plattformen bindet Ressourcen, die für den Ausbau eigener Digital-Angebote wie ORF ON, ORF Sound oder ORF.at fehlen. Sie erhöht die Abhängigkeit des ORF von fremden Infrastrukturen und ihren Logiken,

befeuert den wirtschaftlichen Erfolg besagter Big-Tech-Unternehmen und trägt zu einem bedenklichen Verlust der Souveränität bei (siehe unten).

Die dritte Herausforderung liegt in der *Geschwindigkeit des Wandels*. Globale Plattformkonzerne genießen den Vorteil, ihre Produkte schnell und iterativ weiterentwickeln zu können, ohne dabei auf nennenswerte regulatorische Hindernisse zu stoßen. Ganz anders sieht das bei öffentlich-rechtlichen Medienanstalten aus, die in jeder inhaltlichen oder organisatorischen Weiterentwicklung an komplexe gesetzliche Vorgaben und die Abstimmung mit einer Vielzahl an Stakeholdern gebunden sind.

Dass sich der ORF an die rechtlichen Rahmenbedingungen hält, ist nicht verhandelbar, auch wenn dadurch eine rasche Reaktion auf äußere Umstände erschwert wird. Handlungsbedarf besteht allerdings in etlichen Bereichen, in denen heute gültige Rahmenbedingungen noch die Handschrift des dualen Rundfunksystems tragen, darunter die Gattungsbindung, das Foren- und Verlinkungsverbot und so manches kommerzielle Verbot. Sie alle bremsen nicht nur den ORF in seiner Anpassung an veränderte Marktbedingungen, vielmehr hindern sie den heimischen Medienmarkt insgesamt daran, schlagkräftige Antworten auf existenzbedrohende Herausforderungen zu entwickeln (siehe unten).

2.1.2 Künstliche Intelligenz als neuer Disruptor

Das Aufeinandertreffen dieser drei höchst ungleichen Akteure gewinnt durch einen vierten an zusätzlicher Dynamik: *Künstliche Intelligenz*. So sehr wir KI als Chance für die Zukunft des ORF sehen müssen, so sehr verstärkt sie die Asymmetrie im Markt. Noch mehr als das: KI ist im Begriff, die Spielregeln fundamental neu zu schreiben.

„KI ist im Begriff, die Spielregeln fundamental neu zu schreiben.“
■

Ein Beispiel ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz in den Suchfunktionen der Big-Tech-Plattformen: Bis vor kurzem haben Google und Co. noch Inhalte indiziert und konnten von Medien gut dafür genutzt werden, Reichweite für journalistische Arbeit zu generieren. In den heutigen KI-gestützten Suchmaschinen folgt auf eine Anfrage häufig kein Besuch jenes Mediums mehr, das die abgefragte Information publiziert hat. So entsteht ein „Zero-Click-Internet“, das für die Medienbranche ein dramatisches ökonomisches Problem darstellt,¹⁸ weil es das bewährte Tauschmodell „Content gegen Traffic“ aushebelt.¹⁹ Nicht nur der Werbemarkt wird durch Big-Tech abgesaugt, durch KI-Einsatz schwindet auch der Restwert der Reichweite. Medienunternehmen ohne wirklich starke, eigene Plattformen laufen heute Gefahr, den direkten Kontakt und die Bindung zu ihrem eigenen Publikum zu verlieren.²⁰

Gleichzeitig eröffnen sich für die Feeds, also die individualisierten Benutzeroberflächen der großen Plattformen, unheimliche neue Möglichkeiten: Waren Plattformen bislang mächtige Distributoren, werden sie durch generative KI immer stärker zu Produzenten. Der Übergang von algorithmischen Feeds zu generativen Feeds bedeutet, dass Plattformen Daten nicht mehr rein dafür verwenden, passende Inhalte auszuspielen, sondern dass sie in die Lage versetzt werden, auf Basis dieser Daten individualisierte Inhalte zu erzeugen und damit das Engagement der Nutzer weiter zu erhöhen.²¹

Umgekehrt verkommen journalistische Investitionen zu unfreiwilligen Vorleistungen für die Produktqualität globaler Plattformen. Wie sich an diversen Copyright-Auseinandersetzungen zeigt, wurden zahlreiche der heute üblichen generativen Sprach- und Bildmodelle auf Basis von Piraterie trainiert. Auch wenn manche Medienhäuser wie etwa Axel Springer aus ihrem Inhalte-Katalog eine Einnahmequelle gemacht haben:²² Die initialen Entwicklungssprünge entstanden zum großen Teil aus unbezahlter Aneignung von Inhalten öffentlicher wie privater Medienhäuser. Ein effektiver Copyright-Schutz ist besonders auf Drittplattformen technisch nicht durchzusetzen.²³

Schließlich verschlechtert der Einsatz generativer KI die ohnehin angespannte Finanzlage jener Medien, die ihre publizistische Verantwortung ernst nehmen. Durch eine Flut artifizierlicher Inhalte und gezielter Desinformation steigt der Aufwand für Verifikation, Einordnung und Faktenprüfung erheblich. Der Anspruch an objektive, wahrheitsgetreue Berichterstattung wird für Redaktionen damit zur Kostenfalle, während sich aufmerksamkeitsstarke Desinformation immer billiger skalieren lässt.

2.1.3 Die Auswirkungen dieser neuen Spielregeln

Welche Auswirkungen hat dieser Perfect Storm auf den Medienmarkt und den demokratischen Diskurs, ja insgesamt auf unsere mediale Souveränität?

A) Die Vielfalt des heimischen Medienmarkts ist existenziell gefährdet

Der heimische Medienmarkt, genauer gesagt: die Vielfalt des heimischen Medienmarkts, ist existenziell gefährdet.²⁴ Der massive Abfluss von Werbeeinnahmen, der den Wandel von einer dualen Rundfunkordnung zu einem asymmetrischen System begleitet, erodiert die Finanzierungsbasis für Journalismus und kreative Leistungen in Österreich immer weiter. Wo früher der ORF mit privaten Medien konkurriert hat und beide ein Auslangen gefunden haben, profitieren heute primär die monopolistischen Big-Tech-Plattformen, ohne dass dabei eine Wertschöpfung im Inland entsteht.

„Heimische Medien konkurrieren längst nicht mehr nur untereinander, sondern stehen in einem direkten, harten Wettbewerb mit einigen der größten und kapitalstärksten Unternehmen der Welt.“

Bestehende Konkurrenzsituationen haben sich dadurch signifikant verschoben. Heimische Medien konkurrieren längst nicht mehr nur untereinander, sondern stehen in einem direkten, harten Wettbewerb mit einigen der größten und kapitalstärksten Unternehmen der Welt. Ihre Quasi-Monopole stellen die wahre Bedrohung und Konkurrenz für heimische Medien dar. In diesem Wettbewerb geht es nicht nur um Geld, sondern zunehmend auch um Relevanz: Als Nutzer sind wir speziell auf internationalen Drittplattformen mit einem nahezu endlosen Angebot von Inhalten konfrontiert. Österreichische Inhalte verlieren demgegenüber unweigerlich an Sichtbarkeit.

Die Übermacht von Big-Tech trifft den österreichischen Medienmarkt mit besonderer Härte, weil er klein, sprachlich begrenzt und dadurch per se schlechter skalierbar ist. Es ist für nationale Akteure – ganz gleich ob öffentlich-rechtlich oder privat – ökonomisch und technologisch ineffizient und kaum leistbar, im Alleingang digitale Infrastrukturen zu entwickeln, die qualitativ mit global skalierenden Plattformen mithalten können.²⁵

Im Hintergrund kommt es zu einer immer stärkeren Entkopplung, wer inhaltlichen Wert produziert und wer damit letztendlich Erlöse erzielt. Nationale Medienhäuser – egal ob Print, Radio, TV oder Digital, egal ob privat oder öffentlich-rechtlich – tragen weiterhin die Kosten der Produktion, der journalistischen Sorgfalt, der rechtlichen Risiken und der publizistischen Verantwortung. Big-Tech-Plattformen entziehen sich diesen Aufwänden weitgehend und erwirtschaften durch diesen Kostenvorteil enorme Profite.²⁶ Gleichzeitig vermeiden sie durch aggressive Steuertricks Abgaben auf diese Erträge und leisten einen höchst überschaubaren Beitrag für die Allgemeinheit.²⁷ Den Preis dafür zahlen nationale Medien ebenso wie die Steuerzahler:innen.

Das alles droht den Kultur- und Medienstandort, ja die österreichische Identität insgesamt auszuhöhlen. Ein geschwächter öffentlich-rechtlicher Rundfunk führt dazu, dass weniger österreichische Inhalte produziert werden und untergräbt die davon abhängige nationale Kreativwirtschaft, von der auch private Medien profitieren.²⁸ Um es möglichst klar auszusprechen: An der oft so abstrakten Konkurrenzsituation zwischen heimischen Medien und Big-Tech hängen so lebensnahe Fragen wie der Fortbestand des österreichischen Films, das Zustandekommen von Musikwettbewerben, die Förderung des Kabarett-Nachwuchses, der Fortbestand zahlreicher Nachrichtensendungen und vieles mehr. Heimische Medien schaffen nicht nur Raum für Identität, sie stiften sie.

Ohne regulatorische Antworten und den Mut, Neues zu wagen, stehen wir in Summe nicht vor „ein bisschen weniger Wachstum“, sondern vor einer Zerstörung des heimischen Medienmarktes.

Entscheidend dabei ist: „Regulatorische Antworten“ dürfen keine weitere Beschneidung des ORF zum vermeintlichen Wohl von Privaten bedeuten – das verkennt die geänderte Marktrealität.²⁹ Vielmehr geht es darum, zum Wohl des nationalen Medienmarktes das verantwortungs-abweisende Geschäftsgebaren der Big-Tech-Giganten einzuschränken (siehe DMA & EMFA) und stattdessen die Möglichkeiten zur gewinnbringenden Kooperation zwischen ORF und Privaten auszubauen.

B) „Common Ground“ als Basis von demokratischem Diskurs geht verloren

Die Bedrohung der heimischen Medien durch Big-Tech-Giganten ist nicht nur ein Standort-Thema. Sie betrifft das liberale demokratische Gesellschaftssystem insgesamt, weil mit dem Verlust von Medienvielfalt auch der Ort demokratischer Willensbildung verloren geht:³⁰ Ohne eine pluralistische Medienlandschaft ist es unmöglich, eine echte Öffentlichkeit herzustellen, von der – wie Jürgen Habermas es ausdrückt – der deliberative Charakter der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung abhängt.

„Es geht um die Aufrechterhaltung einer Medienstruktur, in der die Mitglieder unserer Gesellschaft Argumente austauschen, Perspektiven abwägen und Urteile bilden können, und zwar auf Basis eines gemeinsamen Referenzrahmens.“

Es geht dabei um die Aufrechterhaltung einer Medienstruktur, in der die Mitglieder unserer Gesellschaft Argumente austauschen, Perspektiven abwägen und Urteile bilden können, und zwar auf Basis eines gemeinsamen Referenzrahmens.³¹ Eben dieser „Common Ground“ ist es aber, der durch Big-Tech-Plattformen bedroht ist.³² Indem Algorithmen lernen, was Menschen sehen wollen und genau diese Verhaltensmuster verstärken, zerfällt die Öffentlichkeit zunehmend in parallele Realitäten. Die Begriffe Filterblase, Echokammer oder Hyperindividualisierung stehen für ein und dasselbe Phänomen:³³ eine zunehmende Fragmentierung der Gesellschaft in Umgebungen, in denen sich Meinungen verhärten statt einen Diskurs zu ermöglichen.

Wir können heute live dabei zusehen, wie Social-Media-Inhalte und -Logiken zu einer Zersetzung des demokratischen Diskurses beitragen. Was die Inhalte betrifft, erleichtern soziale Netzwerke und zunehmend auch KI-Tools die massenhafte Verbreitung von Falschinformationen, Deepfakes und sogar gezielten Desinformationskampagnen. Dies untergräbt nicht nur das Vertrauen in seriöse publizistische Inhalte und demokratische Institutionen, sondern führt im schlimmsten Fall dazu, dass bei Wahlen oder in Krisenzeiten der Konsens über grundlegende Fakten völlig zusammenbricht.³⁴ Vor allem aber ist es die algorithmische Logik – ganz konkret: eine algorithmische Logik, die auf Verweildauer und Klicks statt auf gesellschaftliche Relevanz abzielt –, die polarisierendes Zuspitzen belohnt und einen differenzierten demokratischen Diskurs erschwert.³⁵

Aus demokratischer Perspektive muss uns weiters das Risiko bewusst sein, das davon ausgeht, dass sich der öffentliche Diskurs zunehmend auf private Plattfor-

„Demokratische Gesellschaften haben zentrale Komponenten einer funktionierenden Öffentlichkeit an private Unternehmen und ihre oft unberechenbaren Eigentümer ausgelagert, deren primäres Ziel Profitmaximierung und nicht der Schutz demokratischer Werte ist.“

men verschiebt, die als Quasi-Monopolisten und „Gatekeeper“ den Zugang zur Öffentlichkeit kontrollieren.

Das Internet war ursprünglich als offene, neutrale Infrastruktur konzipiert, auf Basis offener Standards, ohne zentrale Kuratierung, ohne Gatekeeper, vergleichbar mit Systemen wie E-Mail.³⁶ Medien und andere Akteure nutzten diese Infrastruktur, ohne sie zu kontrollieren. Mit dem Aufstieg der großen Plattformkonzerne hat sich dieses Prinzip grundlegend verändert. Google, Meta und Co. agieren nicht mehr bloß auf der digitalen Infrastruktur, sie haben begonnen, sie zu okkupieren.³⁷ Entgegen aller Versprechen grenzenloser Meinungsfreiheit³⁸ kontrollieren sie durch intransparente Algorithmen, welche Inhalte Sichtbarkeit erhalten und welche nicht. Demokratische Gesellschaften haben damit zentrale Komponenten einer funktionierenden Öffentlichkeit an private Unternehmen und ihre oft unberechenbaren Eigentümer ausgelagert, deren primäres Ziel Profitmaximierung und nicht der Schutz demokratischer Werte ist.³⁹

Es darf in dieser Situation nicht verwundern, dass die Bindung an Qualitätsjournalismus schwindet.⁴⁰ Online-Plattformen und digitale Persönlichkeiten ersetzen die Rolle der regelmäßigen Nachrichtenquelle,⁴¹ wobei die Bindung an journalistische Institutionen bröckelt⁴² und oft Entertainment Information schlägt. Die endlose Flut an Inhalten, die sich in den Feeds aus Unterhaltung, nutzergenerierten Meinungen und krisenhaften Nachrichten zusammensetzt, führt bei vielen Menschen zu kognitiver Überforderung. Die Folge ist eine wachsende, aktive Nachrichtenvermeidung,⁴³ Resignation gegenüber dem politischen Geschehen sowie eine emotionale Abstumpfung gegenüber menschlichen Tragödien und realen Konflikten.⁴⁴

Am Ende leidet nicht nur die Medienbranche unter der Marktmacht von Big Tech. Es leidet die demokratische Öffentlichkeit insgesamt – und damit auch Politik und Institutionen, weil die Orte für gemeinsame Debatten, Meinungsbildung und Kompromisse abhanden kommen.

Was wir dabei für unsere eigene Handlungsfähigkeit nicht vergessen sollten: Die beschriebenen Auswirkungen werden nicht durch die eingesetzte Technik diktiert. Sie beruhen auf bewussten unternehmerischen Entscheidungen und sind somit ebenso regulierbar wie umkehrbar.⁴⁵

C) Die Bedrohung europäischer Souveränität erfordert neue Digitalstrategien

Man muss die Konfrontation zwischen Big-Tech-Plattformen und heimischen Medien nicht unbedingt zu einem Wettstreit verschiedener Ideologien hochstilisieren, um anzuerkennen, dass wir uns als europäische Medienhäuser inmitten eines

„Der Umgang mit Daten auf Social Media Plattformen wird ein zentrales Thema in den Diskussionen um europäische Souveränität. Speziell der ORF ist gefordert, hier neue Ansätze zu bestehenden Digitalstrategien zu entwickeln.“

Stellvertreterkriegs befinden.⁴⁶ Tatsächlich verhandeln wir entlang der bislang skizzierten Problemstellungen auf vielen Ebenen die Frage europäischer digitaler Selbstbestimmung: Wer entscheidet, was sichtbar wird? Wer prägt den öffentlichen Diskurs? Wer schafft Wert, und wer monetarisiert ihn? Wer kontrolliert die Algorithmen und KI-Modelle? Bei all diesen Fragen befinden wir uns im direkten Wettstreit mit US-amerikanischen und chinesischen Großkonzernen. Digitale Souveränität, europäisch gedacht, ist das Gebot der Stunde.

Denken wir diesen Themenkomplex weiter, dann liegt nahe, dass vor allem der Umgang mit Daten auf Social-Media-Plattformen ein zentrales Thema in den Diskussionen um europäische Souveränität werden wird. Speziell der ORF ist gefordert, hier neue Ansätze zu bestehenden Digitalstrategien zu entwickeln.

Um diese Behauptung zu verstehen, brauchen wir nur ein paar Jahre zurückzublicken – etwa in das Jahr 2016, als Donald J. Trump erstmals US-Präsident und der Brexit beschlossen wurde.⁴⁷ Spätestens seit damals ist erwiesen, dass man über Social Media Wahlen gewinnen kann. Entsprechend müssen wir davon ausgehen, dass soziale Plattformen in vermehrtem Ausmaß für gezielte Einflussnahme eingesetzt werden – und zwar nicht nur durch einzelne Akteure, sondern durch Staaten, die strategische Interessen in Europa verfolgen.

Die Gefahr ist akut, da die Daten europäischer Nutzer ungeschützt in den USA und China verwertet werden. Besonders brisant ist das bei den Nutzerdaten europäischer Nachrichtenkonsumenten, da dies einer gezielten politischen Beeinflussung von Wahlen Tür und Tor öffnet. Konkret können etwa die Nutzungsdaten der Zeit im Bild auf Social Media gezielt zur Manipulation und zum Targeting der jeweiligen User eingesetzt werden. Schon heute sind die Social-Media-Kanäle der ZIB Opfer von koordinierten Bot-Angriffen.⁴⁸ Diese gezielte Einflussnahme wird durch KI-gestützte Echtzeitüberwachung zusätzlich verschärft.

Hinter diesen Entwicklungen stehen die strategischen Interessen vieler Staaten. Nicht nur Russland, sondern auch die US-Sicherheitsstrategie zielt mitunter explizit auf „Regime-Change“ ab. Es ist doppelt problematisch, wenn eine öffentlich finanzierte Institution dieses Gebaren durch ihre Plattformpräsenz unterstützt und KIs mit Trainingsdaten füttert, die nicht unter europäischer Kontrolle stehen.

Der ORF ist gefordert, in Sachen Datensouveränität neue Impulse zu entwickeln und eine Alternativstrategie zu TikTok und Co. zu etablieren. Starke eigene Plattformen, auf denen Information und Unterhaltung unter europäischer Datenhoheit stattfinden können, müssen den Mittelpunkt dieser Strategien bilden.

Der Chief Innovation Officer des ORF, Stefan Kollinger, formuliert es wie folgt: „Die Lektion der letzten ca. zwei Jahrzehnte ist, dass digitale Souveränität und ökonomische Wettbewerbsfähigkeit nur durch den Besitz wettbewerbsfähiger Infrastrukturen und digitaler Plattformmodelle erreicht wird. Es ist ein Trugschluss zu glauben, ‚Europa‘ sei nicht in der Lage, eigene skalierbare Plattformmodelle zu etablieren. Gerade der aktuelle Technologiebruch durch KI bietet eine Chance.“⁴⁹

Entscheidend dabei ist, dass die gesamte „digitale Lieferkette“ nach Souveränitätskriterien geprüft und optimiert wird: Das beginnt bei der Kontrolle über kritische Infrastruktur wie Rechenzentren und Sendeabwicklung, umfasst die Reduktion von Software-Abhängigkeiten sowie die Gewährleistung datenschutzkonformer Cloud-Lösungen, und mündet in der verstärkten Nutzung von Open-Source-Software.⁵⁰ Auch die Entwicklung eigener Algorithmen und europäischer Large Language Models muss dabei auf der Roadmap stehen.

2.2 SYSTEMISCHE KRISE: VERTRAUENSVERLUST UND LEGITIMIERUNGSPROBLEM

Weltweit befinden sich Medien in einer Vertrauenskrise. Ein Wechselspiel aus veränderter Mediennutzung, gesellschaftlicher Fragmentierung und Angriffen extremer gesellschaftlicher Kräfte beeinträchtigt speziell das Vertrauen in Nachrichten. Laut Digital News Report 2025 geben lediglich 40,4% der Befragten weltweit an, Nachrichten zu vertrauen. Österreich liegt mit 40,6% ziemlich genau im Durchschnitt.¹

Für öffentlich-rechtliche Medien wie den ORF sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit essentiell, sind sie doch Grundvoraussetzung für die Erfüllung ihres Auftrags, sowohl aus einer Wirkungs- als auch aus einer Legitimationsperspektive: Die Frage, ob die Bürger:innen dieses Landes öffentlich-rechtlicher Information vertrauen, ist eng mit der Frage verwoben, ob sie sie auch nutzen und ob sie bereit sind, das öffentlich-rechtliche System insgesamt solidarisch mitzufinanzieren.

2.2.1 Vertrauen, Nutzung und Legitimation des ORF heute

Der ORF genießt ungebrochen das höchste Vertrauen unter allen Medien in Österreich. Seine Vertrauenswerte unterliegen einer sehr branchentypischen Dynamik: In der mehrjährigen Betrachtung nimmt das Vertrauen in die ORF-Nachrichten allmählich ab und ist zugleich volatil. Blicken wir auch hier auf den Digital News Report 2025: Während 2020 noch 65,6% der Befragten die ORF-Nachrichten als vertrauenswürdige Nachrichtenquelle bezeichneten, waren es 2025 nur noch 63,2%. Im Corona-Jahr 2021 sprang dieser Wert auf rekordverdächtige 74,0%, nur um im Folgejahr wieder auf 61,7% zu sinken.² Der ORF liegt damit durchaus im nationalen³ und deutschsprachigen⁴ Trend.

63% bezeichnen die ORF-Nachrichten als vertrauenswürdige Nachrichtenquelle*

62% befürworten den Erhalt des ORF ausdrücklich**

73% halten die Existenz eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks für Österreich für wichtig**

46% würden für eine vollständige Abschaffung der Haushaltsabgabe stimmen***

* Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 95, (Stand 2025)

** Vgl. Foresight-Umfrage zitiert in Fidler: ORF Haushaltsabgabe

*** Vgl. Fidler: ORF Haushaltsabgabe

Auf etwa demselben Niveau bewegt sich die Zustimmung zum ORF an sich: 73% der Befragten einer Foresight-Umfrage aus dem Jahr 2025 halten die Existenz eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks für Österreich für wichtig, 62% befürworten den Erhalt des ORF ausdrücklich.⁵

ORF-Nachrichten hochgeschätzt, aber Nutzung sinkt

Analog zu den immer noch hohen Vertrauenswerten werden auch die ORF-Nachrichten von vielen Menschen genutzt. Wesentlich hierbei ist die Dominanz von TV als Hauptnachrichtenquelle sowie die anhaltende Beliebtheit der ORF-Angebote in Fernsehen, Radio und Online.⁶ Doch diese Nutzung erodiert stetig. Vergleicht man die ORF-Reichweiten 2024 und 2025, zeigt sich etwa am Beispiel der Zeit im Bild um 19:30 Uhr ein Zuseherschwind von rund 100.000 Menschen binnen eines Jahres.⁷

Als Antwort auf diesen Reichweiten- und Relevanzverlust hat der ORF sein Informationsangebot auch auf Youtube, TikTok, Instagram und Co ausgeweitet. Die dort erreichten Menschen zählen aus Messgründen nicht zur Reichweite der ZIB 1, sie untermauern aber den Anspruch des ORF, „auf allen relevanten Drittplattformen [...] zu den meistgenutzten nationalen Medienangeboten“⁸ zu zählen, mit allen beschriebenen Zielkonflikten.

Niedrige Zahlungsbereitschaft zeigt Legitimierungsproblem

Bei der Bereitschaft zur solidarischen Mitfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Systems zeigt sich inzwischen deutlich ein Legitimierungsproblem des ORF, speziell der Haushaltsabgabe. Rund zwei Drittel der Befragten einer Standard-Umfrage halten sie in ihrer gegenwärtigen Form für nicht gerechtfertigt. 46% würden für eine vollständige Abschaffung des Beitrags stimmen, weitere 33% für eine deutliche Reduktion.

Der Wunsch nach Veränderung im ORF ist damit insgesamt stark ausgeprägt, besonders jedoch unter Sympathisant:innen der FPÖ, wo sich drei Viertel der Befragten für eine Abschaffung aussprechen. Auch abseits politischer Präferenzen ist die Unzufriedenheit nicht gleichmäßig verteilt: Sie ist überdurchschnittlich hoch bei der ländlichen Bevölkerung, bei Menschen ab etwa 30 Jahren, bei Personen mit geringerem Bildungsniveau sowie bei jenen, die ihre persönliche Lage als unsicher empfinden und pessimistisch in die Zukunft blicken.⁹

Aktives Vertrauensmanagement ist unter diesen Umständen eine überlebenswichtige Aufgabe für den ORF. Hausgemachte Faktoren wie die jüngsten Skandale oder öffentlich ausgetragene Konflikte wirken dabei als Beschleuniger bestehender Erosionstendenzen. Vertrauen ist schließlich ein flüchtiges Gut, das in einer laufenden Kraftanstrengung immer wieder neu erarbeitet und gerechtfertigt werden muss. Es kommt zu Fuß und geht auf dem Pferd: Einzelne Skandale

„Rund zwei Drittel der Befragten halten die Haushaltsabgabe in ihrer gegenwärtigen Form für nicht gerechtfertigt.“

können in kurzer Zeit mehr zerstören, als jahrelanger Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch qualitativ hochwertige Programmarbeit vermag.

2.2.2 Komplexe Gründe für den Vertrauensverlust

Insgesamt ist ein klarer und besorgniserregender Trend erkennbar: Das Vertrauen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunk erodiert, die Nutzung verlagert sich, die Zahlungsbereitschaft sinkt.

„Der angesprochene Vertrauensverlust ist nicht auf Österreich beschränkt und auch kein ORF-spezifisches Problem.“

Vor diesem Hintergrund scheint es mir wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich der angesprochene Vertrauensverlust nicht auf Österreich beschränkt und auch kein ORF-spezifisches Problem ist. Der Vertrauensverlust des ORF ist durchaus typisch für alle Qualitätsmedien, egal ob öffentlich-rechtlich oder privat, und damit Symptom für einen tiefgehenden, internationalen Strukturwandel.¹⁰

Die öffentlich-rechtlichen Medien quer durch Europa bekommen diesen Strukturwandel vor allem deshalb in so existenziellem Ausmaß zu spüren, weil sie durch ihren Auftrag und ihr Finanzierungsmodell der Allgemeinheit und nicht anonymen Shareholdern verpflichtet sind.

„Qualität ist eher nicht das Problem – speziell nicht beim ORF.“

Fragen wir nun nach den Gründen für den Vertrauensverlust, dann ist Qualität eher nicht das Problem, speziell nicht beim ORF. Die öffentlichen Diskussionen über Skandale und Missmanagement in den obersten Führungsebenen des ORF vernebeln oft den Blick auf die Tatsache, welche Qualität und welchen Publikumerfolg die ORF-Inhalte tatsächlich haben. Gewissenhaftigkeit, Einsatz und Kreativität, gute Ausbildung und ausgezeichnetes Handwerk – all das ist in den Redaktionen und Produktionsstätten des ORF ausreichend vorhanden. Manchmal vielleicht sogar ein wenig zu unbemerkt und zu wenig beleuchtet, wie zum Beispiel die außergewöhnlich guten Beiträge auf Ö1 oder die Informations- und Kulturstreifen auf ORF 2 und ORF 3 beweisen.

Vielmehr müssen wir anerkennen, dass sich der Vertrauensverlust im Gleichklang mit einer Veränderung von Öffentlichkeit¹¹ vollzieht. Diese Veränderung lässt sich an drei Aspekten greifen, die in ihrem Tempo eher eine „allmähliche Erosion als einen drastischen Vertrauensverlust“¹² darstellen:

A) Plattformlogik sticht harte Vertrauskriterien bei der Mediennutzung

Die erste entscheidende Veränderung von Öffentlichkeit betrifft die Fragmentierung der Mediennutzung. Studien belegen, dass Soziale Medien die klassischen Medien in der generellen Nutzung¹³ und selbst als Informationskanäle überholt oder zumindest eingeholt haben.¹⁴

Beachtenswert ist die Paradoxie dieser Situation: Vertrauen in Nachrichtenmedien fußt allen Studien zufolge¹⁵ auf harten Kriterien wie Qualität, Transparenz, Richtigkeit und verantwortungsvoller Berichterstattung. Big-Tech-Plattformen werden als Kanäle wahrgenommen, die diese Kriterien nicht erfüllen und nur unzureichend Verantwortung für ihre Inhalte übernehmen. Selbst die Aussage „Soziale Medien sollten besser kontrolliert werden“ findet sehr hohe Zustimmungswerte.¹⁶ Nutzer:innen konstatieren also ein Ungleichgewicht zwischen „Verantwortungserwartung und der wahrgenommenen Verantwortung“¹⁷ von Big-Tech-Plattformen für die von ihnen publizierten Inhalte, ihr Handeln wird davon aber offenbar nicht beeinflusst.

„Wir können daraus nur den Schluss ziehen, dass der Qualitätsgehalt journalistischer Berichterstattung zwar wahrgenommen und wertgeschätzt wird – müssen aber zugleich anerkennen, dass die Plattformlogik diesen in den Schatten stellt.“

Wir können daraus nur den Schluss ziehen, dass der Qualitätsgehalt journalistischer Berichterstattung zwar wahrgenommen und wertgeschätzt wird, müssen aber zugleich anerkennen, dass die Plattformlogik diesen in den Schatten stellt. Schlimmer noch: Wir müssen meines Erachtens davon ausgehen, dass die Präsenz hochqualitativer journalistischer Arbeit auf Social Media mittelfristig zu einer Entwertung von Public-Value-Inhalten führt, da sorgfältig recherchierte Beiträge unkontrolliert neben Desinformation stehen und sich in diesem Umfeld verlieren. Bei allem berechtigten Bemühen darum, alle Menschen in Österreich zu erreichen: Die Präsenz der ZIB auf TikTok verwischt die Grenzen zwischen glaubwürdiger Information und Fake News, sie wertet letzteres auf und sich selbst ab.

Social Media kann im Sinn der gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit im besten Fall ein wichtiger Anknüpfungspunkt an die Lebensrealität der User sein. Alle Anstrengungen sollten sich aber darauf konzentrieren, Social Media als reinen Zuführungskanal zu entwickeln, hin zu eigenen Plattformen mit Mehrwert für User.

B) **Mediale Repräsentation kämpft mit fragmentierten Lebenswirklichkeiten**

Ich habe oben bereits davon gesprochen, dass die Logik algorithmischer Feeds dafür sorgt, dass der öffentliche Diskurs in Teilöffentlichkeiten zerfällt und so der für demokratische Meinungsbildung notwendige Common Ground erodiert. Eine Flut von Falschhalten im Netz macht es zudem täglich schwieriger, Wahrheit von Lüge zu unterscheiden. Das ist, wenn man so will, die technologische Dimension eines Phänomens, das die gesellschaftliche Fragmentierung vertieft und das öffentliche Vertrauen schwinden lässt (siehe Kapitel 2.1.3 B).

Die inhaltliche Entsprechung dazu ist der Zusammenbruch des Konsenses über grundlegende Fakten.¹⁸ Er ist Ausdruck einer immer heterogeneren Gesellschaft, in der die Lebenswirklichkeit vieler Menschen immer komplexer wird, das Verbindende immer schwächer. Überforderung mit der Gesamtsituation äußert sich in Trends wie einer zunehmenden Nachrichtenvermeidung. Gleichzeitig erstarken politische Ränder, neue gesellschaftliche Strömungen entstehen.¹⁹

„Wenn Fakten nicht mehr als solche anerkannt werden, weil sich Gruppen entlang ihrer ideologischen Identitäten abspalten, erodiert auch das Vertrauen in jene Institutionen, die traditionell für die Faktenvermittlung zuständig sind – die Medien.“

Der Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums identifiziert diesbezüglich eine Vielzahl struktureller Faktoren. So führt er wirtschaftliche Ungleichheit und soziale Abstiegsängste als Treiber für Polarisierung an.²⁰ Er nennt weiters Gefühle politischer Exklusion,²¹ zunehmende demografische Gräben²² oder politische Einflussfaktoren, wie das bewusste Ausnutzen sozialer Bruchlinien durch andere Staaten.²³

In diesem Kontext wird es für Medien zwangsläufig schwieriger, allen Bevölkerungsteilen ein adäquates Angebot zu machen. Wachsende Teile der Gesellschaft fühlen sich deshalb medial nicht mehr repräsentiert²⁴ und als eng empfundene Meinungskorridore verstärken Gefühle der Exklusion.²⁵ Wenn Fakten nicht mehr als solche anerkannt werden, weil sich Gruppen entlang ihrer ideologischen Identitäten abspalten, erodiert auch das Vertrauen in jene Institutionen, die traditionell für die Faktenvermittlung zuständig sind – die Medien.

C) **Gezielte Angriffe extremer gesellschaftlicher Kräfte verändern den öffentlichen Diskurs**

In dieser ohnehin angespannten Gemengelage müssen wir außerdem beobachten, dass speziell öffentlich-rechtliche Medien immer wieder zum Ziel von Angriffen extremer gesellschaftlicher Kräfte und Medien werden. Die dabei verfolgten Strategien zielen bewusst darauf ab, das Vertrauen in öffentlich-rechtliche Medien systematisch zu beschädigen und so das Gesellschaftssystem insgesamt zu untergraben.

Der erste Schritt dieser Strategie besteht meistens in der gezielten Diffamierung der etablierten Berichterstattung durch Begriffe wie „Lügenpresse.“²⁶ Solche Schmähkampagnen sind effektiv: Umfragen zeigen, dass das Vertrauen in ein Medium messbar sinkt, wenn ihm „Fake News“ vorgeworfen werden.²⁷ Parallel dazu treiben extreme Gruppen den Vertrauensverlust durch konzertierte Kampagnen im Netz aktiv voran, wobei organisierte Troll-Netzwerke gezielt Kommentarspalten fluten, um Deutungshoheit zu erlangen und die Legitimität etablierter Sender anzugreifen.²⁸

Ein weiterer Faktor für den Vertrauensschwund ist der Aufbau von „alternativen“ Parteimedien in digitaler Form. Diese Kanäle geben sich als unabhängiger Journalismus aus und inszenieren sich als gleichwertige Informationsangebote, wodurch sie die Grenzen zwischen seriöser und unseriöser Berichterstattung verwischen und den professionellen Journalismus abwerten.²⁹

Die Angriffe erfolgen auch auf politischer und finanzieller Ebene – sei es durch die gezielte Diskreditierung der Beitragsfinanzierung oder durch Bestrebungen, die finanzielle Basis des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu untergraben, wie jüngst in Form der Schweizer Volksinitiative „200 Franken sind genug!“. Das Ziel ist die finanzielle Austrocknung des Systems durch massive Budgetkürzungen oder die komplette Abschaffung der Gebühren, um die Unabhängigkeit der Sender zu zerstören.³⁰

Die Notwendigkeit gesellschaftlicher Anschlussfähigkeit

Die beschriebene Veränderung von Öffentlichkeit vollzieht sich im Gleichschritt mit anderen gesellschaftlichen Mega-Trends, wie etwa dem demografischen Wandel oder der fortschreitenden Individualisierung unserer Gesellschaft. Unsere Antwort auf diese Trends muss anerkennen, dass bisherige Rezepte nur mehr bedingt wirken.

So wichtig Qualität als Basis für Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist: Die zentrale Herausforderung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk liegt heute weniger in seiner journalistischen Qualität als vielmehr in seiner gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit und Relevanz.

In einem Umfeld plattformgetriebener Nutzung, fragmentierter Öffentlichkeiten und gezielter Angriffe auf institutionelles Vertrauen reicht es nicht aus, die Messlatte für Qualität immer höher zu legen. Entscheidend ist vielmehr, ob öffentlich-rechtliche Inhalte die Menschen tatsächlich erreichen, von ihnen als relevant wahrgenommen werden und im Wettbewerb um Aufmerksamkeit bestehen.

2.2.3 Selbst schuld? Zur speziellen Rolle der öffentlich-rechtlichen Medien

So relevant externe Faktoren für den beschriebenen Vertrauensverlust sind: Wir müssen uns auch mit der unangenehmen Frage beschäftigen, inwiefern öffentlich-rechtliche Medien durch ihre eigene Praxis zur Erosion von Vertrauen beitragen. Schließlich wird häufig behauptet, Medien würden Informationen einseitig aufbereiten, bestimmte politische Akteure bevorzugen und in ihrer Berichterstattung immer homogener werden. Abweichende Sichtweisen würden dadurch systematisch unterrepräsentiert. Trifft diese Kritik auch für Öffentlich-Rechtliche zu?

Eine Studie der Universität Mainz hat dieses Thema 2023 empirisch überprüft und rund 9.400 politische Beiträge aus 9 öffentlich-rechtlichen Formaten und 34 privatwirtschaftlichen Vergleichsmedien (sowie ergänzend vier extremistischen Medien) im Zeitraum April bis Juni 2023 analysiert.³¹ Die empirische Basis dieser Studie bezieht sich zwar auf Deutschland, ihr Befund lässt sich aber mit Vorsicht auch auf österreichische Verhältnisse umlegen.

Dabei wird deutlich, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk in zentralen Punkten große Ähnlichkeit mit privatwirtschaftlichen Leitmedien aufweist:

- ERSTENS:** Er berichtet ebenso vielfältig wie die Privaten, sowohl im Hinblick auf die Vielfalt der Themen als auch hinsichtlich der Vielfalt der Akteure.³²
- ZWEITENS:** Er weist eine ähnliche politische Grundhaltung auf wie der Durchschnitt der Medienlandschaft – mit einer leichten, aber konsistenten Präferenz für linke, d.h. sozialstaatsorientierte und liberal-progressive Perspektiven.³³
- DRITTENS:** Er ist ebenso wie Privatmedien gegenüber allen Parteien überwiegend kritisch in seiner Berichterstattung.³⁴

Wenn in diesen Punkten überhaupt ein Unterschied erkennbar ist, dann darin, dass der Umgang mit den damaligen Regierungsparteien in Berichten öffentlich-rechtlicher Medien etwas weniger hart war als in Privatmedien.³⁵ Zugleich kommen einfache Bürger:innen und Oppositionsparteien in öffentlich-rechtlichen Beiträgen tendenziell häufiger zu Wort als in privaten.³⁶

„Die Behauptung, die Nachrichten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks seien besonders einseitig, trifft [...] in dieser Form nicht zu.“

Dieser Befund ist positiv und problematisch zugleich. Positiv deshalb, weil der öffentlich-rechtliche Rundfunk in seiner Berichterstattung ziemlich genau im Durchschnitt der Privatmedien liegt – und ihm damit keine besondere politische Schlagseite unterstellt werden kann. In den Worten der Studienautoren: „Die Behauptung, die Nachrichten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks seien besonders einseitig, trifft [...] in dieser Form nicht zu.“³⁷

Problematisch ist dieser Befund jedoch aus einem anderen Grund: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk unterscheidet sich in zwei zentralen Punkten nicht deutlich genug vom Durchschnitt der Privatmedien, und zwar gerade dort, wo man von ihm als demokratischer Institution eine besondere Leistung erwarten würde.

A) **Konstruktiver Journalismus als wichtiger Beitrag zum Vertrauen in das System an sich**

Der erste Punkt betrifft die ausgeprägt negative Darstellung politischer Akteure: Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass in der politischen Berichterstattung beider Mediengruppen alle Parteien überwiegend negativ bewertet werden. Dahinter steht fraglos das legitime Bemühen, die journalistische Kontrollfunktion durch kritische Auseinandersetzung mit politischen Akteur:innen wahrzunehmen. In der Summe entsteht jedoch der Eindruck, die etablierten Parteien seien „überwiegend [...] erfolglos und inkompetent.“³⁸

Die Wahrnehmung einer zugespitzten, stark kritischen Tonalität wird auch vom ORF-Publikum kritisch rezipiert: Laut einer Standard-Umfrage stimmen 37% der Befragten der Aussage zu, „die Journalisten des ORF gehen mit ihren Interviewpartnern oft respektlos um.“³⁹

Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist es wichtig, die Konsequenzen einer solchen Dauerkritik zu reflektieren – nicht zuletzt, weil er als demokratische Insti-

„Die Menschen sollten nicht nur über politische Probleme, sondern auch über Erfolge informiert werden, denn auch diese sind für ihre politische Meinungsbildung relevant.“

tution ein vitales Interesse daran haben muss, das Vertrauen der Bevölkerung in die Problemlösungsfähigkeit des demokratischen Systems zu stärken und nicht weiter zu untergraben.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Vorschlag der Studienautoren, verstärkt auf konstruktive Berichterstattung zu setzen, sinnvoll: Eine „konstruktivere Berichterstattung [...], die stärker auch Problemlösungen und politische Erfolge einbezieht. Dabei geht es selbstverständlich nicht um kritiklose Berichterstattung oder die ‚gute Nachricht des Tages‘. Die Menschen sollten nicht nur über politische Probleme, sondern auch über Erfolge informiert werden, denn auch diese sind für ihre politische Meinungsbildung relevant.“⁴⁰

Darüber hinaus lässt sich dieser Ansatz inhaltlich weiter konkretisieren: Eine stärkere Gewichtung sachorientierter Themen – auch jenseits unmittelbarer Nachrichten- und Sensationslogiken –, eine breitere inhaltliche Ansprache der gesellschaftlichen Mitte, eine verständliche Vermittlung wirtschaftlicher Zusammenhänge und marktwirtschaftlicher Mechanismen sowie ein Ausbau regionaler Service- und Community-Formate könnten dazu beitragen, die Wahrnehmung von Relevanz und Ausgewogenheit zu erhöhen. Ebenso erscheint eine stärkere Berücksichtigung ländlicher Räume sowie eine vertiefte europäische Berichterstattung geeignet, bestehende thematische Defizite zu adressieren.


B) Mit offenen Meinungskorridoren zum Fahnenträger der liberalen Demokratie

Der zweite Punkt bezieht sich auf die Darstellung von Binnenpluralismus, also die Meinungsvielfalt innerhalb des eigenen Programms im Gegensatz zur Vielfalt, die sich aus der Existenz eines pluralistischen Medienmarkts automatisch ergibt.

Objektive und faktengeprüfte Berichterstattung bewegt sich unter professionellen journalistischen Standards zwangsläufig innerhalb eines relativ homogenen Werte-Korridors. Extreme Positionen bleiben randständig, alternative gesellschaftliche Deutungen werden zwar nicht ausgeschlossen, aber selten in einer Weise dargestellt, die für breitere Bevölkerungsteile anschlussfähig ist.

Dieser mediale Qualitätsanspruch trifft auf eine gesellschaftliche Entwicklung, in der die gemeinsame normative Mitte erodiert und individuelle Weltbilder zunehmend auseinanderdriften. Was journalistisch als sachlich, objektiv und ausgewogen intendiert ist, wird unter diesen Bedingungen von wachsenden Teilen der Bevölkerung nicht mehr als repräsentativ wahrgenommen. So entsteht bei vielen Menschen das Gefühl, mit der eigenen Perspektive nicht vorzukommen – selbst dann, wenn die Berichterstattung formal korrekt und faktenbasiert ist.

Nun kann es natürlich nicht das Ziel öffentlich-rechtlichen Tuns sein, alle Extreme gleichermaßen zu befriedigen oder die politischen Ränder zu befeuern. Aber es muss in unserem Interesse liegen, den eigenen Werte-Korridor so weit zu öffnen, dass sich marktliberale, konservative und ordnungspolitische Positionen in der Berichterstattung ebenso wiederfinden wie liberal-progressive Grundhaltungen.



Beide Punkte – konstruktiver Journalismus und bewusster Meinungspluralismus – eröffnen die Chance, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als eigenständige, vertrauenswürdige Referenz im Mediensystem zu stärken und seine besondere gesellschaftliche Rolle für ein breites Publikum wieder sichtbar zu machen.

In einem zunehmend kooperativen Mediengefüge erstreckt sich diese Verpflichtung weit über die Grenzen des ORF hinaus: Binnenpluralismus darf sich nicht auf die internen Programmstrukturen beschränken, sondern muss als integraler Bestandteil der Zusammenarbeit mit heimischen Qualitätsmedien verstanden werden. Das Leitmotiv „Kooperation statt Konkurrenz“ darf dabei keinesfalls in einen redaktionellen Einheitsbrei münden; vielmehr liegt es in der besonderen Verantwortung des ORF, durch strategische Allianzen die publizistische Vielfalt am Standort abzusichern und gezielt zu fördern.

STRATEGIE- KONZEPT FÜR EINEN SOUVERÄNEN ORF

- Worauf wir aufbauen
- Eine Strategie, vier Dimensionen
- Was kennzeichnet einen „souveränen ORF“?
- Die strategischen Leitsätze zur Umsetzung

Die in Kapitel 2 ausführlich beschriebenen Herausforderungen, mit denen der ORF und der gesamte heimische Medienmarkt konfrontiert sind, greifen tief und lassen sich nicht mit inkrementellen Anpassungen bewältigen. Es ist höchste Zeit, ihnen offensiv zu begegnen und sie für eine fundamentale strategische Neuausrichtung zu nutzen.

Das Strategiekonzept, mit dem ich mich um die Funktion des Generaldirektors bewerbe, betrifft nicht nur den ORF als Organisation und Unternehmen, sondern auch und vor allem die systemische Wirkung, die eine zeitgemäße öffentlich-rechtliche Institution für das mediale Ökosystem und das demokratische Gefüge insgesamt entfalten kann.

Diese Bewerbung beinhaltet ein Konzept für einen Paradigmenwechsel im ORF, basierend auf einer zeitgemäßen Neuinterpretation der öffentlich-rechtlichen Idee. Auf den Punkt gebracht lautet sie: vom Marktführer zum Marktmotor.

Ziel dieser Neuinterpretation ist es, die mediale Vielfalt und mit ihr die demokratische Öffentlichkeit unseres Landes zu verteidigen. Der kürzlich verstorbene deutsche Philosoph und Soziologe Jürgen Habermas formulierte es in seinem letzten Werk *Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik* folgendermaßen: „Es ist keine politische Richtungsentscheidung, sondern ein verfassungsrechtliches Gebot, eine Medienstruktur aufrechtzuerhalten, die den inklusiven Charakter der Öffentlichkeit und den deliberativen Charakter der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung ermöglicht.“¹

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Europas geradezu ideal dafür geeignet sind, die von Habermas eingeforderte Medienstruktur weiter aufzubauen, abzusichern und im Sinne des Gemeinwohls auszugestalten. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten selbst mögen in ihren Strukturen und Arbeitsweisen vielfach nicht auf der Höhe der Zeit sein. Die Idee, die ihnen zugrunde liegt, ist aber mit Sicherheit zeitgemäß und der effektivste Hebel, der europäischen Demokratien zur Verfügung steht, um eine eigenständige, resiliente und demokratiepolitisch legitimierte mediale Infrastruktur sicherzustellen.

Der von mir vorgeschlagene strategische Paradigmenwechsel im ORF umfasst die vier Dimensionen „Unternehmenskultur“, „Zweck“, „Mission“ und „Vision“. In der Folge werde ich zunächst knapp den Status Quo skizzieren, um zu verdeutlichen, worauf meine Strategie aufbaut. Danach beschreibe ich die vier Dimension meines Strategiekonzeptes im Detail. Schließlich gehe ich darauf ein, was konkret ich unter dem Anspruch eines souveränen ORF verstehe, bevor ich die wesentlichen strategischen Leitsätze für die Umsetzung darstelle.

3.1 WORAUF WIR AUFBAUEN

Wenn es den öffentlich-rechtlichen Rundfunk nicht gäbe, müsste man ihn jetzt erfinden. Warum? Weil wir nur durch ihn eine leistungsfähige mediale Infrastruktur entwickeln beziehungsweise absichern können. Die Journalistin Corinna Milborn und ich haben das bereits 2018 im Buch „Change the Game“ geschrieben.²

„Wenn es den öffentlich-rechtlichen Rundfunk nicht gäbe, müsste man ihn jetzt erfinden.“

Nun ist der ORF aber bereits erfunden. Es ist nicht möglich, ihn von Grund auf neu zu erfinden, ihn also auf die viel zitierte „Grüne Wiese“ zu stellen. Umso wichtiger ist ein klarer Blick auf das bestehende Gefüge, in dem sich der ORF befindet, schließlich ist es der Ausgangspunkt für mein Strategiekonzept. Ich habe großen Respekt vor den Leistungen des ORF und sehe in seiner derzeitigen Verfasstheit – trotz aller Probleme und Herausforderungen – die Voraussetzungen erfüllt, um die notwendige strategische Weiterentwicklung umzusetzen.

In der Folge gehe ich überblickshaft auf die Geschichte des ORF ein, das rechtliche und regulatorische Umfeld, die derzeit gültige Unternehmensstrategie „ORF 2030“ sowie die bestehenden Herausforderungen in der Unternehmenskultur.

3.1.1 Die dritte Generation der öffentlich-rechtlichen Idee

Der ORF steckt inmitten eines Epochenwechsels, nur hat er in dieser neuen Welt noch nicht seine strategische Rolle gefunden, geschweige denn eingenommen.

Grob skizziert lässt sich die Geschichte des ORF in seiner heutigen Form in zwei Epochen einteilen. Beide umspannen rund 30 Jahre und wurden von zwei Personen an der Spitze des Unternehmens maßgeblich geprägt: Der „Bacher-ORF“ als Monopolbetrieb bestand von Mitte der Sechziger-Jahre bis in die Neunziger-Jahre des 20. Jahrhunderts; der „Zeiler-ORF“ als Konkurrent und Marktführer von den Neunziger-Jahren bis heute.

Die großen Konfliktfelder in der ersten Phase waren die Abhängigkeit von der Politik sowie der Wettstreit mit den Zeitungsverlagen. Mit der Liberalisierung des Fernseh- und Radiomarktes, also der Etablierung der dualen Rundfunkordnung, und dem Siegeszug des Internets wurde das Wettbewerbsumfeld für den ORF rund um die Jahrtausendwende deutlich komplexer: Eine eigenständige Landschaft an privaten Rundfunkanbietern etablierte sich, deutsche Privat-TV-Konzerne expandierten nach Österreich, und im Internet befand sich der ORF nun in direkter Konkurrenz mit den Online-Angeboten der Printmedien.

Doch bei aller Komplexität gab es in dieser zweiten Phase einen entscheidenden Unterschied zu heute: Der Wettbewerb bestand letztlich aus einem Verteilungs-

kampf um Marktanteile und Werbeeinnahmen unter österreichischen oder zumindest deutschsprachigen Medienunternehmen. Das ist heute nicht mehr so. Das Wettbewerbsumfeld, in dem der ORF operiert und seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag erfüllen muss, hat sich also fundamental verändert, dementsprechend muss er auch seine systemische Funktion neu finden.

3.1.2 Gesetzliche und verfassungsrechtliche Vorgaben

Der ORF agiert derzeit in rechtlich einigermaßen gut abgesicherten Rahmenbedingungen. Verfassungsrechtliche Grundlage ist das Bundesverfassungsgesetz über die Sicherung der Unabhängigkeit des Rundfunks, das darauf abzielt, den Rundfunk zur „öffentlichen Aufgabe zu erklären“, die unter Wahrung der Prinzipien der Objektivität, der Unparteilichkeit und der Meinungsvielfalt zu erfüllen ist.

Die einfachgesetzliche Umsetzung im ORF-Gesetz hat die näheren Bestimmungen für den Rundfunk und seine Organisation bundesgesetzlich festzulegen. Verfassungsrechtliche Vorgabe ist dabei, insbesondere Bestimmungen vorzusehen, die die Objektivität und Unparteilichkeit der Berichterstattung, die Berücksichtigung der Meinungsvielfalt, die Ausgewogenheit der Programme sowie die Unabhängigkeit der Personen und Organe, die mit der Besorgung der öffentlichen Aufgabe Rundfunk betraut sind, zu gewährleisten.

Auch auf europarechtlicher Ebene ist ein umfassendes Gebot der funktionalen und redaktionellen Unabhängigkeit durch das Europäische Medien-Freiheits-Gesetz (EMFA) vorgegeben. Die österreichische Umsetzung hat in dessen Sinne die Regeln für die Bestellung (und Abberufung) des Generaldirektors substantiell verändert. Die vorliegende Ausschreibung und das von Ihnen im Stiftungsrat durchzuführende Bestellungsverfahren sind ein Ergebnis der europäischen Vorgaben und sollen die funktionale Unabhängigkeit auch bei der Bestellung der Organe sicherstellen.

Inhaltlich wird die Aktivität des ORF durch einen umfangreichen und detailliert geregelten öffentlich-rechtlichen Auftrag determiniert, der die sachliche Rechtfertigung für die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln über die Haushaltsabgabe ist. Der VfGH hat diese, ebenfalls aufgrund eines Erkenntnisses des VfGH erst 2024 eingeführte Art der Finanzierung bereits geprüft und für verfassungskonform qualifiziert. Und zwar nicht zuletzt deshalb, weil die Wahrnehmung der besonderen demokratischen und kulturellen Aufgaben des ORF im gesamtgesellschaftlichen Interesse liegt. Die nachhaltige Finanzierung des ORF ist daher auf nationaler verfassungsrechtlicher Ebene und durch das EMFA zur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags abgesichert.

„Das Wettbewerbsumfeld, in dem der ORF operiert und seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag erfüllen muss, hat sich also fundamental verändert, dementsprechend muss er auch seine systemische Funktion neu finden.“



Dieser öffentlich-rechtliche Auftrag des ORF ist im ORF-Gesetz verankert und verpflichtet den ORF, ein differenziertes Gesamtprogramm aus Information, Kultur, Unterhaltung und Sport zu bieten. Er umfasst den Versorgungsauftrag und den Programmauftrag, der als öffentlich-rechtlicher Kernauftrag in 19 Punkten die Aufgaben des ORF inhaltlich festlegt. Neben der Verpflichtung zur Bereitstellung von Fernseh- und Radioprogrammen hat der ORF besondere Aufträge für diverse Online-Angebote, die – teilweise aus beihilfenrechtlichen Gründen, aber auch als Ergebnis von politischen Kompromissen zur Bedienung von Interessen anderer Stakeholder – inhaltlich stark eingeschränkt sind. Für eine zeitgemäße Interaktion mit dem Publikum wichtige Funktionalitäten sind dem ORF überhaupt untersagt. Einige der strategischen Ansätze in diesem Konzept bedürfen daher allenfalls Anpassungen im ORF-Gesetz.

3.1.3 ORF Strategie 2030

Der ORF hat für die Operationalisierung der gesetzlichen Vorgaben ein starkes Leitmotiv gefunden: ORF FÜR ALLE steht für den Anspruch, die gesellschaftliche Vielfalt abzubilden und allen Menschen in Österreich ein relevantes Programmangebot zu machen, das auch die solidarische Finanzierung des ORF legitimiert.

Mit dem Strategiepapier ORF 2030 hat der ORF die vielfältigen Strategien und Schwerpunktsetzungen zur Realisierung dieses Anspruchs klar formuliert. In vielen Bereichen ist diese Strategie überzeugend und bildet ein solides Fundament für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Folgende Bestandteile gilt es ausdrücklich zu schützen und weiterzutragen:

PROTECT:
BESTANDTEILE DER
ORF-STRATEGIE, DIE ES
WEITERZUTRAGEN GILT

Gewährleistung eines relevanten Programmangebots für alle: Festhalten am Anspruch der Universalität und der gesellschaftlichen Breite

Beibehaltung eines breiten inhaltlichen Portfolios: Information, Kultur, Sport und Unterhaltung als unverzichtbare Grundarchitektur des ORF-Programms

Regionale Verankerung durch neun Landesstudios: Sicherung von Nähe, regionaler Identität und lokaler Wertschöpfung

Verfolgen und Stärken der Kernpunkte des Leitbildes 2023: Demokratie stärken, Österreich verbinden, Identität stiften, Streben nach Unabhängigkeit, Vielfalt bieten, Innovation leben, unverwechselbar sein, Überblick schaffen

Streben nach größtmöglicher Qualität: höchste Qualitätsansprüche durch hohe journalistische, ethische und technologische Standards. Ziel: ORF-Qualität als Gütesiegel für überprüfte Nachrichten und vertrauenswürdigen Qualitätsjournalismus

Ausbau einer multimedialen Flotte aus Sendern und Plattformen: Präsenz entlang unterschiedlicher Nutzungssituationen und Zielgruppen

Klare Channelstrategien und Positionierung: Abgestimmte und komplementär komponierte Flottenstrategie der ORF-Channels; lineare und non-lineare Abdeckung klar definierter Zielgruppen entlang der Zielgruppenlandkarte (Ö1, Ö3, FM4, Regionalradios, ORF 1, ORF 2, ORF III, ORF Sport+, ORF ON, ORF.at, ORF Sound, ORF Kids etc.)

Fokus auf Innovation, Multimedialität und Daten: Weiterentwicklung technologischer Kompetenzen inklusive datenbasiertem Arbeiten

Neben diesen schützenswerten Bestandteilen sehe ich Bereiche, in denen die strategische Stoßrichtung zwar unstrittig ist, jedoch schlicht die Notwendigkeit besteht, die festgestellte strategische Priorität deutlich schneller in die Tat umzusetzen:

ADAPT:
BESTANDTEILE DER
ORF-STRATEGIE,
DIE ES SCHNELLER
UMZUSETZEN GILT

Beherrzter Streaming-Shift: Beschleunigte Umsetzung der strategischen Streaming-Priorität, inklusive deutlich verbesserter Usability und User Experience, insbesondere auf Smart-TVs

Steigerung der Akzeptanz in der Bevölkerung: Rascherer Aufbau zusätzlicher Dialog- und Interaktionsebenen mit dem Publikum

Wirtschaftliche Effizienz: Konsequenterer Ressourceneinsatz und schnellere Hebung von Synergien

Konsequenter KI-Einsatz: Zügigere Integration von KI zur Effizienzsteigerung sowie zur Unterstützung redaktioneller und betrieblicher Prozesse

Forcierte Multimedialität über alle Genres hinweg: Umsetzung des Leitgedankens „Content gehört allen“ durch konsequente Auflösung von Silos, Abteilungs- und Budgetlogiken; alle Genres – von Information über Kultur, Wissenschaft, Religion und Sport bis Unterhaltung, Fiktion und insbesondere Regionalität – arbeiten systematisch multimedial

Stärkung des Performance Managements: Insbesondere programmrelevante Entscheidungen werden auf Basis strategischer Zielsetzungen stärker objektiviert sowie Entscheidungsprozesse transparenter und nachvollziehbarer gemacht

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur: Aktives Aufbrechen starrer Strukturen, gezielter Generationenwechsel und systematisches Talent-Management; Förderung von Veränderungsbereitschaft sowie gemeinschaftliche Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans unter Einbeziehung der Belegschaft; Verbesserung der internen Kommunikation, Wissensaustausch und Förderung permanenten Neu-Lernens

3.1.4 Unternehmenskultur

Von außen betrachtet scheint die bestehende Kultur innerhalb des ORF einigermaßen ambivalent zu sein: Auf der einen Seite herrscht nach wie vor ein hohes Maß an Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen und seiner besonderen Rolle für Österreich. Der ORF zählt traditionell zu den bekanntesten Einrichtungen des Landes, die jüngere Geschichte des Landes hat stets auch auf den TV-, Hörfunk und Online-Kanälen des ORF stattgefunden.

Die bestehende Unternehmenskultur im ORF speist sich immer noch stark aus dem über Jahrzehnte gewachsenen Stolz, für diese wichtige Einrichtung, das Leitmedium Österreichs zu arbeiten. Und nach außen hin wird dieser Stolz und das hohe Maß der Identifikation auch weiter kommuniziert. Doch im Innenverhältnis ist Frust gewachsen. Visionsloses Management, innerbetriebliche Seilschaften, Sparprogramme ohne Wachstumsperspektive, zunehmend feindselige Angriffe von außen: Das alles hat dazu geführt, dass die Unternehmenskultur erodiert ist. Zwar ist das Engagement zahlreicher Mitarbeiter:innen ungebrochen, doch hat sich bei vielen von ihnen mit der Zeit innere Resignation breitgemacht. Und es gibt wenig, was so toxisch für die Kultur einer Organisation ist, wie diese innere Resignation.

„Kultur muss wachsen und entstehen, dafür aber wiederum geleitet und vorgelebt werden. Unabdingbar dafür sind eine klare strategische Perspektive und gemeinsame Ziele.“

Zu dieser Erosion der Identifikation und des Zusammengehörigkeitsgefühls kommt ein ORF-spezifischer Aspekt: Es passiert sehr selten, dass jemand den ORF verlässt, aus welchen Gründen auch immer. Zum einen, weil private Medienanbieter noch nicht in ausreichendem Ausmaß als gleichwertige Arbeitgeber-Alternative gesehen werden, und zum anderen, weil ein Dienstvertrag im ORF nichts ist, was man so leicht aufgibt. Je länger dieser Vertrag besteht, desto eher bleibt man im Unternehmen, selbst wenn die Identifikation mit dem ORF weitgehend verschwunden ist. Diese Gemengelage hat gerade im Management zu einer von Frust und Resignation geprägten Kultur geführt, die sich sowohl nach innen als auch nach außen ausbreitet.

Kultur ist nichts, was man verordnen kann

Sie muss wachsen und entstehen, dafür aber wiederum geleitet und vorgelebt werden. Es ist meine tiefe Überzeugung, dass im ORF nach wie vor ausreichend konstruktiv ausgerichtete Substanz vorhanden ist, um dieser Organisation wieder zu jener Unternehmenskultur zu verhelfen, die sie verdient und die sie für die Zukunft braucht. Unabdingbar dafür sind jedoch eine klare strategische Perspektive und gemeinsame Ziele. Darauf werde ich im nächsten Kapitel konkret eingehen.

3.2 EINE STRATEGIE, VIER DIMENSIONEN

Im Kern speist sich mein Strategiekonzept aus vier aufeinander aufbauenden Dimensionen, die jeweils mit einer Vielzahl tiefgreifender operativer Implikationen verbunden sind. Zusammen gedacht sind sie entscheidend für einen *souveränen* ORF, weil sie das Gesamtgefüge und das Selbstverständnis des Unternehmens auf ein neues Fundament stellen. Es sind dies ein neu geschärfter Zweck, eine klar formulierte Mission und eine erweiterte Vision für den ORF. Die klare Definition dieser Dimensionen stützt die eigentliche Grundlage des Unternehmens, die Kultur innerhalb des ORF und damit auch seine Glaubwürdigkeit nach außen.

NEUER ZWECK: VERTEIDIGUNG DER MEDIALEN SOUVERÄNITÄT ÖSTERREICHS

Der ORF definiert ein neues systemisches Selbstverständnis und nimmt eine konsequent kooperative Rolle als Ermöglicher und Partner aller heimischen Qualitätsmedien ein. Damit steht nicht mehr nur die eigene Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt, sondern die Sicherung eines tragfähigen, vielfältigen und demokratisch relevanten Medienmarkts insgesamt, mit besonderem Augenmerk auf Regionalität und Bürgernähe. Diese gesamtgesellschaftliche Verantwortung macht den ORF zu einem stabilisierenden und ermöglichenden Akteur für das gesamte Medienökosystem.

GESCHÄRFTE MISSION: KONSEQUENTE TRANSFORMATION ZUR PUBLIC-SERVICE- STREAMINGPLATTFORM

Der ORF richtet sein unternehmerisches Handeln ganzheitlich auf Streaming aus. Ziel ist nicht die bloße (multimediale) Ergänzung des bestehenden Broadcast-Modells, sondern die konsequente Weiterentwicklung vom klassischen Rundfunkunternehmen zu einer Public-Service-Streamingplattform, in der Inhalte, Technik, Organisation, Ressourcenlogik u.v.m. stringent aufeinander abgestimmt sind.

MUTIGE VISION: ERWEITERUNG DES BLICKWINKELS UM PAN-EUROPÄISCHE PERSPEKTIVE

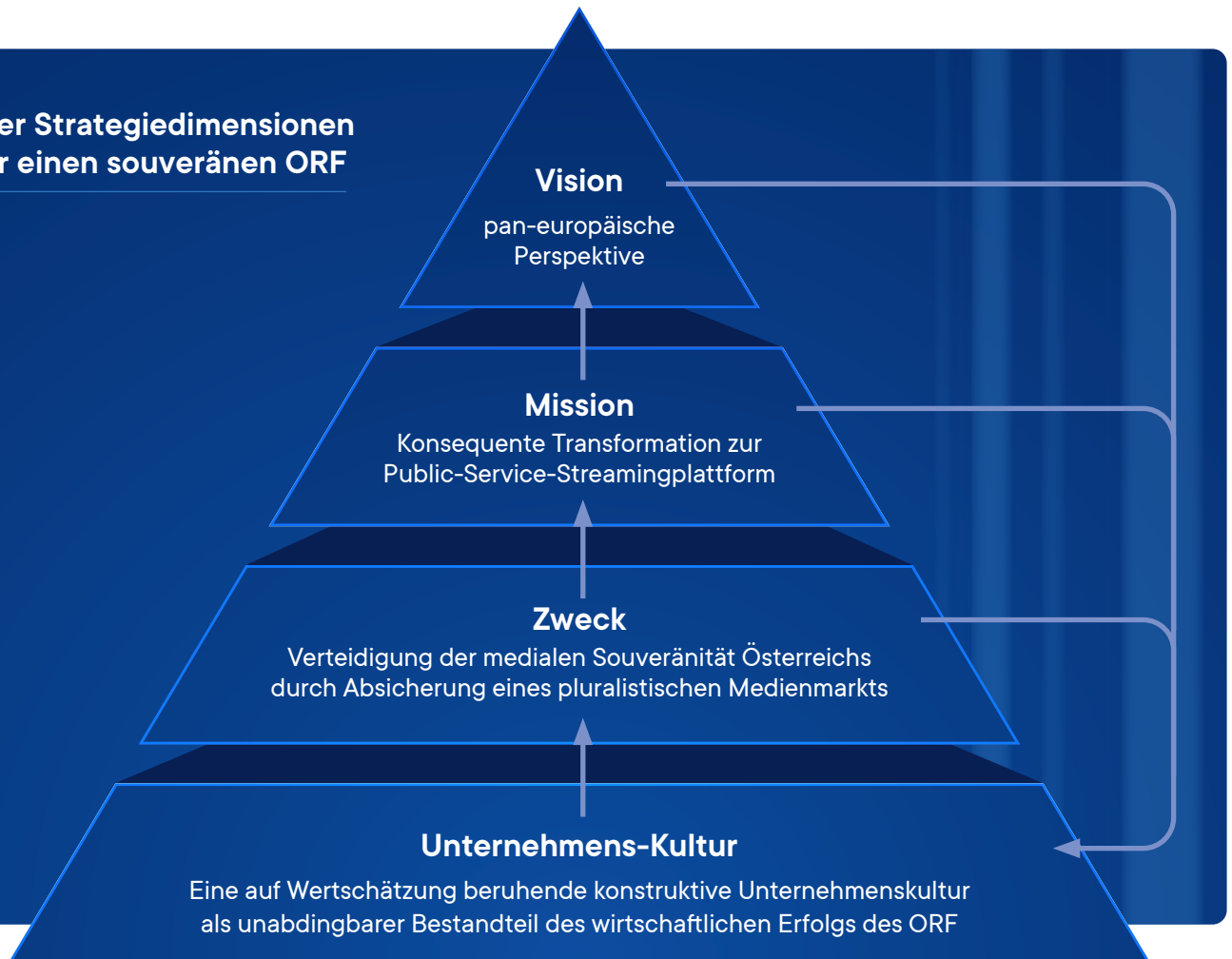
Der ORF erweitert seinen strategischen Horizont über den nationalen Rahmen hinaus und positioniert sich als aktiver Mitgestalter einer europäischen Antwort auf globale Plattformdominanz. In Kooperation mit anderen öffentlich-rechtlichen Partnern und im Schulterschluss mit privaten Medienanbietern entsteht eine Vision, in der Inhalte, Reichweite und technologische Infrastruktur stärker europäisch gedacht und entwickelt werden.

ZEITGEMÄSSE UNTERNEHMENS- KULTUR ALS VORAUSSETZUNG UND ZIEL EINER NEUEN ROLLE

Eine zeitgemäße Unternehmens-Kultur entlang der Werte Verantwortung, Eigenständigkeit und Fairness als Voraussetzung für strategische Handlungsfähigkeit einerseits und Ergebnis einer klaren zukunftsorientierten Fokussierung andererseits: Die strategische Neuausrichtung erfordert modernes, agiles und KI-unterstütztes Arbeiten, verbunden mit einem selbstbewussten, angstfreien und souveränen Klima. Ein reflektierter Umgang mit Compliance und Ethik als integraler Bestandteil glaubwürdiger Führung ist ebenso Voraussetzung für die Stärke des ORF der Zukunft wie ein aktiver unternehmerischer Spirit.

Aus diesen vier Dimensionen leiten sich die zentralen Punkte meines Strategiekonzepts für die nächsten fünf Jahre ab, um den Paradigmenwechsel vom Marktführer zum Marktmotor zu vollziehen.

Vier Strategiedimensionen für einen souveränen ORF



Bevor wir im Detail auf diese Punkte eingehen, noch ein persönlicher Einschub: Entscheidend für die Zukunft des ORF und seiner gesamtgesellschaftlichen Wirkung ist nicht nur, welche Ziele wir in Strategiepapieren gießen. Vielmehr zählt die Art und Weise, wie mit diesen Leitlinien, Strategien und Visionen umgegangen wird: Wie mutig, wie schnell, wie konsequent betreiben wir ihre Umsetzung? Wie anpassungsfähig sind wir in Bezug auf radikale Disruptionen durch Big-Tech, künstliche Intelligenz und Angriffe radikaler Kräfte? Und nicht zuletzt: Wie reflektiert und zukunftsfähig sind wir wirklich hinsichtlich unserer Unternehmenskultur und Arbeitsweisen?

Das sind Management-Fragen, von denen abhängt, wie stark der ORF der Zukunft sein kann, denn: „*Culture eats strategy for breakfast.*“ Und diese Fragen bilden auch den Kern dessen, was ich als meine Führungsaufgabe als Generaldirektor verstehen würde – und woran ich mich gerne messen lassen will.

3.2.1 Eine moderne Unternehmenskultur als Voraussetzung und Ergebnis

Die Kultur eines Unternehmens prägt das Verhalten, die Zusammenarbeit und Entscheidungen in einer Organisation – nach innen wie nach außen. Unternehmenskultur ist deshalb mehr als ein „Wohlfühlfaktor“, sie ist vielmehr Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs. Das gilt in ganz besonderem Maße für ein Unternehmen wie den ORF, das der Allgemeinheit zu dienen hat und von dieser auch maßgeblich finanziert wird.

„Die Frage, wofür der ORF steht, welche Verhaltensweisen intern als Norm gelten und wie mit Macht umgegangen wird, ist in den vergangenen Jahren aus Sicht der Mitarbeiter:innen nicht ausreichend beantwortet worden.“

Unternehmenskultur wirkt auf drei Ebenen: in sichtbaren Formaten und Strukturen, als gelebte Werte und Normen sowie als darauf beruhende, tief verinnerlichte Grundannahmen, die das Handeln unbewusst steuern. Genau diese dritte Ebene – die Ebene der Grundannahmen – ist im ORF unter Druck geraten. Die Frage, wofür der ORF steht, welche Verhaltensweisen intern als Norm gelten und wie mit Macht umgegangen wird, ist in den vergangenen Jahren aus Sicht der Mitarbeiter:innen nicht ausreichend beantwortet worden.

Ich bin davon überzeugt, dass im ORF nach wie vor ausreichend positives Denken, Begeisterung und Engagement vorhanden sind, um der Organisation wieder zu einer Unternehmenskultur zu verhelfen, die sie verdient und die sie für die Zukunft braucht. Unabdingbar dafür sind eine klare strategische Perspektive, gemeinsame Ziele und ein Führungsverhalten, das Vertrauen entstehen lässt, Engagement für das Ganze vorlebt und Mut nicht bestraft, sondern belohnt.

Das Zielbild: Acht Parameter für eine neue Kultur

Das folgende Zielbild beschreibt den angestrebten kulturellen Wandel in acht Parametern. Diese acht Parameter sollten zum verbindlichen Rahmen für Führungskräfte-Entwicklung, Mitarbeiterbefragungen und Personalgespräche werden und dazu dienen, dass der gelebte Alltag von allen als positiv empfunden wird.

01 GEMEINSAME ZIELRICHTUNG

Ein klar formulierter Unternehmenszweck, eine verbindliche Mission und eine geteilte Vision geben dem ORF wieder eine Richtung. Alle Mitarbeiter:innen wissen, wofür sie arbeiten und warum ihre Arbeit zählt – nicht nur für das Unternehmen, sondern für die Gesellschaft. Wenn Mitarbeiter:innen nicht ver-

stehen, warum Entscheidungen getroffen werden, verliert das Unternehmen seinen inneren Zusammenhalt. Das übergeordnete Ziel wiederum verbindet die Menschen und weckt Begeisterung über die einzelne Rolle hinaus. Nur wenn sie es kennen, sind sie engagiert und motiviert bei der Sache.

02 TEAMWORK UND EIGENVERANT- WORTUNG

Flache Strukturen, bereichsübergreifende Teams und klare Verantwortlichkeiten sollten starre Hierarchien ersetzen. Wer Verantwortung übernimmt, im Team oder alleine, wird dabei sichtbar unterstützt – und zwar bei Bedarf von ganz oben. Starre Hierarchien sind in kreativen und journalistischen Organisationen besonders hinderlich, weil sie Wissensflüsse verlangsamen. Eigeninitiative sollte mit Chancen verbunden sein, nicht mit Risiken. Wir brauchen mehr Engagement von einzelnen und von starken Teams, das dann wiederum zu Innovation für das gesamte Unternehmen führt, nicht weniger.

03 KOMPETENZ UND LEISTUNG

Personalentscheidungen sollten rein fachlicher Eignung und nachgewiesener Leistung folgen. Politische Abhängigkeiten, parteipolitische Rücksichten und informelle Netzwerke haben bei Besetzungen so wenig Platz wie möglich. Wer die besten Köpfe ins Unternehmen holen und halten will, muss sicherstellen, dass Kompetenz und Leistung die einzigen Kriterien für Aufstieg und Anerkennung sind. Patronage verdrängt langfristig Talent – und damit jene Substanz, auf die der ORF für seinen Qualitätsanspruch angewiesen ist. Es muss ein transparentes System für Auszeichnung und Beförderung geben, das von allen als fair empfunden wird.

04 MOTIVATION UND ENTWICKLUNG

Systematisches Talent Management und Weiterbildung werten die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit das kulturelle Gefüge enorm auf. Wer zudem gemeinsame Erfolge feiert, schafft ein Klima, in dem Engagement sichtbar belohnt wird und die „Extrameile“ gerne gegangen wird. Frustration entsteht dort, wo Menschen erkennen, dass teils übermäßiger Einsatz zwar erwartet, aber nicht wirklich gesehen wird. Menschen wachsen zugleich nicht, indem man vermeintliche Schwächen korrigiert, sondern Stärken gezielt ausbaut. Dieser Ansatz sollte im Sinne positiver Führung die Grundlage für motivierende Personalentwicklung im ORF der Zukunft sein.

05 MUT UND GESTALTUNGSWILLE

Ein souveräner ORF und seine Mitarbeiter:innen handeln nicht aus Angst, sondern aus Überzeugung. Sie trauen sich Experimente zu, nehmen kalkulierte Risiken in Kauf und lassen auch Scheitern als Teil des Lernprozesses zu. Mut muss im künftigen Wertesystem des ORF ganz oben stehen. Organisationen in der Defensive reagieren, statt zu gestalten. Gestaltungswille in einer Organisation entsteht nicht durch Appelle, sondern indem Führungskräfte ihn selbst zeigen und vorleben. Fehler sollten als Lernmomente definiert werden. Autori-

tät darf Kreativität nicht lähmen: Wer wirklich Großes erreichen will, der darf nicht erst um Erlaubnis fragen müssen.

06 OFFENER AUSTAUSCH UND FEEDBACK

Psychologische Sicherheit ist eine zwingende Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter:innen von sich aus auf Missstände hinweisen. Sie bedeutet, dass die Mitarbeiter angstfrei Fehler zugeben, kritische Fragen stellen und abweichende Meinungen äußern dürfen – ohne Angst davor, bloßgestellt oder sanktioniert zu werden. Politischer Druck, informelle Machtstrukturen und eine Führungskultur, in der Kritik oft als Illoyalität gedeutet wurde, sollten der Vergangenheit angehören. Der Gegenentwurf sind strukturierte Feedbackprozesse, anonyme Meldewege, regelmäßige Kultur-Surveys – und Führungskräfte, die Kritik einfordern.

07 ZUSAMMENHALT UND VERTRAUEN

Interne Machtkämpfe zwischen Direktionen und Abteilungen zählen zu den deutlichsten Symptomen einer defensiven Organisationskultur. Für diese Kämpfe soll künftig kein Raum mehr bleiben. Dies gelingt, indem Vertrauen ein Kern-Wert des ORF wird. Vertrauen in Organisationen ist kein sentimentaler Wert, sondern ein ökonomischer: Reibungsverluste sinken, Entscheidungen fallen schneller und die Innovationskraft steigt. Zusammenhalt und Wir-Gefühl entstehen durch eine Kultur, in der der Erfolg der anderen als eigener Erfolg erlebt wird. Das setzt voraus, dass Anreizsysteme, Kommunikationsstrukturen und Führungsverhalten auf gemeinsame Ziele ausgerichtet sind, nicht auf internen Wettbewerb.

08 GLEICHSTELLUNG IN DER PRAXIS

Zwar sind die Strukturen für gelebte Gleichstellung im ORF vorhanden, die Unternehmenskultur hat aber nicht in ausreichendem Maße nachgezogen. Mitarbeiter:innen, egal welchen Geschlechts, welchen Hintergrunds, welchen Alters, welcher Nationalität, welcher Religion, welcher besonderen Bedürfnisse oder welcher Hierarchiestufe müssen die gleichen Chancen für eine Entwicklung im Unternehmen bekommen. Gleichstellung als gelebte Praxis erfordert konkrete Ziele und deren Nachweis: paritätische Besetzung aller Führungsgremien als verbindliches Ziel ab 2028, ein jährlicher Gleichstellungsbericht mit öffentlicher Darlegung der Ergebnisse sowie Strukturen, die Frauen und unterrepräsentierten Gruppen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, und zwar nicht nur zum Schein.

Sexuelle Belästigung: ein klarer Schnitt in der informellen Kultur

Im Zuge der in den letzten Wochen publik gewordenen Ereignisse hat sich herausgestellt, dass es im ORF eine Kultur der Nachgiebigkeit und des Wegschauens bei sexueller Belästigung gibt. Sexuelle Anspielungen, körperliche Übergriffe auf Firmenfeiern, sexistische Kommentare sind Berichten zufolge häufig vorgekommen – und werden von den Betroffenen vielfach als „normal“ hingenommen, weil jeder Widerstand offenbar Nachteile bringen könnte.

Dazu kommt ein gering ausgeprägtes Wissen darüber, was sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz bedeutet und welche Verantwortung Führungskräfte dabei haben. Es braucht daher nicht unbedingt noch bessere Richtlinien oder zusätzliche Meldestellen, sondern einen klaren Schnitt in der informellen Kultur: Es muss allen klar sein, wo die Grenzen sind, und dass Überschreitungen jederzeit sanktioniert werden. Damit es gar nicht erst soweit kommt, sind die beschriebenen flachen Hierarchien und ein offenes Kommunikationsklima wichtig.

„Macht muss sichtbar gemacht, begrenzt und kontrolliert werden. Flache Hierarchien, klare Meldewege ohne Angst vor Repressalien und eine Führungskultur, die Grenzverletzungen aktiv benennt statt duldet, sind entscheidende Elemente dafür.“

Machtmissbrauch und die damit leider oft einhergehende sexuelle Belästigung stellen nicht nur individuelles Fehlverhalten dar – sie sind Symptome eines kulturellen Versagens. Wenn Betroffene schweigen, weil sie Nachteile fürchten, liegt der Fehler im System. Die strukturelle Antwort lautet: Macht muss sichtbar gemacht, begrenzt und kontrolliert werden. Flache Hierarchien, klare Meldewege ohne Angst vor Repressalien und eine Führungskultur, die Grenzverletzungen aktiv benennt statt duldet, sind entscheidende Elemente dafür.

Als erste notwendige Schritte in diese Richtung sehe ich:

- Verpflichtende Schulung für ALLE Mitarbeiter:innen zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, um einen gemeinsamen Wissensstand und ein geteiltes Bewusstsein herzustellen
- Nachbesprechungen in Abteilungen und Teams mit den zuständigen Stellen
- Awareness-Teams in allen Abteilungen, die im beruflichen Alltag niederschwellig und zunächst informell darauf hinweisen, wenn Grenzen überschritten werden
- Ein klares, anonymes Meldesystem, über das Verstöße benannt werden können
- Ein Klima, in dem das Ausnutzen von Hierarchie oder Macht nicht nur in Richtung sexueller Belästigung, sondern auch sonst nicht akzeptiert wird. Darin liegt die wirksamste Prävention

Eine Kehrtwende in eine positive Richtung ist entscheidend, denn die Reputation des ORF kann nur dauerhaft gesichert werden, wenn die Serie negativer Schlag-

zeilen in dieser Hinsicht endet. Sollte dies nicht gelingen, ist die gesellschaftliche Akzeptanz als öffentlich-rechtliches Medienhaus gefährdet – und damit auch die Legitimierung seiner öffentlichen Finanzierung und sein Beitrag zur politischen Willensbildung.

Meine Management-Prinzipien

In Ergänzung zur allgemeinen Kultur des Unternehmens möchte ich in meiner künftigen Rolle Management-Prinzipien anwenden, die ich in meiner langen Laufbahn von Vorbildern erlernt und selbst erfolgreich umgesetzt habe. Es handelt sich nicht um abstrakte Führungsphilosophie, sondern um konkrete Handlungsmaximen, die ich im ORF selbst vorleben möchte.

„A-people hire A-people“

Diesen Leitsatz, der auch dem legendären ORF-Generalintendanten Gerd Bacher zugeschrieben wird, habe ich früh zu einer Maxime gemacht. Ich habe keine Berührungsangst gegenüber Menschen, die etwas besser können als ich. Kompetenz und Engagement werden gefordert, gefördert und belohnt. Loyalität gilt dem Unternehmen und den gemeinsam gesetzten Zielen – nicht einzelnen Personen. Der Umkehrschluss ist ebenso wichtig: Mittelmäßigkeit in Führungspositionen stößt Talente ab. Wer wirklich die besten Köpfe um sich versammelt, schafft Umgebungen, in denen ambitionierte Menschen wachsen und bleiben wollen.

„Listen to the silence“

Als Führungskraft ist es oft wichtiger, zuzuhören, als selbst zu sprechen. Und dabei sind es nicht immer die Lauten, denen es zuzuhören gilt. Oft sind es die leisen, introvertierten Mitarbeiter:innen, die vielversprechende Ideen haben, aber diese nicht offen kommunizieren. Das ist ein strategischer Verlust: Die innovativsten Perspektiven kommen häufig von denjenigen, die bewusst nicht in der Hierarchie nach oben streben. Empowerment zählt deshalb zu den wichtigsten Aspekten meines Führungsstils. Gerade in einem Unternehmen wie dem ORF, das historisch von einer starken Außenwirkung geprägt ist, müssen wir den Leisen bewusst Gehör verschaffen.

„Die innovativsten Perspektiven kommen häufig von denjenigen, die bewusst nicht in der Hierarchie nach oben streben. Empowerment zählt deshalb zu den wichtigsten Aspekten meines Führungsstils.“

„Connecting the dots“

In großen Organisationen mit starken Subkulturen wie beim ORF ist interdisziplinäres Denken entscheidend. Lager- und Silodenken, Neid und Anspruchsdenken zwischen Direktionen oder Abteilungen müssen wir überwinden. Der ORF verfügt über ein außergewöhnliches Portfolio an Talenten, Formaten und regionalen Kompetenzen. Die Synergien zwischen diesen Bereichen werden heute nicht ausge-

schöpft, Abteilungsgrenzen als Machtbereiche verstanden. Wenn wir das Ganze sehen, werden diese Grenzen durchlässig – nicht zwingend durch Reorganisation, sondern durch eine Kultur, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar belohnt.

„Celebrate the milestones“

Vision und Mission eines Unternehmens sind gefühlt oft ferne Ziele. Umso wichtiger ist es, als Führungskraft konkrete und erreichbare Zwischenziele zu definieren und das Erreichen dieser Ziele angemessen zu feiern. Denn nichts ist motivierender als Erfolg – und innerhalb eines großen Unternehmens wirken Erfolg und gemeinsame Begeisterung darüber ansteckend. In Unternehmen, die lange in der Defensive gelebt haben, werden Erfolge als selbstverständlich hingenommen, Misserfolge dagegen ausführlich analysiert. Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit entsteht aber nur, wenn Positives benannt, hervorgehoben und gemeinsam erlebt wird.

„Respect is earned, not given“

Respekt im Umgang mit Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen ist mir ein zentrales Anliegen. Ich habe Respekt vor den Leistungen der ORF-Mitarbeiter:innen, vor der Institution und vor dem Publikum. Als langjähriger Privat-TV-Manager bringe ich die Erfahrung mit, unter hohem Druck Transformation umzusetzen und Veränderung voranzutreiben. Auf dieser Basis, verbunden mit einer klaren Strategie, einer Orientierung an Werten und einem transparenten Führungsstil möchte ich mir wiederum den Respekt der ORF-Mitarbeiter:innen verdienen – auch wenn schwierige und unpopuläre Entscheidungen erforderlich sind.

Zusammenfassend gesagt: Die genannten kulturellen Parameter, gemeinsam mit meinen daraus abgeleiteten Führungsprinzipien, möchte ich als Generaldirektor im ORF über mein engeres Umfeld hinaus dauerhaft etablieren. Ich werde mich mit größter Energie dafür einsetzen, dass im ORF eine positive Unternehmenskultur herrscht, die nach innen die Begeisterung und das Engagement der Mitarbeiter fördert und die nach außen dazu beiträgt, dass der ORF seiner enormen Bedeutung für eine demokratische, wertorientierte, österreichische Gesellschaft gerecht wird.



3.2.2 Der Zweck: Verteidigung der medialen Souveränität Österreichs

Der ORF und seine Beschäftigten stellen seit jeher höchste Ansprüche an Qualität – nicht als Selbstzweck, sondern aus Gründen des Gemeinwohls. Denn Qualitätsjournalismus ist ein essenzieller demokratischer Eckpfeiler: Er ermöglicht informierte Meinungsbildung und schafft Orientierung, ohne die liberale Demokratie nicht funktionsfähig wäre.³

Diesen Public Value – den ich als Qualität im Sinne des Gemeinwohls definiere – stiftet nicht der ORF allein. Auch andere heimische Qualitätsmedien leisten einen unverzichtbaren Beitrag, indem sie die Resilienz der demokratischen Öffentlichkeit insgesamt erhöhen: „Eine demokratische Öffentlichkeit ist robuster,“ schreibt der Wirtschaftswissenschaftler und ORF-Stiftungsrat Leonhard Dobusch, „wenn nicht eine einzige Form der Abhängigkeit oder Medienlogik dominiert, sondern wenn sich private und öffentlich-rechtliche Angebote wechselseitig ausgleichen und kontrollieren.“⁴

Wenn es aber sowohl öffentlich-rechtliche wie private Medienanbieter braucht, dann ist es nur konsequent, angesichts der beschriebenen Bedrohung des heimischen Medienmarkts auch beide zu schützen. Es genügt nicht, Public Value alleine innerhalb der eigenen Angebote zu erbringen, sondern es ist nötig, den „Public-Value-Service“-Auftrag des ORF neu und systemisch zu interpretieren:

Das Mandat des ORF wird um ein Ziel ergänzt: den Aufbau und die Absicherung einer pluralistischen, kritischen Medieninfrastruktur für alle Qualitätsmedien in Österreich. Ein starker ORF verteidigt so die mediale Souveränität Österreichs und leistet einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der liberalen Demokratie.

Die angesprochene Infrastruktur ist ausdrücklich ein Angebot für alle Medien, die nach journalistischen Qualitätsstandards arbeiten und sie in Anspruch nehmen wollen. (Zur Eingrenzung von Qualität siehe Infobox unten.) Sie bedeutet keine Erweiterung redaktioneller Zuständigkeiten, keine inhaltliche Steuerung anderer Medien und keine wirtschaftliche Vereinnahmung. Ihr Ziel ist ausschließlich, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die demokratische Willensbildung und Information der Öffentlichkeit auch unter Bedingungen, die von nicht-europäischen Plattformen dominiert werden, stattfinden kann.

Dazu gehört die technologische Verfügbarkeit eigener souveräner Digital-Plattformen, die jenseits von globalen Gatekeepern funktionieren und in Krisenzeiten vollständig autonom betrieben werden können. Dabei geht es auch um die Gewährleistung publizistischer Sichtbarkeit sowie um die Ermöglichung und Siche-



„Nicht mehr der Marktanteil seiner eigenen Programme ist der alleinige Maßstab des ORF-Erfolgs, sondern der gemeinsame Nutzungsanteil österreichischer Qualitätsmedien im Vergleich zur Nutzung internationaler Social-Media- und Streaming-Giganten.“

rung der Refinanzierung von Qualitätsjournalismus. Das übergeordnete Ziel führt zurück zur Ursprungsidee des öffentlich-rechtlichen Prinzips, den Erhalt eines gemeinsamen Referenzrahmens („Common Ground“) für das demokratische Zusammenleben.

Nach meinem Strategiekonzept übernimmt der ORF Gesamtverantwortung als Zentrum und Motor einer kooperativen Medienordnung für den heimischen Medienmarkt und dessen Wohlergehen. Nicht mehr der Marktanteil seiner eigenen Programme ist der alleinige Maßstab seines Erfolges, sondern der gemeinsame Nutzungsanteil österreichischer Qualitätsmedien im Vergleich zur Nutzung internationaler Social-Media- und Streaming-Giganten. Damit leistet der ORF einen Beitrag zur nachhaltigen Unterstützung von Qualitätsjournalismus und letztlich dem Überleben des gesamten heimischen Medienmarktes.

Ein Blick nach Deutschland verdeutlicht, dass dieser erweiterte Zweck weder aus einer Momentaufnahme noch aus einer Überdehnung des öffentlich-rechtlichen Auftrags entsteht. Auch dort haben die öffentlich-rechtlichen Anstalten die Zeichen der Zeit erkannt und arbeiten an Lösungen für eine digitale Souveränität.

Was wir von der ARD lernen können, ist der Fokus auf Open-Source-Lösungen. Florian Hager, Vorsitzender der ARD, sagt in einem Interview: „Digitale Souveränität heißt für uns nicht, alles selbst zu programmieren.“⁵ Durch die forcierte Verwendung von Open-Source-Lösungen kann digitale Souveränität ohne massive Belastung der eigenen Ressourcen erlangt werden. Sie bleibt darüber hinaus für

Eine Annäherung an Qualität

Folgende Begriffspaare können helfen, den Begriff „Qualität“ im Kontext von Public Value und Qualitätsjournalismus zu beschreiben und einzugrenzen:

- Anspruch und Hochwertigkeit
- Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit
- Ausgewogenheit und Objektivität
- Verantwortung und Sorgfalt
- Transparenz und Reflexion
- Relevanz und Meinungsbildung
- Vielfalt und Unterscheidbarkeit
- Kompetenz und professionelle Ausbildung
- Originalität und eigenständiger Journalismus
- Demokratieförderung und Minderheiten-Orientierung
- Werthaltigkeit und gesellschaftlicher Nutzen
- Regionalität und Identität

Quelle: Milborn/Breitenecker, Change the Game, S. 291

„Die öffentlich-rechtliche Idee ist auch jetzt wieder die richtige Antwort: zur Absicherung von demokratischer Öffentlichkeit angesichts neuer Monopole in Form von datengetriebenen und algorithmisch verstärkten Digitalplattformen.“

andere Marktteilnehmer anschlussfähig, damit auch diese im Fall externer Einschränkungen weiter publizieren können.

Eine abschließende Bemerkung zur Neuinterpretation der öffentlich-rechtlichen Idee: Verglichen mit dem bisherigen Selbstverständnis des ORF stellt dieser Schritt gewiss einen signifikanten Paradigmenwechsel dar – in Bezug auf den öffentlich-rechtlichen Auftrag ist er hingegen kein Bruch, sondern durch und durch konsequent.

Die öffentlich-rechtliche Idee zielt seit jeher darauf ab, demokratische Öffentlichkeit dort abzusichern, wo Marktmechanismen versagen oder zu Machtkonzentration führen. Sie war die richtige Antwort nach dem 2. Weltkrieg, als Fernsehen und Rundfunk aus technischen und finanziellen Gründen natürliche Monopole waren. Und sie ist auch jetzt wieder die richtige Antwort: zur Absicherung von demokratischer Öffentlichkeit angesichts neuer Monopole in Form von datengetriebenen und algorithmisch verstärkten Digitalplattformen.

3.2.3 Die Mission: Konsequente Transformation zur Public-Service-Streamingplattform

Ist in der ORF-Strategie 2030 von einem „Streaming-Shift“ die Rede, geschieht dies meist unter budgetären Vorzeichen. So heißt es da etwa, dass man im Rahmen der angestrebten Transformation zur „multimedialen Public Value Plattform“ eine „neue Balance in der Ressourcenverteilung zwischen Fernseh-, Radio- und Online-Angeboten“⁶ schaffen wolle. On-Demand-Angebote sollen bis zum Jahr 2030 *denselben Stellenwert* haben wie die traditionsreichen linearen Kanäle.⁷ In dieser Logik ist ORF ON demnach ein Distributionskanal unter vielen.

Diese Sichtweise wird dem Ausmaß der gegenwärtigen Transformation von Nutzerverhalten, Marktdynamik und technischer Innovation nicht ausreichend gerecht: Streaming und Social Video ersetzen klassische lineare Nutzungsformen nicht teilweise, sondern sind auf dem besten Weg, sie vollständig abzulösen.⁸ Einzig demografische Effekte wirken noch bremsend auf diese Entwicklung.⁹

Es ist deshalb Zeit, diesem Wandel mit der allergrößten Konsequenz zu begegnen. Das gelingt durch die Fokussierung der Transformation auf das Zielbild einer Public-Service-Streamingplattform unter dem Motto „ORF ON FIRST“ – wenn nicht sogar „ORF ON ALLES“. Der Unterschied zwischen einer *multimedialen Public-Service-Plattform* und einer *Public-Service-Streamingplattform* ist dabei wesentlich: Er liegt darin, ob ORF ON ein separat budgetierter Ausspielkanal bleibt oder zum voll integrierten, zukunftsfähigen Dreh- und Angelpunkt des gesamten ORF-Angebots wird.



ORF ON entwickelt sich von einer primär Video-on-Demand-lastigen Plattform bzw. Mediathek zur zentralen Dachmarke und Anlaufstelle für alle ORF-Angebote weiter – unabhängig davon, ob sie live oder on demand, Sound oder Video sind. Der Streaming-Shift findet also nicht von Linear zu On Demand statt, sondern von Broadcasting via Kabel und Satellit zu Streaming via Internet, egal ob live/linear oder jederzeit auf Abruf.

Die Transformation in groben Zügen: Starke Marken in einer digitalen Welt

Die Weiterentwicklung von ORF ON zur Dachmarke erfordert auf vielen Ebenen ein umfassendes Neudenken der ORF-Angebote: von der Programmplanung bis zur Budgetsteuerung, von der Markenpositionierung bis zur Reichweitenmessung. (Die folgenden Punkte umreißen die strategischen Parameter, für operative Ausführungen verweise ich auf Kapitel 4.2.)

Der wohl wichtigste Unterschied betrifft die Rolle der traditionsreichen Sendermarken, deren starke lineare Profile in noch stärkere digitale Markenwelten übersetzt werden sollen. Eine „ORF 1-Welt“ oder eine „Ö3-Welt“ bedienen mit ihren Inhalten verschiedenste Nutzungsszenarien und wirken als Orientierungshilfen in der digitalen Angebotsvielfalt. Entscheidend dafür ist die Schärfung ihrer Positionierung innerhalb der aktuellen Flottenaufstellung und eine möglichst komplementäre Justierung ihrer Schwerpunkte, um sie zu nachvollziehbaren Destinationen für Genres und Zielgruppen zu machen. Wichtig dabei: Die linearen Sender bilden mit ihrem linearen (Live-)Signal das Herzstück der jeweiligen Markenwelten auf ORF ON.

In Sachen Programm und Reichweiten-Messung verschiebt sich der Fokus von linearen Maßstäben hin zu hybriden Faktoren: Inhalte, die sowohl linear wie non-linear funktionieren, werden bevorzugt. Zur Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg gelangen hybride Messgrößen wie konvergente Quoten zum Einsatz. Starre lineare Programmschemata werden damit ebenso durchbrochen wie Quoten, die ein System messen, das längst nicht mehr die Realität der Mediennutzung abbildet.

Auf budgetärer Ebene vollzieht sich der angesprochene Streaming-Shift konsequent von bisher noch prioritär behandelten linearen Budgets in Richtung einer ORF-ON-Gesamtbetrachtung: ein Programmformat hat nur noch ein einziges Budget für alle Ausspielwege und Formen. Es gibt also letztendlich nur noch ein ORF-ON-Content-Budget, aus dem sämtliche ORF-Programme und Inhalte finanziert werden.

„Die Attraktivität von ORF ON entscheidet maßgeblich darüber, wie gut der ORF in Zukunft selbst relevante Reichweiten erzeugen kann, ohne sich noch tiefer in Abhängigkeit von internationalen Drittplattformen zu begeben.“

Kompromisslose Qualität und souveräner Umgang mit Daten

Wollen wir ORF ON zum Dach und Zentrum des gesamten ORF-Angebots machen, dann muss die Qualität und die Nutzerfreundlichkeit der Plattform höchsten Ansprüchen genügen. Ihre Attraktivität entscheidet maßgeblich darüber, wie gut der ORF in Zukunft selbst relevante Reichweiten erzeugen kann, ohne sich noch tiefer in Abhängigkeit von internationalen Drittplattformen zu begeben.

ORF ON muss danach streben, sich an Branchengrößen wie Netflix messen zu lassen. Aktualität, Lokalität und Relevanz der Inhalte sorgten schon zu Zeiten der ORF TVthek für solides Publikumsinteresse – die Entwicklung zeitgemäßer Features muss dieses Grundinteresse dringend mit einer zeitgemäßen Nutzungserfahrung belohnen.

Um die hausgemachten Schwächen etwa rund um personalisierte Empfehlungen zu beheben, soll der ORF Kooperationen mit anderen Medienunternehmen intensivieren, insbesondere durch eine Vertiefung der Kooperationsmöglichkeiten mit ARD/ZDF und den konsequenten Einsatz von Open-Source-Lösungen.¹⁰

Die Steigerung der Plattformattraktivität ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist zentral für das Entstehen wichtiger Netzwerkeffekte: Je intensiver Nutzer:innen mit dem Angebot von ORF ON interagieren, desto mehr Daten produzieren sie, die wiederum für die Verbesserung des Streamingerlebnisses genutzt werden können. Ein besseres Streamingerlebnis führt zu mehr Nutzung, der Kreis setzt sich fort.¹¹

Bei aller Kritik an Big-Tech, in diesem Punkt müssen wir von den großen Digitalplattformen lernen: Nur wer Daten gezielt für das eigene Angebot zu nutzen vermag, schafft langfristig Relevanz und kann die Kontrolle über die Infrastruktur behalten.¹² Alternativ bleibt nur der Weg auf Drittplattformen. Insofern gehen Qualitätsanspruch und digitale Souveränität Hand in Hand.

Eine offene Plattform für Österreich

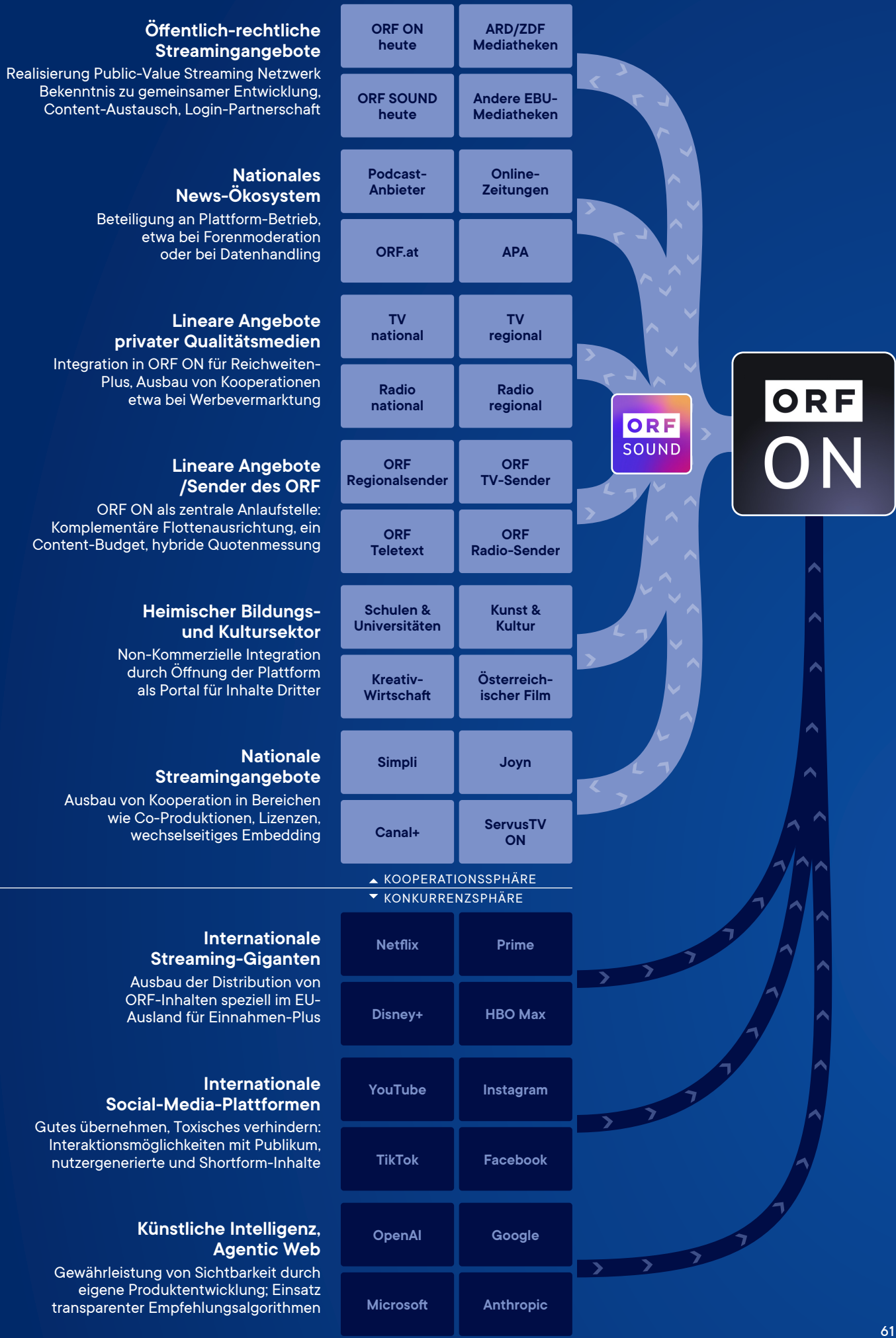
Für die Relevanz des ORF ist es schließlich zentral, dass sich ORF ON öffnet, und zwar in mehrere Richtungen:

1. **Hin zum eigenen Publikum** durch Interaktionsmöglichkeiten, Foren und Kommentarfunktionen. Aktuell zwingt das Fehlen eigener Rückkanäle das Publikum dazu, für Diskussionen über öffentlich-rechtliche Inhalte auf externe Netzwerke wie YouTube auszuweichen,¹³ was dem Auftrag zur Förderung der demokratischen Meinungsbildung eklatant widerspricht.
2. **Hin zu nutzergenerierten Inhalten**, um die gesellschaftliche Teilhabe in einer demokratischen und sicheren Umgebung zu stärken. Dadurch kann ORF ON zu einem interaktiven Raum heranwachsen, der den direkten Dis-

kurs abseits von profitorientierten und polarisierenden Algorithmen ermöglicht.

3. **Hin zur Nutzung der digitalen Infrastruktur durch Dritte**, wodurch sich ORF ON zu einem echten offenen Ökosystem wandeln würde. Wenn gemeinwohlorientierte Einrichtungen wie Universitäten, Bildungsinstitutionen, Kulturbetriebe oder karitative Einrichtungen die Möglichkeit erhalten, eigene Portale auf der ORF-Infrastruktur zu betreiben, wird der gesellschaftliche Mehrwert vervielfacht.
4. **Hin zu verstärkten Content-Partnerschaften**, um die Werthaltigkeit des Inhaberkatalogs von ORF ON noch weiter zu steigern. Hier gilt es einerseits, Content-Partnerschaften mit anderen EBU-Mitgliedern zu intensivieren, gleichzeitig sollen auch private Qualitätsmedien aus dem Bewegtbild-Bereich dazu eingeladen werden, mit ihren linearen (Live-)Programmen auf ORF ON vertreten zu sein. ORF Sound hat diesen Schritt bereits vollzogen und beweist, dass durch eine solche Integration der öffentlich-rechtliche Charakter der App gewahrt bleibt. Nutzer freuen sich über ein breiteres Angebot, die privaten Medienmarken über zusätzliche Reichweite.

*Umseitig: Bausteine für die
Weiterentwicklung von ORF
ON zur zentralen Dachmarke
und Anlaufstelle für alle
ORF-Angebote*



3.2.4 Die Vision: Selbstbewusste Erweiterung um eine pan-europäische Perspektive

Das Streben nach medialer Souveränität und die konsequente Ausrichtung des ORF auf Streaming sind Ausdruck meiner Überzeugung, dass die Relevanz heimischer Medien – egal ob mit nationaler, regionaler oder lokaler Verbreitung – wesentlich davon abhängt, ob wir selbst jene Plattformen kontrollieren, über die unsere Inhalte ihr Publikum erreichen. Das ist angesichts der beschriebenen Übermacht von Big-Tech eine kolossale Herausforderung, aber es ist noch nicht zu spät dafür.

„Die Relevanz heimischer Medien – egal ob mit nationaler, regionaler oder lokaler Verbreitung – hängt wesentlich davon ab, ob wir selbst jene Plattformen kontrollieren, über die unsere Inhalte ihr Publikum erreichen.“

Die Gefahren der „Frenemy“-Strategie

Die Digitalstrategie der meisten Medienhäuser Österreichs ist heute eine „Frenemy“-Strategie. Obgleich sie direkte Konkurrenten um Aufmerksamkeit, Traffic und Werbegelder sind, bespielen letztendlich alle auch die Plattformen der Big-Tech-Giganten. Der ORF hat es diesbezüglich etwas leichter in seiner Argumentation als Privatmedien, kann er doch argumentieren, dass etwa die Aktivitäten der ZIB auf TikTok seinen Informationsauftrag erfüllen, weil der ORF sein Publikum dort erreichen müsse, wo es sich befindet. Eine Rückführung der dortigen Nutzer auf eigene Plattformen wäre zwar wünschenswert, ist aber nur sehr begrenzt möglich.

Wie riskant diese Strategie ist, zeigt das Aufkommen generativer Suche. KI-basierte Chatbots haben alleine in den letzten Monaten dazu geführt, dass rund 93% der Anfragen ohne Klick auf eine andere Website enden.¹⁴ Medien, die ihre Inhalte suchmaschinenoptimiert ins Netz gestellt haben, verlieren über Nacht ihre Sichtbarkeit – und damit auch die Möglichkeit, mit ihren Marken und ihrer redaktionellen Arbeit erkennbar und auffindbar zu bleiben, geschweige denn, eigene Inhalte durch Werbung auf den eigenen Websites zu refinanzieren. Ebenso unsicher bleiben die algorithmischen Feeds der Social-Media-Plattformen. Gesetzlich verordnete Prominence-Regeln (Auffindbarkeits-Regeln), mögen kurzfristig ein probates Mittel sein, um Sichtbarkeit abzusichern, eine Überlebensstrategie für heimische Medien sind sie jedoch nicht.

Historischer Auftrag: neue Medien selbst gestalten

Seit ihrer Gründung vor mehr als hundert Jahren haben öffentlich-rechtliche Anbieter neue Mediengattungen stets auch selbst erschlossen – vom Radio zum Fernsehen, vom Fernsehen ins Internet. Diese Logik muss nun auf die nächste Stufe gehoben werden.

Auch heute geht es darum, eigene Plattformen zu betreiben: im Streaming, perspektivisch aber auch in Social-Media- und KI-basierten Umgebungen. Für den ORF bedeutet das, eine digitale Plattformstrategie zu entwickeln, die über die Dis-

„Nur wenn es uns in Europa gelingt, eine eigene mediale Infrastruktur zu verteidigen, haben wir eine Chance, unsere europäische Souveränität aufrechtzuerhalten.“

tribution auf Drittplattformen hinausgeht und den Aufbau eigener medialer Infrastruktur ins Zentrum stellt. Nur so lässt sich mediale Souveränität gegenüber den US-Tech-Giganten sichern. Als Einzelspieler in einem kleinen Land wie Österreich wird das im Alleingang allerdings schwer gelingen.

Nur wenn es uns in Europa gelingt, eine eigene mediale Infrastruktur zu verteidigen, haben wir eine Chance, unsere europäische Souveränität aufrechtzuerhalten. Gerade die digitale Souveränität und insbesondere die digitale Souveränität der Medieninfrastruktur („mediale Souveränität“) sind die stärkste Waffe im „Medienkrieg“ gegen die Big-Tech-Giganten aus den USA und China.

Europas Antwort auf die Dominanz globaler Plattformen

Es gilt daher, den Horizont der ORF-Strategie mutig über den nationalen Rahmen hinaus zu erweitern und den europäischen Binnenmarkt als jenen Handlungsraum zu definieren, in dem Konkurrenz mit Big-Tech möglich wird und europäische Souveränität abgesichert werden kann.

Der ORF positioniert sich als Initiator und Brückenbauer zwischen EBU-Mitgliedern und treibt den Aufbau einer pan-europäischen Public-Value-Streaming-Plattform voran. In Kooperation mit privaten Qualitätsmedien entsteht die notwendige Skalierung für echte Konkurrenzfähigkeit gegenüber Big Tech.

Die öffentlich-rechtlichen Anbieter sind auf Grund ihrer öffentlichen Finanzierung in vielen europäischen Ländern wirtschaftlich dazu in der Lage, eine gemeinsame Medienplattform aufzubauen. Der ORF kann dabei die Rolle des Initiators und Organisers übernehmen. Ziel ist eine pan-europäische Streamingplattform, die in kooperativer – etwa genossenschaftlicher – Form zwischen EBU-Mitgliedern und in Zusammenarbeit mit privaten Medienanbietern entsteht.

Die Plattform ersetzt bestehende Streamingangebote des ORF ebensowenig wie jene der anderen Partner, sondern wird als zusätzliches Angebot nach marktwirtschaftlichen Logiken etabliert. Verlinkungen mit den jeweiligen nationalen Mediatheken der öffentlich-rechtlichen Anbieter sind erwünscht und möglich, ebenso Kooperationen mit nationalen Streaming-Angeboten privater Player.

Das Projekt basiert auf der Freiwilligkeit teilnehmender EBU-Mitglieder und privater Partner und wird auf einer gemeinsamen technischen Infrastruktur mit einer einheitlichen Marke realisiert – Arbeitstitel: „**Eurovision Play**“. (Siehe dazu die Ausführungen im Kapitel 4.3)

Europas strukturelle Stärke als Wettbewerbsvorteil

Der europäische Binnenmarkt als Handlungsraum ist deshalb erfolgversprechend, weil er weitaus potenter und geeinter ist, als man manchmal meinen möchte. Vor allem in Sachen Vertrauen zeigt sich eine deutliche Präferenz für europäische Anbieter. Das können europäische Medien als Wettbewerbsvorteil nutzen. Regulatorische Standards und demokratische Werte sollten dabei nicht als Bürde verstanden werden, sondern als Differenzierungsmerkmal im globalen Wettbewerb. Entscheidend wird sein, diese strukturellen Vorteile in konkrete gemeinsame Infrastruktur zu übersetzen.

„Wer, wenn nicht die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten Europas, ist besser dazu geeignet, europäische Alternativen zu den bestehenden Plattformen zu entwickeln und dem Publikum näherzubringen?“

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass eine neue europäische Plattform die internationalen Big-Tech-Plattformen nicht sofort ersetzen kann. Der ORF kann seine Präsenz auf diesen etablierten Plattformen nicht von einem Tag auf den anderen aufgeben. In einer Übergangsphase werden die bestehenden Plattformen daher noch genutzt werden, jedoch wird die Präsenz dort aktiv dafür verwendet, die im Aufbau befindlichen souveränen Plattformen zu bewerben, das Publikum also sukzessive zur Nutzung eigenständiger europäischer und dem Gemeinwohl verpflichteter Plattformen zu bringen. Wer, wenn nicht die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten Europas, ist besser dazu geeignet, europäische Alternativen zu den bestehenden Plattformen zu entwickeln und dem Publikum näherzubringen? Mit diesem Mandat bekommen die Öffentlich-Rechtlichen einen neuen Zweck, eine neue Daseinsberechtigung und damit in Zukunft auch einen neuen Funktionsauftrag.¹⁵

Eine persönliche Bemerkung dazu: Es gibt Stimmen, die sagen, diese „Schlacht“ sei längst verloren, es sei zu spät, um europäische Plattformen, die nach europäischen Regeln agieren, aufzubauen. Dem möchte ich entgegenhalten: Es kommt darauf an, welche Art von europäischer Plattform man aufbauen will. Eine pan-europäische Social-Media-Plattform top down den jungen Nutzern „aufzudrängen“, wird tatsächlich praktisch unmöglich sein.

Für eine pan-europäische Streaming- und Interactive-Video-Plattform hingegen ist es nicht zu spät. Beim Aufbau der Streamingplattform Joyn bekam ich oft das gleiche Argument zu hören, doch konnten wir als Privatsender beweisen, dass es sehr wohl möglich ist, in nur drei Jahren alle heimischen TV-Anbieter auf einer Streaming-Plattform zu vereinen. Wenn man also sieht, was einer österreichischen Privatsendergruppe gelingen kann, kann man sich ausmalen, was dem ORF und den öffentlich-rechtlichen Sendern Europas gelingen könnte, wenn sie gemeinsam, entschlossen und strategisch handeln.

Eine eigenständige, europäische, digitale Streaming-, Video- und Medienplattform ist keine Utopie, sondern ein erreichbares Ziel. Der ORF kann bei der Erreichung dieses Ziels eine zentrale Rolle einnehmen, seine eigene Legitimation stärken – und möglicherweise sogar seine Einnahmen aus internationalen Erlösen steigern.

3.3 WAS KENNZEICHNET EINEN „SOUVERÄNEN ORF“?

Wirtschaftlicher Erfolg, redaktionelle Unabhängigkeit und resiliente Technologie sind die drei zentralen Aktionsfelder, die den ORF zu einer souveränen Organisation machen. Sie sind die zwingende Voraussetzung, damit der ORF seinem Publikum, den Beitragszahler:innen dienen kann und dafür, dass er seine neue systemische Rolle in einer kooperativen Medienordnung in Österreich einnehmen kann. Mein Konzept sieht daher vor, dass der ORF nach innen wie nach außen zu neuer Stärke findet, diese Stärke aber nicht gegen andere heimische Medien einsetzt, sondern mit ihnen.

Wirtschaftlicher Erfolg

Sparsam bei den Kosten, innovativ und mutig auf der Ertragsseite, so definiere ich wirtschaftlichen Erfolg. Durch den gezielten und verantwortungsbewussten Einsatz neuer Technologien gibt es ein beträchtliches Einsparungspotenzial im Unternehmen, ohne die Qualität der Programme zu beeinträchtigen.

Auf der Einnahmenseite sieht mein Konzept den konsequenten Ausbau des internationalen Rechtehandels und der internationalen Werbevermarktung vor. So lassen sich binnen weniger Jahre relevante neue Einnahmen lukrieren, die letztlich die Erhöhung der ORF-Beiträge über die Haushaltsabgabe obsolet machen, dabei aber nicht den Wettbewerb mit den österreichischen Marktteilnehmern beeinträchtigen.

Redaktionelle Unabhängigkeit

Die gelebte Unabhängigkeit des ORF in seiner redaktionellen Arbeit ist das höchste Gut für seine Glaubwürdigkeit beim Publikum und gewissermaßen seine DNA. Ein starker ORF, wie ich ihn sehe, ist selbstbewusst, zeigt zugleich aber Demut angesichts des Privileges, das die Finanzierung durch die Allgemeinheit mit sich bringt.

Die Mitarbeiter:innen sind sich ihres Werts und des Werts ihrer Arbeit bewusst, sie pflegen gleichzeitig auch eine offene Fehlerkultur. Das Streben nach handwerklicher Perfektion, Respekt und kritische Distanz sind die drei wesentlichen Parameter der ORF-Redaktionen. Diese Leistung und dieser Anspruch muss noch stärker nach außen gelebt und kommuniziert werden.

Resiliente Technologie

Der ORF wird völlig zu Recht als kritische Infrastruktur angesehen. Er leistet einen großen Anteil zu einer faktenbasiert informierten Bevölkerung, schafft eine gemeinsame Öffentlichkeit und vermittelt Identität, regional wie auf Bundesebene.

Um diese kritische Infrastruktur abzusichern, ist der größtmögliche Einsatz resilienter Technologien das Gebot der Stunde. Nur so kann Unabhängigkeit und Eigenständigkeit sowie letztlich die Souveränität im medialen und digitalen Raum erreicht und ausgebaut werden. Besonders in diesem Bereich übernimmt der ORF künftig seine Verantwortung für den gesamten Medienstandort und engagiert sich aktiv im Kreis der europäischen Medienhäuser, um die mediale Souveränität Europas auszubauen.

„Vertrauen in Medien ist heute vor allem eine Frage wahrgenommener und aktiv gelebter Verantwortung.“

Verantwortung für Österreich

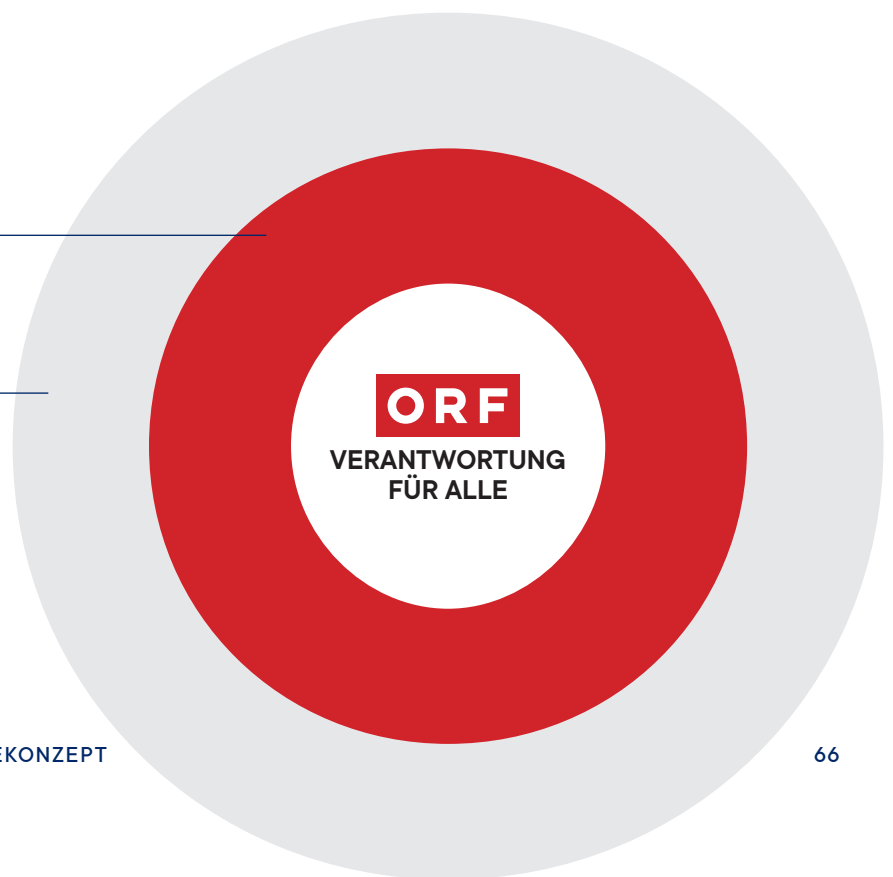
Die Rolle als souveräner ORF eröffnet die Chance, zuletzt verloren gegangenes Vertrauen aktiv zurückzugewinnen. Ich bin überzeugt, dass Vertrauen in Medien heute vor allem eine Frage wahrgenommener und aktiv gelebter Verantwortung ist. Die wichtigste Forderung dieses Strategiekonzeptes ist daher, dass der ORF Verantwortung für die pluralistische Medieninfrastruktur Österreichs übernimmt, damit mediale Souveränität absichert und zum Erhalt der liberalen Demokratie beiträgt.

Doch das Wirken des ORF geht über diesen Aspekt hinaus. Die tausenden engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF übernehmen durch ihre Verankerung in der Gesellschaft auf vielen Ebenen Verantwortung für ein gelungenes Miteinander in Österreich. Die folgende Seite definiert zentrale Verantwortungsfelder und korrespondierende Maßnahmen, die ich in meiner Amtsperiode fördern möchte. Dabei unterscheide ich zwischen den Verantwortungsdimensionen, denen sich der ORF gegenüber verpflichtet, den daraus abgeleiteten Zielen und den konkreten Maßnahmen zu ihrer Umsetzung.

**Verantwortungs-
Dimension**

**Ziel-
Ebene**

**Maßnahmen-
Ebene**



Verantwortung nach innen

Verantwortung für alle kann nur übernehmen, wer auch mit sich selbst einen verantwortungsvollen Umgang pflegt. Diese Grafik veranschaulicht folglich jene Maßnahmen, mit denen der ORF Verantwortung im eigenen Haus verankert: im täglichen Handeln, in der Zusammenarbeit und in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Auch hier spielt eine neu gewachsene und von der Unternehmensspitze gelebte Unternehmenskultur eine ganz entscheidende Rolle.



3.4 LEITSÄTZE FÜR DIE STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DES ORF

Für den ORF selbst hat dieser neue Auftrag als Plattform weitreichende Folgen, die ich mit den folgenden strategischen Leitsätzen für einen souveränen ORF beschreiben und damit zusammenfassen möchte:

01 VOM MARKTFÜHRER ZUM MARKTMOTOR

Der ORF löst sich in einer neuen kooperativen Medienordnung aus der Logik des Marktführers. Nicht mehr der Marktanteil seiner eigenen Programme ist der alleinige Maßstab seines Erfolges, sondern der Anteil, den heimische Qualitätsmedien insgesamt gegenüber den Big-Tech-Giganten erreichen. Er ist die zentrale Drehscheibe eines starken, resilienten Medienökosystems, die nicht nur Inhalte anderer Medienanbieter mit Public-Value-Anspruch anbietet, sondern auch solche von Bildungseinrichtungen oder Kulturinstitutionen. **„Kooperation statt Konkurrenz“**

02 KULTURWANDEL: EIN SOUVERÄNER ORF

Der ORF schafft eine neue Kultur der Geschlossenheit und des Miteinander statt Machtmissbrauch und Diskriminierung – durch eine starke Fokussierung auf die Verwirklichung der gemeinsamen Vision und Mission. Vertrauen und Glaubwürdigkeit beim ORF-Publikum und im ORF-Team werden durch den Glauben an ein gemeinsames Ziel zum Wohle der Allgemeinheit am besten verwirklicht. Ein neuer ORF ist nicht nur digital souverän, sondern auch wieder stark, unabhängig, gelassen, uneingeschränkt, sicher, selbstbewusst und frei. **„Culture eats strategy for breakfast“**

03 STREAMING-SHIFT VOLLZIEHEN

Der ORF rückt die Streaming-Technologie ins Zentrum seiner strategischen Überlegungen und seines unternehmerischen Tuns. ORF ON ist nicht mehr nur der digitale Ausspielkanal eines Rundfunkunternehmens, sondern dessen Kernprodukt. Indem der ORF selbst zur Streamingplattform wird, kann er diese Plattform und AI-Tools auch für andere Anbieter zugänglich machen und seine neue systemische Rolle einnehmen. **„All in on ORF ON“**

04 GEMEINWOHL- ORIENTIERUNG

Der ORF nutzt die Mechanismen der Plattform-Logik aus, aber im Sinne des Gemeinwohls. Seine Algorithmen und Interaktionsmechanismen sind transparent und nicht auf Empörung sowie größtmögliche Verweildauer programmiert, sondern auf die Herstellung eines konstruktiven öffentlichen Raums, der das Gemeinsame vor das Trennende stellt. **„Public Value ist Qualität im Sinne des Gemeinwohls“**

05
**BINNENPLURALISMUS
GEWÄHRLEISTEN**

Der ORF sichert Binnenpluralismus im ORF und in seiner medienübergreifenden Verantwortung für den gesamten heimischen Qualitätsmedienmarkt. Denn Kooperation statt Konkurrenz darf nicht bedeuten, dass die redaktionelle Vielfalt eingeschränkt wird; ganz im Gegenteil: Wirtschaftliche, technische und organisatorische Synergien und Effizienzen durch Kooperationen sollen keinen reduzierenden Einfluss auf die redaktionelle Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sowie die pluralistische Aufstellung der einzelnen Redaktionen haben. **„Redaktionelle Vielfalt bei medienpolitischer Einheit“**

06
**RELEVANZ UND
AKZEPTANZ STEIGERN**

Der ORF bietet verantwortungsbewussten, respektvollen und lösungsorientierten Journalismus als bewussten Gegenpol zur Polarisierung und Zuspitzung auf Social Media. Klare Prinzipien von Unparteilichkeit, Ausgewogenheit, Objektivität und Faktencheck bringen Glaubwürdigkeit als höchstes Gut des ORF. **„User first – Publikum im Mittelpunkt“**

07
**PROGRAMMQUALITÄT
UND VERTRAUEN**

Der ORF formuliert für seine eigenen Programme eine zeitgemäße Qualitätsstrategie, mit dem Ziel, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Relevanz beim Publikum nachhaltig zu stärken. Diese Qualitätskriterien berücksichtigen die neue Rolle als Plattform. Insbesondere die Aspekte Transparenz, Unabhängigkeit und Dialogfähigkeit sind dabei die zentralen Parameter. **„Qualitätsgütesiegel ORF“**

08
**BÜRGERNÄHE,
REGIONALITÄT UND
PUBLIKUMSDIALOG**

Der ORF priorisiert Österreich-Inhalte und Regionalprogramm. Diese Bürgernähe nutzt der ORF und schafft eine robuste Infrastruktur für interaktiven Dialog mit dem Publikum durch Foren, Kommentarfunktionen, Chats und Community Features (derzeit noch gesetzlich stark eingeschränkt). Die Dialogfunktion ist als eine potenziell zentrale Aufgabe gemeinwohlorientierter Medien zu konzipieren und ermöglicht die Strukturierung und Moderation gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse.¹⁶ **„Deliberative Qualität politischer Kommunikation“**

09
**LIVE USP
STÄRKEN**

Der ORF bleibt Vorreiter bei Eventprogrammierung und baut seine Live-Kompetenz sogar noch aus: Breaking News, Sportereignisse, Musik- und Kulturveranstaltungen oder Live Games müssen eine noch wichtigere Stellung im Rechteinkauf bekommen, denn nur große Live-Events garantieren noch die „Lagerfeuermomente des gemeinsamen Erlebens“. **„Life is Live“**

10
**MUTIGE
EXPERIMENTE**

Der ORF handelt nicht aus Angst und einer Defensivhaltung heraus, sondern traut sich als souveräner Player auch Risiken einzugehen. Freiräume für Trial and Error, Experimente, gewagte Innovationen, verrückte Ideen, ja auch Provokationen können dosiert eingesetzt werden, um ein Innovator, Vordenker und Ermöglicher zu sein. **„Kühnes wagen“**

- 11
UNTERNEHMERTUM
- Der ORF entwickelt neue Geschäftsfelder, insbesondere am internationalen Markt. Über einen forcierten Rechthandel und eine verstärkte internationale Werbevermarktung sowie europäische Streamingexpansion lukriert er neue Einnahmen, die Erhöhungen der Haushaltsabgabe vermeiden. Unternehmerische Expansionen in Österreich werden nur in Kooperation mit privaten Anbietern gemacht. **„Entrepreneurial Spirit“**
- 12
EFFIZIENZSTEIGERUNG
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sowie optimierter Ressourceneinsatz unter Vermeidung von Silodenken und Doppelgleisigkeiten, ohne dabei Abstriche bei der Programmqualität zu machen, sind strategische Kernaufgaben eines neuen digitalen ORF. AI und Datenmanagement ermöglicht die Neudefinition von effizienten Arbeitsabläufen und Prozessen. **„Reduce to the max“**
- 13
**INNOVATIONS-
FÜHRERSCHAFT UND KI**
- Der ORF wird zum Innovationstreiber des voranschreitenden Medienwandels. Er setzt dabei auf verantwortungsvollen Einsatz von KI und neuen Tools, die den Mitarbeitern, dem Publikum und der Allgemeinheit zugutekommen. Digitale Adaption wird dabei insbesondere auch in den Bereichen „Creator-Journalism“, „Newsfluencers“, „Liquid Content“ und „Agentic Apps“ vorangetrieben. Der ORF evaluiert auch den Einsatz von Open-Source-Technologie, um grenzüberschreitende Tech-Kooperationen zu ermöglichen. **„Innovate or die“**
- 14
**ERMÖGLICHER UND
BRÜCKENBAUER**
- Der ORF baut Brücken zu Kooperationspartnern mit dem Ziel, eigene, heimische mediale Infrastrukturen aufzubauen. Der ORF nutzt die Reichweite der Big-Tech-Plattformen, um insbesondere ein junges Publikum niederschwellig zu erreichen, jedoch tut er das mit dem Ziel, seine Präsenz auf eigenen bzw. offenen europäischen Plattformen zu propagieren. Er leistet damit einen aktiven Beitrag zum Aufbau europäischer Alternativen zu den dominanten Playern aus den USA oder China. **„ORF ist Enabler für die heimische mediale Souveränität“**
- 15
**PAN-EUROPÄISCHE
AUSRICHTUNG**
- Der ORF engagiert sich aktiv in der Zusammenarbeit mit öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern in ganz Europa, um eine gemeinsame Streaming-Plattform für europäische Inhalte samt Interaktionsmöglichkeiten für moderierte Debattenräume aufzubauen. **„Eurovision Play – Don’t dream it, just do it“**

KONKRETE PROJEKTE: SCHWERPUNKTE DER NÄCHSTEN JAHRE

- Programm, das verbindet
- ORF ON als Dreh- und Angelpunkt der digitalen Transformation
- Eurovision Play: Eigene Relevanz schaffen statt andere stärken
- Künstliche Intelligenz: Grundsätze, Strategie und Umsetzung
- Internationale Wertschöpfung: Neue Erlöse für einen starken ORF
- Mögliche Varianten der Organisationsstruktur

4.1 PROGRAMM, DAS VERBINDET

Die Programme des ORF haben eine ganz besondere Bedeutung in Österreich und für seine Bevölkerung. Der ORF erreicht online täglich 6,1 Millionen Menschen, ist Marktführer im Fernsehen sowie im Radio, führend in der Information und hat mit seinen Internetangeboten und ORF ON bewiesen, dass seine Inhalte auch digital geschätzt und genutzt werden.

Wenn ich in weiterer Folge von Programminhalten spreche, sind diese immer unabhängig von der Mediengattung zu verstehen und auf die einzelnen Kanäle umzusetzen, wobei der Grundsatz für eine zukunftsorientierte Programmstrategie lauten muss: **„Streaming first!“**

Die Verantwortung, die der ORF übernimmt, endet nicht bei seinen Inhalten. Er übernimmt damit gleichzeitig auch Verantwortung für eine informierte Öffentlichkeit, gesellschaftlichen Zusammenhalt, für das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge und letztlich für die Frage, wie wir in diesem Land miteinander leben wollen. Die in Kapitel 3.3 definierten Handlungsfelder sind demnach nicht isoliert zu sehen, sondern werden durch das ORF-Programm im Alltag der Menschen sichtbar gemacht und erhalten dadurch höhere Relevanz.

Aufbauend auf dem vorhandenen, starken Fundament lautet die zentrale Programmfrage für die kommenden Jahre also: Wie übersetzen wir die Stärken des ORF in eine Medienwelt, in der gerade die junge Zielgruppe nicht mehr wartet, bis ein bestimmtes Programm beginnt? *„Protect and adapt“* ist dabei die Devise: Es gilt, das gute Legacy-Programm zu bewahren (protect) und gleichzeitig neue digitale, On-Demand- und Social-Media-Inhalte zu entwickeln (adapt).

Zur Schwerpunktsetzung dieses Kapitels

Ich möchte im weiteren Verlauf bewusst nicht im Detail auf die Ausgestaltung einzelner Sendungen und Formate eingehen. Ich verstehe Führung nicht als zentrale Vorgabe von Inhalten und Details. Das gilt insbesondere für das Programm, dessen Ausgestaltung in den Händen der hochqualifizierten Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter:innen liegt und auch weiter liegen soll. Ich möchte mich hier daher auf strategische Leitgedanken für die zukünftige Programmausrichtung beschränken und diese in drei Punkte teilen:

- Die bestehenden Programmsäulen
- Eine zusätzliche Programmsäule „Wirtschaft und Bildung“
- Programminnovationen über die Säulen hinweg

Inhalte plattformübergreifend erzählen

Für alle folgenden Ideen gilt: Inhalte werden in Zukunft nicht mehr nur in einer Darreichungsform gedacht, sondern in mehreren gleichzeitig: live, zeitversetzt, als Kurzfassung, als Hintergrund oder als Gespräch. ORF ON wird damit zur Plattform, auf der Inhalte je nach Situation unterschiedlich genutzt werden können – als Event, als kurzes vertikales Video, on demand, interaktiv oder auch durch Creator:innen begleitet. Etablierte ORF-Marken wie ORF 1 oder Ö3 geben dabei Orientierung und helfen dem Publikum, die passenden Inhalte schnell und gezielt zu finden. Die genauen Pläne dazu finden sich im Kapitel zu ORF ON (siehe Kapitel 4.2).

Regionale Präsenz als Unterscheidungsmerkmal

Dieses Nutzungserlebnis endet aber nicht auf der medialen Plattform. Der ORF bringt seine Inhalte über seine bestens etablierte regionale Verankerung auch dorthin, wo sein Publikum ist – über Events, Initiativen und konkrete Präsenz vor Ort. Genau darin liegt sein klarer Wettbewerbsvorteil zu internationalen Plattformen: ORF-Inhalte werden nicht nur konsumierbar, sondern im echten Leben erlebbar.

Der ORF muss dort besonders innovativ sein, wo die Jungen neue Nutzungsgewohnheiten entwickeln: im mobilen Alltag, in den Regionen vor Ort, auf den Bildschirmen der Plattformen und in den Geschichten, die Österreich Tag für Tag beschäftigen. Der ORF soll dabei aber nicht nur begleiten, sondern aktivieren: Regionen, Jugend, Frauen, Kinder, Demokratie und Wirtschaft, das neue ORF-Programm wird überall und für alle erlebbar wirksam. Jede Programmentscheidung wird daran gemessen, welchen aktiven Beitrag sie in diesen, für das Gemeinwohl zentralen, Wirkungsfeldern leistet. Der ORF beginnt dort, wo die Menschen leben, nicht zu festgelegten Sendezeiten.

4.1.1 Leitgedanken für die vier bestehenden Programmsäulen

Der ORF beweist tagtäglich Stärke in seinen vier klassischen Programmsäulen: Information, Kultur, Wissenschaft & Religion, Sport und Unterhaltung. Er tut das in unterschiedlicher Ausprägungen in all seinen Kanälen, ob im Fernsehen, im Radio oder Online.

A) Programmsäule Information

Die Information ist das Herzstück des öffentlich-rechtlichen Auftrags. Der ORF ist das mit Abstand führende Informationsmedium des Landes mit der größten Anzahl an Journalist:innen, der größten Vielfalt an Formaten und der größten Bandbreite an inhaltlichen Angeboten. Im Sinne meines Grundgedankens „Protect and

Adapt“ heißt „Protect“ in diesem Fall: Diese ausgezeichnete Informationskompetenz muss erhalten und ausgebaut werden.

Der ORF ist gerade als Informations-Flaggschiff des Landes und als öffentlich-rechtlicher Sender den Entwicklungen, die in Kapitel 2 beschrieben sind, in besonderem Maße ausgesetzt. Das Informationsumfeld ändert sich derzeit massiv und folgende Entwicklungen werden sich in den nächsten Jahren intensivieren:

TRENDS IM INFORMATIONSUMFELD

- Personalisierung und Fragmentierung
- Polarisierung und ideologisch geprägte Filterblasen mit völlig unterschiedlichen Interpretationen der Wirklichkeit
- Nachrichten-Überfluss, eine Lawine an KI-generierten „Nachrichten“, dadurch auch mehr Nachrichten-Erschöpfung beim Publikum und „News-Avoidance“
- Zerstörung von Vertrauen, Verschwinden des Glaubens an Wahrheit, Desinformation durch Fake-News

Im Bereich der Nutzung und Verbreitung werden sich folgende Trends verstärken:

TRENDS BEI NUTZUNG & VERBREITUNG

- Zero-Click-Internet durch KI-generierte Inhalte bei Suchanfragen
- Personalisierte Nachrichten durch AI-Agents
- Verlagerung von Linear zu On-Demand sowie von TV und Radio zu digitalen Geräten
- Verlagerung von Überblicks-Sendungen zu monothematischen Formaten
- Verlagerung von klassischen Beitragslängen zu Kurzformaten (Reels, TikTok) und Langformaten (Podcasts, YouTube)

„Es wird in Zukunft nicht genügen, beste Information zu bieten: Der ORF muss sich zur Plattform für den demokratischen Diskurs weiterentwickeln.“

Als Informations-Infrastruktur des Landes muss der ORF zur Erhaltung der demokratischen Öffentlichkeit das Gegengewicht zu diesen Entwicklungen bilden und sich des veränderten Nutzungsverhaltens annehmen. Schon der Gründungsgedanke öffentlich-rechtlicher Medien baut auf diesem Gedanken auf: Die Monopol-Sender sollten nicht von Einzelnen genützt werden können, um die öffentliche Meinung zu beeinflussen, sondern der gesamten Bevölkerung dienen, durch bestmögliche Wiedergabe der Realität, durch Objektivität und durch die Abbildung des gesamten politischen Meinungsspektrums. Diesen Gedanken gilt es nun für eine Welt weiterzuentwickeln, in der alle Medienkonsument:innen auch zu potenziellen Produzent:innen medialer Inhalte geworden sind. Es wird in Zukunft nicht genügen, beste Information zu bieten: Der ORF muss sich zur Plattform für den demokratischen Diskurs weiterentwickeln. Darauf beruhen meine Leitgedanken für die Programmsäule Information.

1: Die bestmögliche Abbildung der Realität: Konstruktiv gegen den Vertrauensverlust in die Demokratie

Eine der größten Gefahren für unser Zusammenleben als Gesellschaft ist der Vertrauensverlust in demokratische Institutionen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt, der durch die gezielte Empörungs-Bewirtschaftung in algorithmischen Medienplattformen massiv verstärkt wird. Empörung bringt nachweislich mehr Nutzungsdauer und mehr Engagement als jede ausgewogene Darstellung der Wirklichkeit. Besonders Empörung über „die EU“, „die Politik“, „die Parteien“, „die Verwaltung“ und über alle dort tätigen Personen bringen schnelle Reichweiten, die die Negativ-Spirale des sinkenden Vertrauens weiter vorantreiben.

„Der ORF soll durch umfassende Information ein Gegengewicht schaffen und ein möglichst wahrheitsgetreues Bild der Wirklichkeit schaffen. Das inkludiert konstruktive Nachrichten aus der Welt der demokratischen Institutionen.“

In diese Logik darf der ORF auf Basis seiner Programmrichtlinien nicht einsteigen, im Gegenteil: Er soll durch umfassende Information ein Gegengewicht schaffen und ein möglichst wahrheitsgetreues Bild der Wirklichkeit schaffen. Das inkludiert konstruktive Nachrichten aus der Welt der demokratischen Institutionen.

Die Programmrichtlinien von 2005 sehen in Kapitel 1.5.11 vor: „Bei der Gestaltung von Informationssendungen ist dafür zu sorgen, dass Verzerrungen der Wirklichkeit, wie sie durch die Eigenwirkung der Berichterstattung zu entstehen drohen, vermieden werden. Es liegt in der Natur der aktuellen Berichterstattung, dass sie das Außergewöhnliche wahrnimmt, die Bevorzugung des Außergewöhnlichen kann aber das objektive Bild, zu dem auch das Allgemeine oder das Typische gehören, verzerren. (...) „Diesem Verzerrungseffekt ist, soweit er nicht überhaupt ausgeschaltet werden kann, durch Präsentation und Textierung entgegenzuwirken.“⁴¹

Dieser Verzerrungseffekt ist in Bezug auf demokratische Institutionen und in Bezug auf das gesellschaftliche Zusammenleben besonders genau zu beobachten und zu vermeiden: Die Tatsache, dass Empörung mehr Interesse weckt und leichter viral geht als positive Berichte, darf keinen Einfluss auf die Zusammenstellung der ORF-Information haben.

Damit ist nicht gemeint, dass der ORF zum Ausgleich gegen Empörungsspiralen in jeder Sendung „eine gute Nachricht“ bringt und schon gar nicht darum, weniger distanziert und kritisch gegenüber den staatlichen Institutionen zu berichten. Der ORF soll vielmehr aus einer souveränen Position heraus im Sinne der gesamten Bevölkerung eine möglichst genaue Darstellung der Welt und des Landes bieten, indem er positive Nachrichten und konstruktive Zugänge in die Berichterstattung einschließt.

2: Vertrauen in den ORF: Klare Richtlinien, Dialog und Fehlerkultur

Der ORF ist selbst von dem beschriebenen Vertrauensverlust in demokratische Institutionen betroffen, daher ist er auch ein beliebtes Ziel all derer, die das Vertrauen in diese Institutionen schwächen wollen. Jede Kritik und Unzufriedenheit

mit dem ORF in einzelnen Bevölkerungsgruppen wird in dieser Lage verstärkt. Da das nach wie vor sehr hohe Vertrauen der Bevölkerung in die Unabhängigkeit und Faktentreue der ORF-Information sein höchstes Gut ist, muss der ORF diesem Vertrauensverlust entschlossen und präventiv begegnen.

Die Grundlagen dafür liegen in den Programmrichtlinien und bilden jetzt schon das Fundament der ausgezeichneten Informationsprogramme des ORF:

PROGRAMM- RICHTLINIEN

- Qualitätsanspruch
- Ausgewogenheit
- Objektivität in jedem Programmteil – also Sachlichkeit, Vermeidung von Parteinahme und Verzerrung der Dimensionen, klare Trennung zwischen Tatsachen und Meinung
- Verwendung aller zur Verfügung stehenden Informationen
- keine Polemik, keine Wiedergabe einseitiger Positionen
- gründliche Recherche, Rückfragen, Re-Check und Double-Check

Um das Vertrauen in die ORF-Information weiter zu sichern, müssen diese Richtlinien nicht nur eingehalten werden, sondern ihre Einhaltung auch offen kommuniziert und diskutiert werden. Das bedeutet:

GRUNDSÄTZE ZUR EINHALTUNG

- Klare Fehlerkultur, transparente Berichtigung von Fehlern
- Klares Prozedere bei Nicht-Einhaltung der Programmrichtlinien
- Transparente Diskussion über Grenzfälle
- Hohe Dialogbereitschaft mit dem Publikum über Rückkanäle
- tägliche Bereitschaft, anhand des Programms zu erklären, wie Qualitätsjournalismus funktioniert
- Aktive Mitwirkung an Initiativen zur Steigerung der Medienkompetenz

3: Fakten gegen Desinformation und Fake-News

Eine nachvollziehbare, aber gefährliche Konsequenz des steigenden Überflusses an news-ähnlichen Inhalten unklarer Provenienz und der Masse an KI-generierten Inhalten, die Nachrichten imitieren, ist Nachrichtenvermeidung. Es entsteht auch bei grundsätzlich nachrichten-affinen User:innen der Eindruck, dass jede Nachricht auch Fake sein könnte und, dass es bei jedem Ereignis nur auf den Blickwinkel ankommt. Bei einem wachsenden Teil der Bevölkerung verschwindet der Glaube an die Existenz von Fakten und Wahrheit an sich. Wenn aber der gemeinsame

Boden an Fakten verschwindet, wenn man sich nicht mehr darauf einigen kann, was Realität ist, wird demokratischer Diskurs unmöglich.

Die Informationsprogramme des ORF müssen dem in Zukunft noch mehr und entschlossener Rechnung tragen als bisher. Der ORF als vertrauenswürdiger Absender von Information ist der wichtigste Faktor dabei, den Glauben an eine gemeinsame Realität und Faktizität aufrechtzuerhalten. Das bedeutet für mich:

- **Ausbau der Information auf allen Kanälen**
- **Ausbau der Information für alle Zielgruppen** (siehe auch den nachfolgenden Abschnitt Programminnovationen, Kapitel 4.1.3)
- **Ausbau von Lang- und Kurzformaten**, um den geänderten Seh- und Hörgewohnheiten Rechnung zu tragen (Podcast und Kurzvideos)
- **Schaffung von Themenclustern auf ORF ON**, in denen zu allen relevanten Themen eine Vielzahl an Materialien für Informations-„Deepdives“ gesammelt sind: So bekommen Interessierte, die sonst in „Rabbit Holes“ auf Youtube verschwinden würden, verlässliche Information in Form von Dokus, aufbereiteten Daten und Karten, Gesprächen, Interviews oder Erklärstücken
- **Präsenz vor Ort**: Nichts bringt so verlässliche Information wie selbst vor Ort direkt nachzufragen. Daher: Ausbau der Regionalkompetenz (siehe auch Kapitel 4.1.3) und Erhaltung des Korrespondent:innen-Netzwerks
- **Der ORF als Recherche-Hub**: Ausbau der Recherchekapazitäten sowie Recherche-Kooperationen mit anderen heimischen und internationalen Medien

4: Eine Plattform für den demokratischen Diskurs

Filterblasen in algorithmischen Medien führen langfristig zu einer so polarisierten Gesellschaft, dass die gemeinsame Realität verloren geht. Dieser Prozess ist etwa in den USA weit fortgeschritten. Dort entsteht der Eindruck, dass es völlig verschiedene Versionen der Gesellschaft und Politik gibt, die praktisch nichts mehr miteinander zu tun haben.

Der ORF muss dieser Entwicklung gegensteuern. Neben dem Erhalt eines gemeinsamen Bodens an Fakten (siehe oben) ist dabei auch die Schaffung eines Raums für demokratischen Diskurs, in dem die relevanten Themen mitunter hart, aber respektvoll und lösungsorientiert verhandelt werden können, von entscheidender Bedeutung.

Das bedeutet im Einzelnen:

- **Weiterentwicklung der Diskussionsformate** in eine Richtung, die alle gesellschaftlichen Gruppen innerhalb des Verfassungsbogens repräsentiert und diesen Raum für ihre Argumente gibt: Gäste sollen über die Informations-Diskussionssendungen hinweg nicht nur politische Verantwortungsträger:innen und Expert:innen sein, sondern aus allen Teilen und Schichten der Gesellschaft stammen. Das erfordert, die Art der Diskussionen so weiterzuentwickeln, dass auch Nicht-Profis ihre Standpunkte einbringen können.
- **Weiterentwicklung der Bürger:innenbeteiligung** in den Diskursformaten: Aufbau von Rückkanälen, Einbindungen von Seher:innen-Anliegen und Reaktionen
- **Inklusive Formate:** Besonders bei Wahlen ist ein großes Augenmerk darauf zu legen, dass die gesamte Bevölkerung am Diskurs teilnehmen kann und passende Zugänge findet (etwa Formate für junge Zielgruppen)

B) **Programmsäule Kultur, Wissenschaft & Religion**

In kaum einem Bereich haben öffentlich-rechtliche Medien eine so fundamentale Aufgabe wie in den drei Themen, die diese Programmsäule vereint. Kultur, Wissenschaft und Religion/Ethik. Alle drei betreffen die zentralen Zukunftsfragen, die in algorithmischen und KI-generierten Medien einen großen Teil der Debatte einnehmen, und das in einer dysfunktionalen Weise, die nach einer entschlossenen Antwort der Öffentlich-rechtlichen verlangt. Das Bedürfnis des Publikums ist evident. Der ORF hat die Chance, es seriös und qualitativ hochwertig zu bedienen.

1: Wissenschaft

Wissenschaft wurde in den vergangenen Jahren, für viele unerwartet, zu einem heiß umkämpften Thema. Wissenschaftsfeindliche Verschwörungserzählungen verbreiten sich über Social Media rasend schnell. In ihrem Fahrwasser hat in vielen Ländern – darunter die USA – eine wissenschaftsfeindliche Ideologie in den Mainstream und sogar in die höchste Politik Einzug gehalten. Da unsere demokratische Gesellschaft darauf aufbaut, Entscheidungen evidenzbasiert nach nachvollziehbaren, reproduzierbaren wissenschaftlichen Erkenntnissen zu treffen, gefährdet das unsere Demokratie in ihrem Fundament.

Zugleich betrifft die Wissenschafts-Berichterstattung die brennendsten Themen der nächsten Jahre, in denen die Bevölkerung gut informiert sein muss, um am gesellschaftlichen und demokratischen Prozess teilzunehmen, dazu zählen KI, Klimakrise, Robotik oder Fortschritte in der Medizin.

In Österreich ist diese wissenschafts-skeptische Entwicklung weniger weit vorangeschritten, die Basis dazu ist aber vorhanden. Der ORF hat dank seiner exzellenten Wissenschaftsjournalist:innen die Chance, dieser Entwicklung effektiv gegenzusteuern und selbst zur primären Anlaufstelle eines wissenschafts-interessierten Publikums zu werden.

Die Strategie hier muss lauten:

- **„ORF Wissen“** als Marke und prioritäre Anlaufstelle positionieren und ausbauen
- **Stärkung der Bekanntheit der Wissenschafts-Redakteur:innen**, um sie als glaubwürdige Instanzen zu etablieren
- **Einrichtung von Themenclustern zu wissenschaftlichen Themen** auf ORF ON für inhaltliche „Deepdives“
- **Ausbau der Premium-Marke „Universum“** zu einer Wissenschafts-Themenwelt mit Podcasts, Veranstaltungen, Zusatzmaterialien, Reisen

2: Religion

Auch im Bereich Religion, dessen journalistische Begleitung zu den Kernleistungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gehört, sind große gesellschaftliche Veränderungen im Gange, die sich in den kommenden Jahren intensivieren werden. In einer Welt disruptiver Veränderungen und multipler Krisen steigt die Orientierungslosigkeit bei vielen Menschen. Die Suche nach Sinn und Spiritualität erlebt eine regelrechte Renaissance, gerade auf Social Media haben diese Themen besonderen Zulauf.

Das friedliche und tolerante Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Religionszugehörigkeit gehört zu den Schlüsselthemen einer funktionierenden Demokratie.

Themen der Religion und der Ethik werden also ein ganz wichtiges Feld sein, indem der ORF seine gesellschaftsverbindende Funktion einnehmen kann. Gerade die tiefgreifenden Veränderungen und ethischen Fragestellungen, die durch den Siegeszug der KI auf unsere Gesellschaft zukommen, verlangen nach einer fundierten Auseinandersetzung, für die der ORF mit seiner gesellschaftlichen Legitimation prädestiniert ist.

Religion und Ethik werden im ORF daher in Zukunft zu einer zentralen Anlaufstelle für das Publikum – auf allen Kanälen und Plattformen und zugeschnitten auf spezifische Zielgruppen.

„Gerade die tiefgreifenden Veränderungen und ethischen Fragestellungen, die durch den Siegeszug der KI auf unsere Gesellschaft zukommen, verlangen nach einer fundierten Auseinandersetzung, für die der ORF mit seiner gesellschaftlichen Legitimation prädestiniert ist.“

3: Kultur

Kultur ist der Inbegriff von Identität, das gilt in besonderem Maße für Österreich, dessen kulturelles Angebot von essentieller Bedeutung für den Tourismus- und Wirtschaftsstandort ist. Die Kulturberichterstattung im ORF spannt einen weiten Bogen, von der sogenannten „Hochkultur“ wie Opernproduktionen bis hin zu Kleinkunst und der Darstellung regionaler Kunst und Kultur. Diesen breit ausgelegten Kulturbegriff gilt es zu behalten und sogar noch auszubauen bzw. zu intensivieren.

Gerade im Kulturbereich ist es notwendig, zusätzlich zu den event-bezogenen Formaten auch zielgruppenadäquate Ergänzungen umzusetzen, sei es in Form von Kurzvideos oder langen Formaten. So können auch jüngere Zielgruppen in ihrer Mediennutzung zeitgemäß angesprochen werden.

Die Kulturinstitutionen wiederum profitieren vom Aufbau interaktiver Communities im Vorfeld und im Nachgang von kulturellen Veranstaltungen und finden so ein neues Publikum. Ö1 hat mit seinem Ö1-Club eindrucksvoll bewiesen, wie sich eine Community aufbauen und pflegen lässt. In dieser Hinsicht gibt es noch viel Potenzial rund um die Kulturberichterstattung im ORF.

ORF-Kultur muss ebenso wie ORF-Wissenschaft ein Qualitäts-Markenversprechen sein. Die Kulturjournalist:innen leisten über alle Plattformen hinweg hervorragende Arbeit für fast alle Zielgruppen (Ö1, ORF III, KulturMontag, u.v.m.). Einzig die junge Zielgruppe muss hier über Ö3 und FM4 hinaus mit Jugend-Kultur künftig noch mehr angesprochen werden. Musik aller Genres, diverse Festival-Live-Übertragungen, junge Comedy, Influencer-Formate wie auch Schüler-Kulturwettbewerbe aus Musik, Tanz, Theater und Kunst müssen programmlich Niederschlag finden.

Da sich auch der Konsum von Musik und Kultur auf internationale Plattformen verschiebt, haben Künstler:innen aus Österreich wegen der Kleinheit des Landes leider ganz schlechte Chancen, hier vorgereicht und aufgefunden zu werden. Wenn man künftig noch Kunst und Kultur in Österreich haben will, muss man eine starke Plattform bieten und diese Plattform muss der ORF mit ORF ON sein. Die Digitalisierung ermöglicht, dass auf ORF ON auch Kunst und Kultur, die nicht gleichermaßen massentauglich sind und im linearen Programm schlecht aufgehoben wären, eine Plattform finden, die allen Künsten und Genres einen Raum gibt. Daraus soll ein Ökosystem für österreichische Kunst und Kultur entstehen, das in Österreich Anlaufstelle Nummer eins für alle Zielgruppen ist.

„Wenn man künftig noch Kunst und Kultur in Österreich haben will, muss man eine starke Plattform bieten und diese Plattform muss der ORF mit ORF ON sein.“

C) Programmsäule Sport

Auch im ORF Sport muss die Verbindung von Programm, Plattform und Community künftig zum Grundprinzip werden. Der ORF Sport ist nach wie vor eine wichtige strategische Säule, die nicht nur Reichweite bringt, sondern auch die österreichische Identität prägt. Gleichzeitig werden die Übertragungsrechte für große Sportevents

„Wir sollten nicht nur den ORF, sondern Österreichs Medien insgesamt als Flotte begreifen: Der ORF muss nicht alle Sportrechte selbst erwerben. In Kooperation mit allen österreichischen Marktteilnehmern sollten dem österreichischen Publikum alle relevanten Sportarten und -Ereignisse zur Verfügung stehen.“

auch aufgrund der Tatsache, dass sich internationale Streaming-Giganten darum bemühen, immer kostenintensiver. Der Erwerb von Premium-Rechten wird daher auch immer öfter für den ORF kaum mehr leistbar beziehungsweise vertretbar.

Auch hier muss der kooperative Medienansatz wirksam werden, und wir sollten nicht nur den ORF, sondern Österreichs Medien insgesamt als Flotte begreifen: Der ORF muss nicht alle Sportrechte selbst erwerben. In Kooperation mit allen österreichischen Marktteilnehmern sollten dem österreichischen Publikum alle relevanten Sportarten und -Ereignisse zur Verfügung stehen. Die Entscheidung, welche Sportrechte der ORF in Zukunft erwirbt, muss also stärker nach der konkreten öffentlich-rechtlichen Legitimation auf Basis strategischer Überlegungen getroffen werden.

ORF ON wird Österreichs Sport-Player Nummer 1

Daraus ergibt sich der nächste wichtige Schritt: ORF ON muss auch im Sport zur zentralen Anlaufstelle für Österreichs Sport-Liebhaber:innen ausgebaut werden. Premium Rechte sind dafür nur die Basis, und Reichweite bleibt nach wie vor wichtig. Aber es muss auch hier ein ganzheitlicher Zugang geschaffen werden, der den Sport als wichtige Säule der österreichischen Identität abseits des Spitzensports versteht. Der Fokus muss stärker in Richtung des sportlichen Nachwuchs und anderer Zielgruppen, wie etwa Frauensport, gehen, und somit einen neue öffentlich-rechtliche Wirkung erzielen. Wie eine an Zielgruppen ausgerichtete Umsetzung erfolgen kann, erläutere ich im Kapitel 4.1.3 C.

Jedenfalls muss zuerst eine ganzheitlich gedachte Programmstrategie ausgearbeitet werden, die ORF ON als Österreichs Sportplattform Nummer 1 positioniert. Darauf aufbauend erfolgen dann die konkreten Entscheidungen über den Erwerb von Sportrechten. Einzelereignisse bleiben weiter wichtig, aber nur dann, wenn sie in die festgelegte Strategie der Sportplattform auf ORF ON passen.

Diese umfassende strategische Herangehensweise gilt es gemeinsam mit allen Stakeholdern der Sportwelt zu erarbeiten. Das Ziel muss lauten, anhand dieser Strategie eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für Investitionen zu haben, aus der hervorgeht, welche Sportarten und Wettbewerbe der ORF als öffentlich-rechtliche Plattform in Zukunft verstärkt sichtbar macht und damit zu mehr Relevanz verhilft.

Dabei ist das Sportprogramm nicht nur in Live-Übertragungen zu denken. Es wird mit umfassendem Storytelling angereichert, von Sportler:innen-Profilen, über Dokumentationen bis hin zu Reportagen und Kurzformaten für die junge Zielgruppe. Die eigentliche Stärke einer modernen Sportstrategie entsteht nämlich heute nicht mehr nur bei den großen Live-Events, sondern vor allem dazwischen. Die BBC zeigt bereits sehr gut, wie Sport durch laufende digitale Präsenz, regionale

Geschichten und communitynahe Formate weit über den eigentlichen Bewerb hinaus relevant gehalten werden kann. Genau darin liegt auch für den ORF die große Chance: lebendige Sport-Communitys entstehen über tägliche Geschichten, junge Talente, regionale Vereine und Menschen, mit denen man sich identifizieren kann. Die später beschriebene regionale Innovationsstrategie (siehe Kapitel 4.1.3 A) kann dabei auch im Sport wichtige neue Zugänge schaffen – von täglichen Regional-Formaten bis hin zu Creator- und Community-Formaten. Sport wird damit nicht nur als einzelne Übertragung gedacht, sondern als laufender Teil des gesellschaftlichen Lebens in Österreich.

D) **Programmsäule Unterhaltung**

Unterhaltung ist ein wichtiger Teil des ORF-Programmauftrags und muss das auch bleiben. Doch auch hier muss jedes Format von einem neuen Blickwinkel aus gedacht werden.

„Öffentlich-rechtliche Unterhaltung darf nicht versuchen Netflix oder TikTok zu kopieren, sondern sollte die starke nationale Reichweite dafür nutzen, regionale Identität und Relevanz zu erzeugen, die dazu beiträgt, den ORF als zentrale Anlaufstelle im Medienkonsum der Österreicher:innen zu erhalten und auszubauen.“

Unterhaltungsformate im TV, speziell im öffentlich-rechtlichen, haben derzeit vor allem vier Schwachpunkte: Überalterung des Publikums, fehlende Einbettung in ein strategisches Gesamtkonzept, hohe Konkurrenz durch internationale Plattformen und die daraus und aus dem steigenden Kostendruck entstehende Legitimationskrise. Öffentlich-rechtliche Unterhaltung darf nicht versuchen Netflix oder TikTok zu kopieren, sondern sollte die starke nationale Reichweite dafür nutzen, regionale Identität und Relevanz zu erzeugen, die dazu beiträgt, den ORF als zentrale Anlaufstelle im Medienkonsum der Österreicher:innen zu erhalten und auszubauen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die vorhandenen strukturellen Stärken zu einem ganzheitlichen Plattformansatz weiterzuentwickeln.

Große Unterhaltung schafft Beziehung

Für große ORF-Programmentscheidungen in der Unterhaltung bedeutet das eine Fokussierung auf Programme, die sich dafür anbieten, mehrdimensional erzählt zu werden und um sie herum eine Community aufzubauen. Damit stärkt der ORF seine Beziehung zum Publikum nachhaltig.

Große Shows wie „Starmania“ zum Beispiel werden nicht mehr nur als einzelne Formate einmal im Jahr im TV umgesetzt, sondern sind Herz eines digitalen ORF-Musikuniversums mit Talentnetzwerk und Creator-System. Ganzheitlich gedacht, könnte die Marke als durchgehende Heimat rund um das Thema Musik ausgebaut werden, die laufend mit unterschiedlichen Inhalten wie Artist-Dokus oder regionalen Formaten inklusive Talentsuche angereichert werden. Idealerweise entsteht daraus gleichzeitig eine Nachwuchsplattform für die jährlich stattfindende Auswahl der Eurovision Song Contest Teilnahme. Diese dann von der Plattform aus interaktiv zu gestalten liegt auf der Hand. Der ORF wird damit zur ganzjährigen Anlaufstelle für die große Musik-Community Österreichs und gibt ihnen das, was ge-

rade junge Künstler:innen am dringendsten brauchen: Sichtbarkeit. Genau dieser Community-Gedanke ist es, mit dem in Zukunft jede starke Unterhaltungsmarke gedacht und gelebt werden sollte. Was ich hier beispielhaft für Musik ausgeführt habe, gilt es genauso bei den Unterhaltungsthemen Kabarett und Comedy, Society und Quiz umzusetzen. So kann es gelingen, dass der ORF Österreichs zentrale Plattform für gemeinsame Unterhaltung wird, auch abseits der reinen „Fernsehunterhaltung“.

Ich bin überzeugt davon, dass aus dieser neuen Herangehensweise an die Lebenswelten der Österreicher:innen zahlreiche eigenständige Formatideen entstehen werden, die auch das Potenzial für internationale Lizenzierung haben und der ORF so in Zukunft neue Erlösquellen entwickeln kann.

Im fiktionalen Bereich ist der ORF mit dem Film-Fernseh-Abkommen eine der drei Säulen der österreichischen Kinofilmproduktion und wichtigster Auftraggeber bei der Produktion von TV-Filmen und -Serien. In dieser Rolle ist unschätzbar wichtig für die gesamte österreichische Filmwirtschaft und letztlich mitverantwortlich für die wirtschaftliche Existenz von Regisseur:innen, Schauspieler:innen, Drehbuchautor:innen sowie aller Gewerke der Filmproduktion.

„Der ORF soll weiter wichtigster Partner der österreichischen Produktionsfirmen bleiben. Kooperationen mit anderen europäischen Ländern sollen ausgebaut werden.“

Diese Basis muss erhalten bleiben, damit Fiction-Programme auch in Zukunft in Österreich produziert werden können. Aber auch, damit österreichische Identität und für die Bevölkerung relevante Themen verfilmt werden. Ein Abfluss der ausgezeichneten Kreativleistung österreichischer Filmschaffender („Braindrain“) Richtung Deutschland hätte gravierende Folgen für den Wirtschaftsstandort, vor allem aber für die österreichische Identität. Der ORF soll weiter wichtigster Partner der österreichischen Produktionsfirmen bleiben. Kooperationen mit anderen europäischen Ländern sollen ausgebaut werden.

Internationale Filme und Serien bleiben wichtig, gerade um junge Zielgruppen regelmäßig zum ORF und auf ORF ON zu bringen. Der ORF darf dabei aber nicht versuchen, die internationalen Streaming-Giganten wie Netflix & Co zu kopieren – es geht hier also definitiv nicht um Masse, sondern vielmehr um eine spezifisch öffentlich-rechtliche Herangehensweise.

Die Chance liegt vielmehr darin, internationale Inhalte mit österreichischer Relevanz zu verbinden und daraus mehr zu machen, als dem Publikum nur punktuell internationale Lizenzware anzubieten. Wenn rund um starke internationale Inhalte Gespräche, Communitys, Zusatzformate oder neue Zugänge zu österreichischen Themen entstehen, dann entwickelt der ORF daraus genau jene Beziehung zum Publikum, die internationale Plattformen nicht leisten können und die den öffentlich-rechtlichen Mehrwert erlebbar machen. Jedenfalls sollte der ORF in Zukunft viel stärker auf europäische Highlight-Produktionen setzen und ihnen eine größere Bühne in seinem Programm bieten.

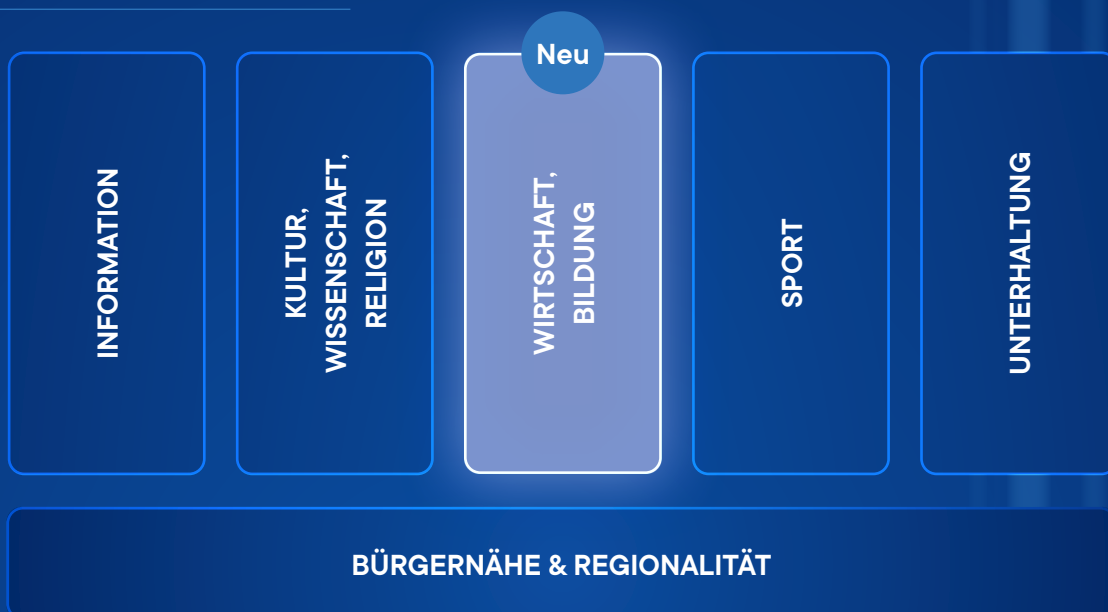
4.1.2 Eine neue Programmsäule: Wirtschaft und Bildung

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass eine neue Programmsäule hinzukommen muss, nämlich „Wirtschaft und Bildung“, und ich möchte das begründen:

Die zentrale Herausforderung, mit der sich Österreich heute auseinandersetzen muss, ist unsere Wirtschaft. Es gilt, den Standort zu stärken und auszubauen. Unsere wichtigste Ressource dabei sind die Menschen, die in diesem Land leben. Ihre Leistung, ihr Engagement, ihre Zuversicht sind der Motor der Wirtschaft.

In Zeiten der Disruption ist die Notwendigkeit für lebenslange Bildung größer denn je. Künstliche Intelligenz und digitale Medienkompetenz spielen dabei eine zentrale Rolle. Ebenso wichtig für die Absicherung des Wirtschaftsstandorts ist die Vermittlung von Wirtschaftsbildung. Der ORF kann einen großen Beitrag dazu leisten, ein konstruktives und positives Bild von Unternehmertum zu vermitteln. Hier geht es nicht um unkritische PR-Berichterstattung, sondern um ein differenziertes, aber grundsätzlich wirtschaftsfreundliches Vermitteln der Kraft und des Facettenreichtums des österreichischen Wirtschaftsstandortes – vom innovativen Einzelunternehmer bis zu großen Betrieben.

Neue Programmsäule Wirtschaft und Bildung



Ergänzend zu den bestehenden Programmsäulen möchte ich daher mit Wirtschaft und Bildung einen weiteren klaren Schwerpunkt setzen. Beide Themen müssen im Programm sichtbar, verständlich und dauerhaft präsent sein. Der ORF übernimmt hier eine aktive Rolle – nicht nur erklärend, sondern auch motivierend und verbindend.

4.1.3 Innovation im Programm

Um die neue strategische Plattformgestaltung im Programm konsequent umsetzen zu können, sehe ich die Notwendigkeit, eine weitere, übergeordnete Ebene in die ORF-Programmstrategie einzuziehen: Innovation. Jedoch nicht als eigene Programmsäule, sondern als grundlegender Anspruch an die Art und Weise, wie Inhalte künftig gedacht, produziert und erzählt werden.

Die folgenden vier strategischen Schwerpunkte zeigen, wie diese Innovation konkret im Programm umgesetzt wird: in Formaten, die aktivieren, Beteiligung ermöglichen und neue Zugänge eröffnen. Der fünfte Punkt bezieht die „On The Ground“-Möglichkeiten ein, also Festivals, Events, Initiativen im Bereich Humanitarian Broadcasting, die den ORF stärker zu einem aktivierenden und verbindenden Teil der österreichischen Gesellschaft werden lassen.

A) Vom Lokaljournalismus zur regionalen Programm-Strategie

Der ORF ist in den Bundesländern traditionell gut und tief verankert: Über die neun Landesstudios, die Regionalradios, die lokalen ORF.at-Ausgaben, die täglichen Regionalnachrichten und starken Formate wie „Österreich Bild“, „Erlebnis Österreich“ oder die Landesausgaben von „Bundesland heute“. Diese Struktur ist ein entscheidender Vorteil, weil sie flächendeckende Nähe zum Publikum ermöglicht. Zugleich zeigt der Markt, dass Nähe allein nicht ausreicht, wenn sie nicht digital und zeitgemäß ausgespielt und gelebt wird.

„Regionalität sollte heute nicht als ‚Überbleibsel‘ des traditionellen Mediensystems gedacht werden, sondern als strategischer Kern von Vertrauen, Identifikation und digitaler Reichweite.“

Die BBC macht genau in diesem Punkt vor, wie Regionalität heute gedacht werden sollte: Nicht als „Überbleibsel“ des traditionellen Mediensystems, sondern als strategischer Kern von Vertrauen, Identifikation und digitaler Reichweite. Die lokale Berichterstattung wird bewusst über TV, Radio und Online verzahnt, jede Community verdient eine Stimme. Für den ORF heißt das: Landesstudios werden noch stärker zu sichtbaren Programm-Hubs, die nicht nur Beiträge liefern, sondern selbstbewusst regionale Geschichten entwickeln, kuratieren und plattformadäquat erzählen. Regionalität im Programm entfaltet dann seine stärkste Wirkung, wenn sie über den reinen Bezug zur Örtlichkeit hinausreicht und als ganzheitliche Erzählform aufgebaut wird – crossmedial, datenbasiert und in jedem Fall eng am Alltag und den Lebensrealitäten der Menschen vor Ort. Die Region alleine ist kein

Garant für Relevanz. Die Vermittlung lokaler und regionaler Inhalte muss den geänderten Nutzungsgewohnheiten der Menschen entgegenkommen.

Während bestehende Strategien und Strukturen Regionalität vor allem als journalistische Aufgabe verstehen, muss sie in Zukunft als plattformgetriebenes Programm-System neu und interaktiv gedacht werden, als permanenter Dialog mit dem Publikum.

Vom Landesstudio zur regionalen ORF-Community

Die eigentliche Weiterentwicklung liegt also darin, die Landesstudios nicht nur als Produktionsstandort zu verstehen, sondern als regionalen Story-Hub. Dort entstehen nicht nur TV-Beiträge für „Bundesland heute“, sondern täglich Formate für ORF ON, ORF Radio, orf.at, Social Media, Shorts und vertikale regionale Videoformate.

Wichtig dabei: Jedes Landesstudio wird ein erkennbares tägliches Video- und Social-Angebot entwickeln, das die Region in ihrer ganzen Breite zeigt – also nicht nur Politik und Katastrophen, sondern auch Alltagskultur, lokale Wirtschaft, Vereine, junge Menschen, neue Projekte und gesellschaftliche Konflikte. Der regionale Blick muss von „Was ist heute passiert?“ zu „Was bewegt die Menschen in dieser Region?“ erweitert werden. Gerade damit kann der ORF seine starke regionale Reichweite ausbauen und gleichzeitig jüngere Zielgruppen gewinnen.

Neu: Regional Creator Network

Ein weitreichender Hebel, um diese Intensivierung der regionalen Programminhalte zu ermöglichen, ist die Zusammenarbeit mit lokalen Medien und Reporterstrukturen sowie lokalen Social-Media-Creator:innen. Regionalität wird besonders wirksam, wenn öffentlich-rechtliche Angebote nicht isoliert arbeiten, sondern lokale Medienökosysteme mitdenken. So werden teure Doppelgleisigkeiten vermieden und neue Zielgruppen angesprochen. Darum sollte der ORF regionale Kooperationen eingehen und ein regionales Creator-Netzwerk aufbauen und diese zum beiderseitigen Vorteil für die Reichweiten- und Qualitätssteigerung nutzen.

Das kann etwa ganz praktisch über gemeinsame Themen, Video-Syndizierung oder lokale Recherche-Partnerschaften umgesetzt werden. Wenn die ORF-Landesstudios mit lokalen Medien und Communitys zusammenarbeiten, entsteht ein Netz aus Nähe und Vertrauen. Durch diese Kooperation im regionalen Bereich stärkt der ORF nicht nur seine eigene Relevanz, er unterstützt damit auch lokale und regionale Medienschaffende und wird seiner neuen Rolle als Marktmotor auch auf diesem Feld gerecht.

„Der ORF sollte regionale Kooperationen eingehen und ein regionales Creator-Netzwerk aufbauen und diese zum beiderseitigen Vorteil für die Reichweiten- und Qualitätssteigerung nutzen.“

„Der ORF schafft ein tägliches regionales Format, das nicht nur informiert, sondern Identität gibt. Damit wird ein breitenwirksamer und niederschwelliger Zugang zum Leben in der Region geschaffen.“

Thema – Mensch – Morgen: Dailys mit regionalem Profil

Die bereits starken regionalen Tagesangebote des ORF sollen in Zukunft noch umfassender als gemeinsamer regionaler Taktgeber über Radio, TV, ORF ON und Social Media weiterentwickelt werden.

Ein zentrales inhaltliches Element der neuen Programmstrategie sind tägliche regionale Dailys. Nicht als aufwändige Sendung, sondern als kurze, prägnante, visuell starke Formate für ORF ON und Social Media. Was BBC Local mit seinen regionalen Newsdailys macht, wird hier auf eine neue Ebene gehoben. Der ORF schafft ein tägliches regionales Format, das nicht nur informiert, sondern Identität gibt. Solche Dailys werden immer über drei Ebenen erzählt: Thema, Mensch, Morgen. Das bedeutet, erstens das große Thema des Tages in der Region, zweitens eine menschliche Geschichte aus der regionalen Community und drittens ein visuell starker Blick auf das, was für die Region als nächstes relevant wird. Damit wird ein breitenwirksamer und niederschwelliger Zugang zum Leben in der Region geschaffen. Auch Österreichs Hidden Champions in der Wirtschaft werden durch diese regionale Programminnovation eine moderne Präsenz bekommen, die neue Impulse setzt.

Vom „Zulieferer“ zum aktiven regionalen Erkennungsmotor

Das regionale Daily wird erst dann wirklich stark, wenn es auch datenbasiert gesteuert wird und die Programmacher:innen jeden Tag dazulernen. Die Wirkung der Themen muss über alle Plattformen hinweg gemessen, verglichen und laufend weiterentwickelt werden. Genau daraus entsteht ein täglicher Takt, der das Leben und die Wirtschaft in den Regionen sichtbar macht und Nähe erzeugt.

B) Programm für die „Next Gen“: Der ORF als junge Relevanzmaschine

Relevanz entsteht für junge Zielgruppen nicht in erster Linie dadurch, dass sie Inhalte angeboten bekommen, sondern dadurch, dass sie sich in ihnen wiederfinden, von den Themen betroffen sind und mitreden können. Genau hier liegt die Stärke von Formaten wie dem Dok1-„Handyexperiment“: Der ORF moralisiert nicht, sondern löst einen realen Prozess aus, den Jugendliche selbst erleben, reflektieren und weitertragen.

Die Initiative „Wir bewegen Österreich“, bei der der ORF auf all seinen Medien zu mehr Bewegung aufgerufen hat und dabei mit Sportverbänden, dem Fonds Gesundes Österreich und dem Gemeindebund kooperierte, könnte ebenso als Vorbild für eine Weiterentwicklung der Einbindung junger Zielgruppen dienen.

Das Projekt „ORF Next“

Unter der Marke „ORF Next“ wird eine neue Form von Programm entwickelt: Inhalte, die nicht nur erzählt, sondern auch erlebt und mitgestaltet werden. Der Unterschied liegt nicht in der Plattform selbst, sondern in ihrer Nutzung: ORF ON ist dabei nicht mehr nur der Verbreitungsweg, es ist ein Aktionsraum, in dem Inhalte zu aktiver Beteiligung und realer Wirkung führen.

Nach dem Vorbild des erfolgreichen Handyexperiments werden zentrale gesellschaftliche Themen als aktive Formate umgesetzt – von Medienkompetenz über Finanzbildung bis hin zu Fragen von Demokratie und Lebensrealität. Schulklassen, Social-Media-Creator:innen und Communitys werden Teil des Programms.

Der ORF wird damit vom Beobachter zum Ermöglicher und führt so auch Ergebnisse der jährlichen Ö3 Jugendstudie sinnvoll in seine Programmstrategie für die junge Zielgruppe über.

Internationale Beispiele zeigen, dass genau dieser Ansatz funktioniert: Die BBC bindet junge Menschen aktiv in ihre Programme ein, Formate wie die norwegische Teenserie „SKAM“, bei der die Story prioritär und in Echtzeit über Social-Media erzählt wird, zeigen die Kraft authentischer Lebensrealität. Plattformen wie „funk“ von den deutschen öffentlich-rechtlichen Sendern erreichen Millionen junge Nutzer:innen durch neue Erzählweisen.

Creator:innen als Teil der Programmentwicklung

Zentral für diesen Teil der Programmstrategie: die Integration von Creator:innen in die redaktionelle Arbeit. Nicht als externe Kooperation, sondern als fester Bestandteil der Programmentwicklung. Creator:innen bringen Nähe, Glaubwürdigkeit, Tempo und Plattformverständnis ein, während der ORF für journalistische Qualität und Einordnung steht. Mit der Einführung eines „ORF Next Creator Labs“ wird Raum für plattformübergreifende Formatkonzepte etabliert. Dabei könnte dem ORF-Radio FM4 in Zukunft eine zentralere Rolle zukommen. FM4 genießt eine hohe Relevanz und Glaubwürdigkeit in Zielgruppen, die andere ORF-Angebote weniger stark nutzen.

Welches Potenzial in neuen Erzählformen liegt, zeigt der Erfolg von „Young Adult“-Inhalten. Dabei wird nicht nur Reichweite erzielt, es werden relevante gesellschaftliche Diskussionen ausgelöst. Auch Phänomene wie BookTok oder der Mikrodrama-Trend verdeutlichen, dass zielgruppengerechte Inhalte ganze Märkte in Bewegung setzen können. Für den ORF ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Inhalte für junge Menschen müssen nicht zwangsläufig vereinfacht werden, sie müssen einfach anders erzählt werden.

Jüngere Zielgruppen konsumieren kaum noch lineares Fernsehen oder Radio; selbst zur besten TV-Sendezeit liegt der Anteil der 12- bis 29-Jährigen unter zehn

„Mit der Einführung eines ‚ORF Next Creator Labs‘ wird Raum für plattformübergreifende Formatkonzepte etabliert. Dabei könnte dem ORF-Radio FM4 in Zukunft eine zentralere Rolle zukommen.“

„Wenn junge Menschen nicht frühzeitig an journalistische Inhalte herangeführt werden, findet allerdings keine Gewöhnung statt. Werden sie in dieser Phase nicht erreicht, bauen sie auch später keine Loyalität zu traditionellen Medienmarken mehr auf.“

Prozent. Es kommt infolgedessen zu einer strukturellen „News Deprivation“: „2025 zeigt sich besonders deutlich, dass jüngere Zielgruppen Nachrichten kaum noch über klassische Kanäle konsumieren. Stattdessen gewinnen soziale Netzwerke – insbesondere YouTube, TikTok und Instagram – an Relevanz.“²

Wenn junge Menschen nicht frühzeitig an journalistische Inhalte herangeführt werden, findet allerdings keine Gewöhnung („Habitualisierung“) statt. Werden sie in dieser Phase nicht erreicht, bauen sie auch später keine Loyalität zu traditionellen Medienmarken mehr auf.³

Ein kuratierter Feed für junge Zielgruppen

Junge Zielgruppen wachsen heute mit „Feed-Logiken“ auf, sie konsumieren nicht mehr nach starren Programmrastern. Die nächste Entwicklungsstufe von ORF ON-Inhalten liegt daher in einer neuen Form öffentlich-rechtlicher Navigation: einem kuratierten, vertrauenswürdigen Feed für österreichische Inhalte. Inhalte werden dabei nicht mehr nur nach Sendungen organisiert, sondern KI-unterstützt, nach Interessen, Nutzungssituationen und Relevanz. News, Kultur, Sport, Creator-Inhalte, regionale Geschichten oder Archivmaterial können in unterschiedlichen Formaten und Längen erlebt werden – vertikal, interaktiv, live oder on demand.

Public Value Content fluid und liquid: seamless, aber kuratiert

Auch wenn so die Anmutung einer Social-Media-Scrolling-Situation hergestellt wird, gibt es einen entscheidenden Unterschied zu internationalen Plattformen: Die Inhalte des ORF-Streams sind kuratiert und geprüft. Und es steht nicht die maximale Bindung der Aufmerksamkeit im Mittelpunkt, sondern Orientierung, Vielfalt und gesellschaftliche Relevanz. Redaktionelle Verantwortung und technologische Innovation werden damit bewusst miteinander verbunden und in der vom jungen Publikum längst gelernten Feed-Struktur angelegt, adaptiert nach Zielgruppe in App-Form oder integriert in ORF ON. Dadurch überführen wir das öffentlich-rechtliche Grundprinzip in die neue mediale Lebensrealität junger Menschen.

Wiederkehrende Eventfenster

Damit junge Menschen regelmäßig ORF-Inhalte konsumieren, ist es notwendig, verlässlich wiederkehrende Momente zu schaffen, in denen Formatinhalte bewusst für junge Menschen programmiert und kuratiert werden. Ansonsten bleibt die Jugendsprache immer nur punktuell, anstatt Teil der Markenidentität zu werden. Konkret geht es darum, regelmäßige Eventfenster für die junge Zielgruppe zu schaffen: Programme mit Live-Charakter, Beteiligung und deutlichem Nachhall auf Social Media, Formate, die zu gemeinsamen Erlebnissen werden. Solche wiederkehrenden Programm-Momente mit Event-Charakter finden nicht als Ausnahme statt, sondern regelmäßig als klarer strategischer Schwerpunkt.

In einer perfekt abgestimmten Orchestrierung und Zuspitzung zum Event durch crossmediale Vermarktung auf allen Kanälen des ORF finden junge Menschen in Österreich regelmäßig etwas, das sie betrifft, begeistert und ihrer Lebensrealität entspringt. Die Möglichkeiten für solche Eventprogrammierung und deren Umsetzung sind vielfältig.

Die „ORF Next Night“ ist so ein Beispiel. Ein regelmäßiges Format, das nicht nur auf ORF ON und ORF 1 ausgestrahlt, sondern auch auf Social Media begleitet wird. Publikumsbeteiligung und aktuelle Themen werden mit Musik und Comedy kombiniert. Das kann eine Studiosendung sein, aber auch ein Event in einer Halle, einem Club, einer Schule oder einem öffentlichen Ort. Je nach Thema sind zum Beispiel Live-Diskussionen möglich, aber auch Entertainment mit Haltung oder Creator- und Host-getriebene Specials finden hier ihren Platz.

C) **„Female Driven Content“ als Wachstumsstrategie**

„Female Driven Content“ ist ein wirtschaftliches Wachstumsfeld. In Fiction-Formaten, Information, Unterhaltung und Sport werden Frauen bewusst in den Mittelpunkt gerückt. Dadurch wird nicht nur mehr Sichtbarkeit geschaffen, es entsteht auch neue wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung.“

„Female Driven Content“ ist ein wirtschaftliches Wachstumsfeld. In Fiction-Formaten, Information, Unterhaltung und Sport werden Frauen bewusst in den Mittelpunkt gerückt. Dadurch wird nicht nur mehr Sichtbarkeit geschaffen, es entsteht auch neue wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung. Das an dieser Stelle mitunter gebrachte Gegenargument, wonach „Frauenformate schlechter performen“ würden, stimmt oft nur kurzfristig, weil Märkte, Sichtbarkeit und Sehgewohnheiten historisch ungleich aufgebaut wurden. Internationale Beispiele zeigen, dass das konsequente Investieren in und Vermarkten von Inhalten aus weiblicher Perspektive nicht nur neues Publikum schafft, sondern auch neue Möglichkeiten in der Rechteverwertung.

Der ORF verfügt bereits über starke Vorbilder weiblicher Erzählungen – von „Totenfrau“ über „Tage, die es nicht gab“ bis zu „Biester“. Diese Beispiele zeigen, dass Stoffe mit weiblicher Perspektive funktionieren und nicht als „Sonderfall“ bewertet werden sollten.

Wer Frauen sichtbar macht, steigt in einen Wachstumsmarkt ein

Geschichten von Frauen, über Frauen und aus weiblicher Perspektive betreffen nicht nur eine Zielgruppe. Sie öffnen neue Erzählräume in Fiction, Sport, Comedy, Dokumentation, Geschichte, Wirtschaft, Kultur und Kinderprogramm.

Es gibt auf dem internationalen Markt bereits zahlreiche Beispiele für wirtschaftlich sehr erfolgreiche weiblich geprägte Inhalte. Reese Witherspoon hat mit ihrer Produktionsfirma Hello Sunshine vorgemacht, wie aus dem Erzählen von Inhalten aus weiblicher Perspektive ein Medienunternehmen mit hohem Marktwert entstehen kann. Der Riesenerfolg des Kinoblockbusters „Barbie“ hat gezeigt, dass weiblich codierte Popkultur weltweiter Mainstream sein kann. Auch Beispiele wie „The

Queen's Gambit“ haben bewiesen, dass eine starke weibliche Hauptfigur längst dem Zeitgeist beim Publikum entgegenkommt.

Mit dem in der „Strategie ORF 2030“ verankerten Grundsatz „50:50“ auf allen Ebenen der Organisation hat der ORF die Tür in diese Richtung bereits geöffnet. Im nächsten Schritt werden diese Gleichstellungsziele in eine konkrete Programmstrategie gegossen.

Dafür müssen klare Ziele im Rahmen einer „ORF Female Content Agenda“ mit jährlichen Zielen für Fiction, Unterhaltung, Sport, Doku und News formuliert werden. Konkrete Maßnahmen sind zum Beispiel ein Talentfonds für Autorinnen und Produzentinnen, eine priorisierte Frauensport-Schiene und ein stärkeres Monitoring weiblicher Präsenz in allen Formaten. Nach dem Vorbild des „50:50 Projects“ der BBC schaffen wir messbare, programmatische und publikumswirksame Richtlinien.

Besonders groß ist das Potenzial im Sport. Frauensport ist international einer der dynamischsten Wachstumsmärkte. Die Rekorde der UEFA Women's EURO, steigende Rechtewerte in den USA und wachsende Besucher:innenzahlen in Stadien zeigen, dass Publikum dort entsteht, wo kontinuierlich Sichtbarkeit aufgebaut wird. Das Gegenargument, Frauenformate hätten heute oft niedrigere Quoten, ist viel zu kurzfristig gedacht, denn Märkte entstehen nicht von selbst. Sie entstehen durch Investition, Wiederholung, Erzählung und emotionale Bindung.

„Frauensport darf nicht nur bei Großereignissen stattfinden. Er braucht Kontinuität über alle Plattformen.“

Für den ORF heißt das: Frauensport darf nicht nur bei Großereignissen stattfinden. Er braucht Kontinuität über alle Plattformen. Auch hier sind Communitys die stärksten Treiber. Ein erster konkreter Schritt ist ein günstiges, digitales Format wie „My Club Daily“ der BBC – ein kurzes, tägliches Videoformat, das den Alltag, die Geschichten und die Menschen einzelner Vereine plattformgerecht und aus der Nähe erzählt. Die BBC nutzt für die Produktion dieser Formate KI-Tools zur automatisierten Auswahl, Verschlagwortung und Aufbereitung von Video- und Spieldaten, sodass aus vorhandenem Material schnell plattformgerechte Clips (inkl. Schnitt, Untertitel und Highlights) entstehen, die redaktionell kuratiert und veröffentlicht werden. Diese Machart wird für das starke Thema Frauensport weiterentwickelt und umgesetzt.

D) Gemeinsame Reichweite schaffen: Kooperation als neue Stärke

Der massive Druck durch internationale Plattformen und globale Streaminganbieter macht es für österreichische Medienhäuser zunehmend schwieriger, große Aufmerksamkeit zu erzeugen. Auch auf der Programmebene ist daher Kooperation das Gebot der Stunde. Ganz nach dem strategischen Prinzip des „Marktmotors“ wird der ORF in Zukunft auch programmlich zum Initiator gemeinsamer Medienereignisse. Er stärkt damit aktiv den österreichischen Medienstandort – nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel mit anderen.

Österreich-Show als gemeinsames Ereignis

Ein konkreter Ansatz dafür ist eine jährlich stattfindende große „Österreich-Show“, die gemeinsam mit privaten Medienpartnern entwickelt und produziert wird. Nicht als klassische Unterhaltungsshow, sondern als modernes plattformübergreifendes Event:

- Regionen treten spielerisch gegeneinander an
- Menschen stehen im Mittelpunkt, nicht Orte
- Geschichten, Talente, Innovationen und Alltagsrealitäten werden sichtbar
- Das Publikum kann aktiv mitentscheiden

„Durch eine jährlich stattfindende große ‚Österreich-Show‘, die gemeinsam mit privaten Medienpartnern entwickelt und produziert wird entsteht vor allem eines: ein gemeinsamer medialer Moment für das ganze Land.“

Was „9 Plätze – 9 Schätze“ auf Landschaftsebene sehr gut macht, wird emotionaler, dynamischer, stärker auf Menschen und Geschichten ausgerichtet, digital und auf Social-Media integriert und weiterentwickelt. Unter dem Motto „Mein Land, mein Moment“ gibt es im Vorfeld regionale Folgen aus den Bundesländern, die dann am Ende in eine große Live-Show münden. Die Kooperation mit privaten Medienhäusern ermöglicht höhere Reichweite, geteilte Produktionskosten, stärkere Präsenz und breitere Zielgruppenansprache. Aber vor allem entsteht eines: ein gemeinsamer medialer Moment für das ganze Land.

Made in Austria – Made for Europe

Die gemeinsame Österreich-Show ist allerdings nur ein erster Schritt. Das Prinzip ist vielseitig anwendbar: bei großen gesellschaftlichen Themen und gemeinsamen Formaten. Noch größer wird das Potenzial, wenn dieses Modell über Österreich hinaus gedacht wird. Internationale Plattformen denken global, auch österreichische Medien können es wagen, gemeinsam größer zu denken.

Der ORF arbeitet heute bereits vor allem mit deutschsprachigen Partnern wie der ARD und dem SRF in unterschiedlichen Genres wie Unterhaltung, fiktionale und serielle Produktionen zusammen. Auch der Eurovision Song Contest zeigt seit Jahrzehnten, wie kraftvoll ein länderübergreifendes Medienereignis sein kann. Die Schlagkraft, die durch gemeinsame Produktionen und das Sichtbarmachen von nationalen Identitäten auf internationaler Bühne entsteht, bringt massive Reichweiten mit starker emotionaler Bindung.

Dieses Prinzip übersetzt der ORF in Zukunft auf neue Inhaltsebenen. Europäische Talent- und Innovationsshow, gesellschaftliche Themenformate oder länderübergreifende Jugendformate sind nur einige mögliche Ansätze. Der ORF fungiert hier als Initiator neuer Kooperationen mit den Partnern der EBU, aber auch als Brückenbauer zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern. Mit dem

klaren Ziel, europäische Inhalte zu schaffen, die global konkurrenzfähig sind und die den Medienstandort Österreich nachhaltig stärken.

Die Zukunft des ORF liegt nicht nur in starken eigenen Inhalten, sie liegt auch in der Fähigkeit, gemeinsame Erlebnisse zu schaffen – in Österreich und darüber hinaus. Dort, wo viele zusammenkommen, entsteht jene Aufmerksamkeit, die öffentlich-rechtlicher Rundfunk auch in Zukunft braucht.

E) **Zukunft on the Ground: Gamechangers**

Wenn der ORF als Marktmotor Innovation auf allen Ebenen vorantreibt, dann liegt auf der Hand, daraus auch einen Raum zu schaffen, in dem konkrete Zukunftsentscheidungen vorbereitet und diskutiert werden.

„Das Gamechangers-Festival soll weitergedacht wieder zum Leben erweckt werden und einmal jährlich über mehrere Tage ‚on the ground‘ und via Stream in Wien, im Herzen Europas, stattfinden.“

Das 4Gamechangers Festival war ein innovatives internationales Digitalfestival, das in den vergangenen drei Jahren in Kooperation zwischen Joyn und dem ORF gemeinsam veranstaltet, inhaltlich konzipiert und über alle Kanäle verbreitet wurde. Ziel des Festivals ist es immer gewesen, Menschen zusammenzubringen, die die Welt zum Positiven verändern möchten, unabhängig davon, aus welcher Branche sie kommen, welchen gesellschaftlichen Background sie haben, wie alt oder wie erfolgreich sie sind. Nationale und internationale Opinion Leader aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Industrie, Startup-Szene, Medien, Kunst & Kultur konnten so erfolgreich mit der jungen Generation und den Hidden Champions von morgen zusammengebracht werden.

Das Motto war von Anbeginn „The Power of Cooperation“ und die so wichtigen 17 Nachhaltigkeitsziele der UN bestimmten die Agenda. Das Festival freute sich über mehr als hundert kommerzielle Partner aus der Wirtschaft und ca. 150 Kooperationen mit Startups, NGOs und inhaltsstarken Initiativen.

Die Themen der drei Festivaltage drehten sich um die relevanten aktuellen Fragen eines jeden Menschen. Wirtschaft & Finanzen, Innovation, Technologie & KI, Energie & Wohnen, Bildung & Zukunft, Wissenschaft & Forschung, Gesundheit & Longevity, Sport & Entertainment, Medien & Demokratie, Menschenrechte & Krieg, Europa & die Welt sind die groben Themencluster, zu denen nationale und internationale Expertinnen und Experten und junge Hidden Champions sich ausgetauscht haben. Programmlich konnten alle Inhalte perfekt über alle Kanäle und Sendungen des ORF getragen werden, so dass es 2022 bis 2024 gelungen ist, fast ganz Österreich mit den relevanten Botschaften zu erreichen.

Dieses Festival soll weitergedacht wieder zum Leben erweckt werden und einmal jährlich über mehrere Tage „on the ground“ und via Stream in Wien, im Herzen Europas, stattfinden; unter Einbeziehung aller relevanter Kooperationen, vor allem aber unter Mitwirkung aller österreichischen Medienplayer – und weiterhin nach demselben Motto wie bisher: *Kooperation statt Konkurrenz*.

Analog zur Vision eines Eurovision Players kann man auch die Vision & Mission des 4Gamechangers Festivals und aller 4Gamechangers-Initiativen noch größer und internationaler denken. So wie beim Songcontest lassen sich alle EBU-Mitglieder – sowohl öffentlich-rechtliche als auch hoffentlich in naher Zukunft private Broadcaster – zu einem federführend durch den ORF in Wien organisierten „United States of Europe Gamechangers“ motivieren und damit ein lautstarkes Signal für die europäischen Werte & den Demokratieerhalt setzen.

F) **Gemeinwohl als Programmauftrag: Humanitarian Broadcasting**

Seit Jahrzehnten engagiert sich der ORF mit vielen wertvollen Projekten über alle Medienkanäle stark für die hilfsbedürftigen Menschen im In- und Ausland. Großartige Initiativen wurden gemeinsam mit den größten Hilfsorganisationen ins Leben gerufen, jährlich ausgebaut und erweitert. Abertausende Menschen und Projekte konnten so mit Millionen an Spenden unbürokratisch unterstützt werden.

- „Licht ins Dunkel“ unterstützt Inklusions- und Sozialhilfe-Projekte mittels einer renommierten Gala, der beliebten Weihnachtssendung und breiter programmlicher Unterstützung über alle Mediengattungen, Kanäle und Landesstudios
- Die Stiftung „Nachbar in Not“ ist eine humanitäre Hilfsaktion der großen internationalen Hilfsorganisationen mit dem ORF für internationale Kriegs- und Katastrophengebiete
- „Österreich hilft Österreich“ wurde 2020 gemeinsam mit allen großen führenden Hilfsorganisationen ins Leben gerufen, um bei Krisen und Katastrophen zu helfen
- „Wir bewegen Österreich“ ist eine ORF-Initiative, die zu mehr gemeinsamer Bewegung motivieren will
- Und es gibt weitere wertvolle Initiativen zu Nachhaltigkeit & Umwelt, Bewegung und Gesundheit, wie „Mutter Erde“, „bewusst gesund“, „Ö3 Team Österreich“ (Ö3 Weihnachtswunder, Ö3 Weihnachtstüte)

Der ORF hat eine besondere Bedeutung, wenn es um das Thema Corporate Social Responsibility geht, der Dienst im Sinne des Gemeinwohls ist in seiner DNA verankert. Auch wenn wir in Österreich in einem wohlhabenden, sicheren und industrialisierten Land leben, dürfen wir nicht vergessen, dass auch hier jedes fünfte Kind von Armut betroffen ist. Laut Caritas Österreich leben insgesamt etwa 261.000 Menschen in Österreich in Armut, und aufgrund des Klimawandels kommt es jährlich zu katastrophalen Schäden durch Hochwasser, Brände, etc. Die Verantwortung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist für ein öffentlich-rechtliches Medium selbstverständlich.

Der ORF sollte sein humanitäres Engagement in Zukunft noch intensivieren, indem er seine Reichweite stärker denn je zur Mobilisierung von Solidarität nutzt und NGOs kostenlos zur Verfügung stellt. Durch die Stärkung von ORF ON ergeben sich neue Möglichkeiten eigener Channels für NGOs, wie auch Themencluster aus den bisherigen und künftigen Initiativen des ORF.

Auch hier könnte man durch die „Power of Cooperation“ noch synergetischer und damit schlagkräftiger agieren. In Ergänzung zu den punktuellen Hilfsaktionen unter verschiedenen Marken, kann eine neue Dachmarke entstehen, wie zum Beispiel „ORF – wir helfen zusammen“.

Der Bereich „Humanitarian Broadcasting“ eignet sich ganz besonders dafür, eine paneuropäische Marke auf EBU-Ebene zu etablieren – analog zum Eurovision Song Contest. Die Vision: Einmal im Jahr findet der große „United help of Europe“-Tag in Kooperation mit öffentlich-rechtlichen und privaten Partnern aus allen Ländern Europas statt und schafft europäischen Gemeinsinn.

4.2 ORF ON ALS DREH- UND ANGELPUNKT DER DIGITALEN TRANSFORMATION

„Unter dem Motto ‚ORF ON FIRST‘ sollen alle Anstrengungen darauf ausgerichtet werden, das eigene Digitalangebot so weit auszubauen, dass es eine konkurrenzfähige und dadurch relevante Alternative zu globalen Big-Tech-Angeboten bildet.“

Wir befinden uns inmitten einer umfassenden Verschiebung von Öffentlichkeit: Die Mediennutzung verlagert sich immer stärker in Richtung von Digital-Plattformen; die gesellschaftliche Mitte zerfällt, während radikalisierte Ränder an Bedeutung gewinnen; Individualisierung und demografischer Wandel tun ihr Übriges, um langjährige Vertrauensbeziehungen zwischen Medien und ihrem Publikum zu erodieren (siehe Kapitel 2.2).

In dieser Situation geht es für den ORF um den Fortbestand seiner gesellschaftlichen Relevanz und Legitimation – und für den Medienstandort Österreich um die Wahrung medialer Souveränität. Konsequenterweise kommt deshalb der Weiterentwicklung von ORF ON in meinem Strategiekonzept besondere Bedeutung zu (siehe Kapitel 3.2): Im Zuge der Transformation des ORF zu einer Public-Service-Streamingplattform sehe ich es als nötige Mission, ORF ON von einem einzelnen Ausspielweg der ORF-Flotte zur zentralen Dachmarke und Anlaufstelle für alle ORF-Angebote weiterzuentwickeln, egal ob live oder auf Abruf, egal ob Sound oder Video.

ORF ON verkörpert das Ziel, wieder mehr Menschen über eigene, souveräne Kanäle zu erreichen – und so der Abwärtsspirale aus sinkender linearer Reichweite und wachsender Abhängigkeit von Drittplattformen zu entkommen.

Unter dem Motto „ORF ON FIRST“ sollen alle Anstrengungen darauf ausgerichtet werden, das eigene Digitalangebot so weit auszubauen, dass es eine konkurrenzfähige und dadurch relevante Alternative zu globalen Big-Tech-Angeboten bildet. Nur durch ein breitenwirksames Alternativangebot hat der ORF die Chance, langfristig seine gesellschaftliche Anschlussfähigkeit zu erhalten – und nur durch eine souveräne Plattform ist auch ein gemeinwohlorientierter Umgang mit Inhalten und Daten zu gewährleisten.

Um ORF ON zur zentralen Dachmarke und Anlaufstelle für alle ORF-Angebote auszubauen, gilt es, den ORF in seiner Gesamtheit auf die neue Mission auszurichten – also Inhalte, Technik, Organisation, Ressourcenlogik und vieles mehr stringent aufeinander abzustimmen. Ich möchte mich im Folgenden auf vier zentrale Aspekte konzentrieren:

1. Bestimmung der wichtigsten operativen Handlungsfelder rund um ORF ON
2. Ausdehnung der Plattformlogik von ORF ON
3. Weiterentwicklung von ORF ON zum Zentrum des Dialogs und der Interaktion mit dem Publikum
4. Auswirkungen auf die ORF-Markenarchitektur

4.2.1 Die 21 wichtigsten Management-Aufgaben für die Umsetzung der Streaming-Mission

ORF ON ist insofern ein typisches ORF-Produkt, als man ihm die Professionalität der Arbeitsweise ansieht. Das Basis-Design ist hochwertig, die Inhalte werden zeitgemäß präsentiert, sichtbar ist auch das Bemühen um Bedienbarkeit, Barrierefreiheit und eine innovative Darstellung von Archivinhalten.

Ebenso deutlich ist aber auch, dass sich der angekündigte „Streaming-Shift“¹ – also die Neuverteilung der Ressourcen zwischen klassischen und digitalen Kanälen – nur langsam vollzieht. Man merkt das etwa bei der Qualität einzelner Features wie dem On-Demand-Player, dem Fehlen echter Personalisierungsfunktionen und Empfehlungsbänder,² oder einer gewissen grafischen Monotonie bei der Bebilderung von Inhalten. Das alles sind typische Symptome von Ressourcenknappheit und fehlendem Nachdruck auf Ebene des Top-Managements.

Auf inhaltlicher Seite lässt die schon 2021 im Bewerbungskonzept des seinerzeitigen Generaldirektors Alexander Wrabetz versprochene Beteiligung am Streaming-Netzwerk von ARD und ZDF³ weiter auf sich warten. Ohne die Inhalte der Nachbar-Mediatheken oder solche privater Medienhäuser bleibt das Angebot hinter seinen Möglichkeiten zurück. Manches davon lässt sich durch langwierige regulatorische Prozesse erklären. Insgesamt entsteht für außenstehende Beobachter aber unweigerlich der Eindruck, dass ORF ON mit angezogener Handbremse fährt.

Diese Handbremse zu lösen, ist wohl die wichtigste Management-Aufgabe rund um ORF ON. Konkret sehe ich dabei folgende 21 Themenstellungen, denen ich mich als Generaldirektor besonders widmen möchte:

Bereich Governance & Ressourcen

- 01 **Klarer Fokus des gesamten Top-Managements** auf Streaming und die Transformation vom Broadcaster zum Streaming-Anbieter, flankiert durch aktives Lobbying für erweiterten regulatorischen Handlungsspielraum
- 02 **Konsequente Reallokation von Ressourcen** in Richtung Streaming, ermöglicht durch administrative Verschlanung, KI-gestützte Effizienzgewinne und

„Der angekündigte ‚Streaming-Shift‘ vollzieht sich nur langsam. Diese Handbremse zu lösen, ist wohl die wichtigste Management-Aufgabe rund um ORF ON.“

die verstärkte Nutzung gemeinsamer europäischer Public-Service-Technologien und Open-Source-Standards

- 03 **End-to-End-Ausrichtung aller Prozesse** und technischen Gewerke auf eine friktionsfreie Streaming-Pipeline sowie schrittweise Ablöse klassischer Mediatheks- und TV-Logiken zugunsten einer echten Streaming-Produktlogik
- 04 **Gewährleistung einer souveränen Plattform-Infrastruktur** zur Sicherstellung von Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten und eines verantwortungsvollen Umgangs mit Nutzerdaten
- 05 **Umstellung der Reichweitenmessung** auf eine hybride Konvergenzquote als zentrale Steuerungsgröße. Teletest-2.0-Weiterentwicklung für AI-gestützte Realtime-Messung
- 06 **Ausrichtung von Programmentscheidungen** am Anspruch der gleichwertigen linearen und non-linearen Verwertbarkeit von Inhalten

Bereich Technologie & Produkt

- 07 **Aufbau eines professionellen Datenmanagements und KI-gestützter Metadatenanreicherung** als Grundlage für leistungsfähige Personalisierungs-, Such- und Empfehlungssysteme
- 08 **Ablöse von One-size-fits-all-Kuratierung** durch personalisierte Nutzungserlebnisse, inklusive verbessertem Login-System, relevanter Empfehlungslogiken und transparenter öffentlich-rechtlicher Empfehlungsmechanismen nach dem Vorbild des ZDF⁴
- 09 **Nutzerzentrierte Weiterentwicklung der Plattform** mit dem Anspruch einer Best-in-Class-Streaming-Experience sowie nachhaltiger Innovationsführerschaft in Produkt, Technologie und Nutzungserlebnis – insbesondere auf Smart-TV-, Connected-TV- und mobilen Plattformen
- 10 **Aufbau einer eigenständigen Mobile- und Vertical-Video-Strategie** für ORF ON mit nativen 9:16-Formaten, vertikalen Storytelling-Mechaniken und Daily-Relevancy-Formaten für mobile Nutzungssituationen

Bereich Content & Nutzung

- 11 **Ausbau des Live-Angebots auf ORF ON** durch zusätzliche digitale Event-Inszenierungen, parallele Streams bei Großereignissen und stärkere digitale Verlängerung kultureller und gesellschaftlicher Ereignisse
- 12 **Stärkung des On-Demand-Longtails** durch Positionierung von ORF ON als Plattform für Nischen-, Experimental-, Bildungs-, Kultur- und fremdsprachige

Inhalte im Sinne eines modernen Public-Value-Auftrags sowie verstärkte europäische und kulturelle Vernetzung

- 13 **Aufbau kuratierter Themen-Channels** innerhalb von ORF ON als lineare digitale Erlebniswelten auf Basis bestehender Inhalte und Markenwelten ohne zusätzliche klassische Senderlogik, etwa in Form von durchkuratierten 24/7-Streams wie „ORF Garten“, „ORF Kultur“, „ORF Wissenschaft“ oder „ORF Zeitgeschichte“, gespeist aus bestehenden Archiven, Magazinen und Dokumentationen
- 14 **Entwicklung starker, originärer Leuchtturm-Formate** mit klarer Reichweiten- und Relevanzwirkung im internationalen Streaming-Wettbewerb
- 15 **Systematisches Onboarding neuer kreativer Talente** und Persönlichkeiten aus der Creator-Ökonomie zur Stärkung von Relevanz, Innovationskraft und Anschlussfähigkeit an junge Zielgruppen
- 16 **Etablierung plattformspezifischer Content-Adaptionen** durch parallele Bearbeitung von Inhalten für TV und Streaming inklusive Ausbau redaktioneller Ressourcen und Rechtklärung für eigenständige Streaming-Versionen

Bereich Flottenstrategie

- 17 **Aktualisierung der Flottenstrategie** durch komplementäre Schärfung der Sendermarken-Positionierung und Justierung der Zielgruppenausrichtung, Transformation der Sender zu Genremarken, Abkehr von starren Programm-schemata hin zu einer flexiblen Programmierung, die auf den jeweiligen Markenkern einzahlt

Bereich Plattformstrategie & Ökosystem

- 18 **Kommunikative Stärkung von ORF ON als Dachmarke** und digitale Kerndestination. Systematische Nutzung aller zur Verfügung stehenden Kommunikationsmaßnahmen als Zuführung zu ORF ON
- 19 **Skalierter, regelbasierter Einsatz von KI** entlang klar definierter Qualitäts-, Transparenz- und Governance-Kriterien.
- 20 **Ausbau von Publikumsdialog und Beteiligung** durch moderierte Interaktion, qualitative Rückkanäle, nutzergenerierte Inhalte und klar definierte öffentlich-rechtliche Leitplanken für Community- und Dialogformate
- 21 **Vertiefung von Kooperationen** durch Onboarding externer Partner, Content-Sharing mit Nachbar-Mediatheken, stärkere plattformübergreifende Bündelung digitaler Nutzungserlebnisse sowie langfristigen Aufbau eines europäischen Public-Media-Ökosystems.

4.2.2 Ausdehnung der Plattformlogik von ORF ON

ORF ON hat sich gegenüber der alten TVthek stark weiterentwickelt, dennoch überwiegt bis heute der Charakter einer konventionellen Online-Mediathek: Die dargebotenen Inhalte sind größtenteils TV-Inhalte, die entsprechend der gesetzlichen Vorgaben für einen gewissen Zeitraum online verfügbar sind. Nur vereinzelt sind Inhalte vorab online oder sogar ausschließlich online verfügbar.

Live-Inhalte haben einen merklich niedrigeren Stellenwert als On-Demand-Inhalte, obwohl sie erfahrungsgemäß ein wichtiger Reichweitentreiber für Digitalplattformen sein können: Bei ORF ON sind Live-Inhalte in einem Untermenü versteckt, auf der Startseite finden sich die Live-Streams der Sender erst an letzter Stelle. Nur sehr vereinzelt erscheinen zudem Inhalte, denen man einen digitalen Zuschnitt anmerkt. Highlight-Clips, ZIB-Ausschnitte, Archiv-Momente, ungekürzte Interviews: Qualitativ halten diese Inhalte dem Vergleich mit jenen nicht stand, die der ORF für Social Media produziert – Inhalte, die interessanterweise auf ORF ON gar nicht zur Verfügung stehen.

Zeitgemäße Nutzungserwartungen erfüllen

Dahinter verbirgt sich ein sehr enges Plattformverständnis, das im Interesse von Attraktivität und Reichweite ausgedehnt werden sollte. Der Streaming-Shift, wie ich ihn verstehe, ist keineswegs ein Shift von Linear zu On Demand – sondern ein Shift von Broadcasting via Kabel und Satellit zu Streaming via Internet, egal ob live/linear oder jederzeit auf Abruf. Im Streaming können und müssen – anders als im linearen Broadcast – eine Vielzahl von Nutzungsszenarien koexistieren. Die jederzeit verfügbare Aufzeichnung einer linear ausgestrahlten Sendung, die heute dominiert, ist nur einer von unzähligen heute nachgefragten Content-Typen (siehe umseitige Infobox).

ORF ON soll mutig und innovativ die volle Breite dieser Content-Typen anbieten und möglichst alle Zielgruppen in ihren heutigen Nutzungsmustern adressieren können. Das entspricht mittlerweile internationalen Standards und ist ein wesentlicher Faktor für das heutige Attraktivitätsdefizit verglichen mit Big-Tech-Plattformen.

ORF ON ist gut beraten, im ersten Schritt den Stellenwert des Live-Programms durch zusätzliche digitale Event-Inszenierungen, parallele Streams bei Großereignissen und stärkere digitale Verlängerung kultureller und gesellschaftlicher Ereignisse zu erhöhen.

Darüber hinaus gilt es, den eigenen Inhalte-Katalog insbesondere um Shortform-Formate, Vertical Storytelling und mobile Nutzungserlebnisse zu erweitern (siehe Kapitel 4.2.3) und gleichzeitig technologisch sicherzustellen, dass moderne For-

„Der Streaming-Shift, wie ich ihn verstehe, ist keineswegs ein Shift von Linear zu On Demand – sondern ein Shift von Broadcasting via Kabel und Satellit zu Streaming via Internet, egal ob live/linear oder jederzeit auf Abruf.“

„Das Modell eines nach Public-Value-Kriterien kuratierten Feeds mit Fokus auf mobile Nutzungsszenarien erscheint aus heutiger Perspektive als besonders probates Mittel, um die Attraktivität von ORF ON zu steigern.“

men der Content-Konsumation innerhalb des eigenen öffentlich-rechtlichen Ökosystems stattfinden können. Konkret bedeutet das: native 9:16-Player, vertikale Feeds sowie dramaturgisch an mobile Nutzungssituationen angepasste Inhalte – als eingebettete Ergänzung zum Kernangebot von ORF ON.

Das Modell eines nach Public-Value-Kriterien kuratierten Feeds mit Fokus auf mobile Nutzungsszenarien erscheint aus heutiger Perspektive als besonders probates Mittel, um die Attraktivität von ORF ON zu steigern. Hier kann die ganze Bandbreite der genannten Content-Typen zum Einsatz kommen, sogar Textinhalte, Grafiken oder Fotos. YouTube beweist, dass sich eine solche Feed-Logik nahtlos in das User Interface einfügen kann, ohne andere Nutzungssituationen zu stören.

Im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags ist freilich darauf zu achten, dass der ORF-typische Qualitätsanspruch beibehalten wird. Das darf aber nicht davon abhalten, Macharten, die der ORF erfolgreich auf TikTok einsetzt, auch auf der eigenen Plattform anzuwenden. In Summe geht es darum, innerhalb des eigenen digitalen Ökosystems öffentlich-rechtliche Antworten auf die Nutzungserwartungen zu entwickeln, die Nutzer von Instagram, YouTube und Co. heute gewohnt sind.

Welche Content-Typen Nutzer heute von Streaming-Plattformen erwarten können

Zeitlich gebundene Formate: lineare Sender, Live-Nachrichten und Breaking News, einzelne Live-Übertragungen, zeitversetzte Ausstrahlungen (etwa ORF 1 +24h), Instant-Restart-Funktionen bei Live-Streams, digitale Event-Inszenierungen und parallele Streams bei Großereignissen

On-Demand-Angebote: Best-of-Zusammenstellungen, klassische Abruf-Inhalte, Spin-offs, Specials sowie eigenständige Streaming-Only-Produktionen in unterschiedlichen Längen

Lean-Back-Angebote: Lineare Themen-Channels auf Basis bestehender On-Demand-Inhalte und Markenwelten in Form durch-

kuratierter 24/7-Streams, etwa „ORF Garten“ oder „ORF Zeitgeschichte“ (siehe oben)

Ergänzende und explorative Inhalte: Behind-the-Scenes-Material und Zusatzinformationen, Nischen-, Experimental-, Bildungs-, Kultur- und fremdsprachige Longtail-Inhalte

Innovative und interaktive Formate: Mobile-First- und vertikale Kurzform-Videos, interaktive und soziale Elemente, Dailies und Kurzserien, Community-Angebote mit Live-Chat, Abstimmungen und Kommentarmöglichkeiten, sowie Creator-kommentierte, gefilterte, gamifizierte, vom Nutzer variabel modifizierbare und KI-adaptierte Inhalte

Marken als Orientierungshilfen, Öffnung für Drittinhalte

Im Umgang mit dieser neuen Inhaltsvielfalt braucht es mehr denn je Kuratierungs- und Orientierungshilfen. Diese Rolle sollen auf ORF ON künftig nicht nur Algorithmen und menschliche Kuratierung erfüllen, sondern auch die etablierten Sendermarken: In Form von Markenwelten, wie man sie etwa von Disney+ oder HBO Max kennt, bündeln „ORF 1“ oder „Ö3“ Programminhalte zielgruppengerecht und erleichtern das Auffinden relevanter Angebote. In diesen Markenwelten bilden die linearen Sender stets das Fundament, werden jedoch im Sinne eines modernen Public-Value-Auftrags um digitale Zusatzangebote und zielgruppenaffine Inhalte erweitert.

Es ist gerade diese Orientierungsfunktion, die es sinnvoll erscheinen lässt, die ORF-Radiomarken auch in Richtung ORF ON zu verlängern: Keine Marke der TV-Flotte ist etwa so gut wie FM4 in der Lage, junge, alternative Themen zu besetzen. Die Bundesland-Radios können gemeinsam mit Bundesland heute ideal regionale Themen clustern. Das alles schließt eine Weiterentwicklung von ORF SOUND, etwa zu einem vollwertigen Podcast-Player, nicht aus – ORF ON aber wird so zu einem ORF-Gesamtaggregator und durchbricht die selbstauferlegte Beschränkung auf Bewegtbild.

Zur Ausdehnung der bestehenden Plattformlogik gehört schließlich, ORF ON vorsichtig auch für Inhalte abseits des ORF zu öffnen (siehe auch Kapitel 3.2.3). Ich halte es jedenfalls für sinnvoll, die technische Plattform auch qualitativ hochwertigen Drittinhalten – etwa solchen von Bildungsinstitutionen, Kultureinrichtungen und karitativen Einrichtungen – zur Verfügung zu stellen. Ob diese Inhalte gemeinsam mit ORF-Inhalten auf ORF ON zu sehen sein sollen, oder ob es dazu separate Portale braucht,⁵ ist im Einzelfall zu prüfen.

ORF ON könnte darüber hinaus auch die Live-Streams privater Medienanbieter integrieren, so wie das bei ORF SOUND bereits der Fall ist, und diesen Medien damit zusätzliche Reichweite verschaffen. Die Gefahr, damit den öffentlich-rechtlichen Charakter von ORF ON zu verwässern, sehe ich nicht.

4.2.3 Weiterentwicklung von ORF ON zum Zentrum des Dialogs und der Interaktion mit dem Publikum

Das größte Defizit von ORF ON im Vergleich mit internationalen Plattformen ist das Fehlen von Dialog- und Interaktionsmöglichkeiten mit dem Publikum. Das hat mit äußerst restriktiven Rahmenbedingungen zu tun, die den ORF in seinen Mög-

lichkeiten stark einschränken. Stiftungsrat Leonhard Dobusch erwähnt in einem Blogbeitrag etwa § 4f Abs. 2 Z 23 ORF-Gesetz, „der ‚Foren, Chats und sonstige Angebote zur Veröffentlichung von Inhalten durch Nutzer‘ abgesehen von wenigen, eng beschränkten Ausnahmen verbietet“⁶ – eine Rechtsbestimmung aus der Logik der dualen Rundfunkordnung, deren regulatorischer Anspruch sich selbst überholt hat.

Wir befinden uns heute in der paradoxen Situation, dass Zuseher, die etwas zu einer ZIB oder einem Tatort sagen möchten, das wesentlich einfacher via YouTube und TikTok tun können, als über die eigenen Plattformen des ORF. Diese Einschränkung ist umso frappierender, als auf den genannten internationalen Plattformen Inhalte ohne jede Moderation oder gar inhaltliche Prüfung veröffentlicht werden können. Sie kann daher nicht der Weisheit letzter Schluss sein.

„Im Hinblick auf die für Vertrauen so wichtige gesellschaftliche Anschlussfähigkeit des ORF werde ich dafür werben und kämpfen, Dialog und Interaktion als integrale Säule von ORF ON zu verankern und insgesamt rascher auszubauen.“

Im Hinblick auf die für Vertrauen so wichtige gesellschaftliche Anschlussfähigkeit des ORF werde ich dafür werben und kämpfen, Dialog und Interaktion als integrale Säule von ORF ON zu verankern und insgesamt rascher auszubauen. ORF ON ist als künftige zentrale Plattform für alle ORF-Angebote der ideale Ort, um einen offenen, digitalen Gesprächsraum zu schaffen, der – moderativ unterstützt – einen konstruktiven gesellschaftlichen Diskurs ermöglicht und das Gemeinsame vor das Trennende stellt. Kein anderer Akteur in Österreich ist dafür strukturell und von seiner demokratischen Legitimation her so gut geeignet wie der ORF. Er ist gegenüber seinem Publikum rechenschaftspflichtig, er ist nicht käuflich, er kann seine Algorithmen steuern und diese offenlegen.

Das Publikum spricht, die Antwort kommt über das Programm

Die Minimalanforderung für einen zeitgemäßen Publikumsdialog ist die Möglichkeit für Nutzer:innen von ORF ON, Inhalte der Plattform direkt zu kommentieren und sich auf diesem Weg über einzelne Beiträge oder Sendungen zu unterhalten. Ebenso grundlegend ist die Möglichkeit, eine Reaktion oder Wertung zu hinterlassen.

Dank einer Initiative des ZDF und verschiedener Partnermedien lässt sich die Kommentarfunktion heute wesentlich nuancierter und gewinnbringender einsetzen, als man das gemeinhin gewohnt ist. Das ZDF forscht gemeinsam mit ABC (Australien), ARD, CBC/Radio Canada, RTBF (Belgien) und SRG SSR (Schweiz) im Rahmen des „Public Spaces Incubator“ an innovativen Wegen, diese Funktionen inklusiv und antitoxisch zu gestalten. Mit Prototypen wie dem „Comments Slider“⁷ ist es zum Beispiel möglich, ohne viel Aufwand eine differenzierte Rückmeldung abzuschicken und diese bei Bedarf um ausformulierte Argumente zu ergänzen. Einmal maschinell ausgewertet, können diese Informationen in Form eines konstanten Feedback-Loops direkt in die Programmgestaltung mit einfließen. Sie er-

„Mit zunehmender Reichweite der Plattform ist von einem hohen Moderationsaufwand auszugehen. Ich beabsichtige deshalb private Marktpartner einzuladen, ihre Expertise im Betrieb solcher Foren einzubringen – selbstverständlich gegen entsprechende finanzielle Vergütung im Sinne der strategischen Leitsätze.“

möglichen es den Redaktionen damit, aktuelle Themen aufzugreifen und die Relevanz des Programms auf allen ORF-Kanälen zu erhöhen.

Durch den von mir angestrebten Beitritt zu diesem Forschungs- und Entwicklungs-Netzwerk würde der ORF seine bereits vorhandene Kompetenz im Bereich des Publikumsdialogs stark ausweiten. Interesse an und Kompetenz für das Thema sind im ORF definitiv vorhanden – man denke alleine an die vielen Schulklassen, die regelmäßig das ORF-Zentrum besuchen. Mit debatte.orf.at gibt es auch ein redaktionell begleitetes Debattenforum, das in den letzten Jahren jeweils mehr als 500.000 Postings verzeichnet hat.⁸ In den Nutzungsbedingungen dieses Forums sind bereits wichtige Erfordernisse eines Publikumsdialogs unter öffentlichen Parametern definiert: Login via MediaKey, Registrierung mit Name und Wohnort, dazu gibt es eine eindeutige Netiquette.⁹ All diese Elemente sind zentral für einen konstruktiven Diskurs.

Mit zunehmender Reichweite der Plattform ist von einem hohen Moderationsaufwand auszugehen. Ich beabsichtige deshalb private Marktpartner einzuladen, ihre Expertise im Betrieb solcher Foren einzubringen – selbstverständlich gegen entsprechende finanzielle Vergütung im Sinne der strategischen Leitsätze aus Kapitel 3.4.

Streaming-Schwerpunkte und Diskussions-Foren gehen Hand in Hand

Es ist im Streaming-Bereich Branchenpraxis, Inhalte entlang thematischer Schwerpunkte zu kuratieren. Zu den bewährten Rubriken auf ORF ON zählen heute etwa „Best of Comedy und Kabarett“, „Kultiges aus dem ORF“ oder „Deep Talks, die unterhalten und bewegen“.

Im Rahmen der Dialog-Offensive würde es sich anbieten, solche Schwerpunktsetzungen mit Möglichkeiten des Publikumsdialogs zu verschmelzen, indem Themenseiten durch Diskussionsforen aufgewertet werden. Denkbar ist eine solche Verschmelzung etwa rund um große Live-Events, im regionalen Kontext oder bei großen öffentlichen Themen wie etwa Klima, EU-Reform oder Pflege.

Für große öffentliche Themen können sogenannte Public-Issue-Desks zum Einsatz kommen, wie sie die Studie „Dialogfunktion von Public Service Media“ des Thinktanks Agora Digital skizziert.¹⁰ Es handelt sich dabei um redaktionell betreute Anlaufstellen, an denen gesellschaftlich relevante, polarisierende oder noch unzureichend diskutierte Fragen aus der ORF-Community identifiziert, journalistisch bearbeitet und anschließend gezielt in moderierten Themenforen aufgegriffen werden. Entscheidend dabei ist: Die Themensetzung erfolgt nicht Top-Down, sondern auf Grundlage eines kontinuierlichen Monitorings öffentlicher Debatten, sodass der Journalismus weniger als alleiniger „Agenda-Setter“, sondern als moderierende Instanz gesellschaftlicher Diskurse agiert.

Übersetzt in die Streaming-Praxis muss man sich den Wirkungsbereich dieser Public-Issue-Desks als eine Themenseite auf ORF ON vorstellen, die – analog zu debatte.orf.at – ein relevantes Thema aus Bereichen wie Klima, EU-Reform, Pflege, Wohnen, ländliche Entwicklung, Digitalpolitik oder Bildung in den Mittelpunkt rückt. Zu diesem Thema gibt es ein Forum, eine Vielzahl passender Sendungen oder Beiträge aus dem Gesamtkatalog von ORF ON (inkl. Radio und Archiv), idealerweise einen festen Sendungsbezug und regelmäßige Updates. Wer dort kommentiert, wird gehört, eventuell eingeladen und in jedem Fall sichtbar. Gegebenenfalls ließen sich sogar sogenannte Bürgerrat-Formate¹¹ etablieren, in denen eine Gruppe zufällig ausgeloster Bürger:innen über mehrere Wochen ein Thema verhandelt und am Ende ein Ergebnis liefert, das weder vom lautesten Posting noch vom statistischen Mittelwert getragen wird.

Parallel können die neun Landesstudios eigene Diskursfenster auf ORF ON öffnen. Niederösterreich diskutiert über die Verkehrspolitik im Mostviertel, Vorarlberg über das Vorarlberger Modell der Pflege, Wien über Stadtentwicklung. Was in den Regionen mit dem Draht zwischen Landesstudio und Publikum schon analog gut funktioniert, bekommt damit eine digitale Verlängerung.

Publikumsdialog braucht Interaktion

Moderierter Dialog auf der eigenen Plattform funktioniert signifikant besser als die Auslagerung in soziale Netzwerke,¹² sowohl in der Substanz wie in der Vertrauensbildung. Seine wahre Wirkung entfaltet Publikumsdialog aber erst durch die redaktionelle Rückkopplung ins Programm. Deswegen ist die Entwicklung verschiedenster interaktiver Community Features die dritte wesentliche Ergänzung für ORF ON neben Kommentarfunktion und Foren.

ORF ON soll zu diesem Zweck verschiedene interaktive Funktionen erhalten: Umfragen und Abstimmungen ermöglichen aktive Publikumsbeteiligung bei Politiksendungen und Show-Formaten. Nicht nur bei Sport-Events verstärken Live-Chats die Lagerfeuerstimmung und ermöglichen Konversationen zwischen Live-Kommentar und Publikum. Upload-Funktionen unterstützen Redaktionen speziell bei regionaler Berichterstattung und teilbare, von Nutzer:innen erstellte Wiedergabelisten sorgen für einen Multiplikator-Effekt über die Plattform hinaus.

Ein erstes Beispiel dafür, wie redaktionelle Rückkopplung mithilfe von Interaktionsfeatures konkret funktionieren kann, liefert die Initiative „Wie geht’s Österreich? ORF fragt“. Als Teil der Dialogoffensive angelegt, wurde sie 2024 erstmals durchgeführt und 2025 sichtbar ins Programm integriert: Die Ergebnisse fanden als „ORF 1 Spezial“ ihren Weg in die Hauptsendezeit und erreichten dort knapp 200.000 Zuseher:innen. Solche Umfragen könnten in Zukunft direkt auf ORF ON stattfinden und so die Perspektive des Publikums zum sichtbaren Teil des journalistischen Outputs machen.

„Seine wahre Wirkung entfaltet Publikumsdialog aber erst durch die redaktionelle Rückkopplung ins Programm. Deswegen ist die Entwicklung verschiedenster interaktiver Community Features die dritte wesentliche Ergänzung für ORF ON neben Kommentarfunktion und Foren.“

Ein anderer spannender Ansatz liegt im Ausbau von Faktencheck-Formaten als Dialog-Schnittstelle. Die BBC hat Verifikation mit dem 2023 gestarteten Format BBC Verify erfolgreich zum Programminhalt entwickelt und bindet dabei das Publikum aktiv ein: Behauptungen, Zweifel oder Videoausschnitte werden eingereicht, journalistisch geprüft und das Ergebnis transparent ins Programm zurückgespielt – inzwischen sogar als tägliches Format. Für den ORF wäre das Modell unmittelbar anschlussfähig, sind doch mit ORF defacto und Formaten wie ZIB Magazin Media die Kompetenzen, wengleich vielleicht noch nicht die Ressourcen vorhanden.

„Ich halte es für sinnvoll, dass sich der ORF dem Thema nutzergenerierter Inhalte schrittweise annähert – und zwar in Form eines sukzessiven Ausbaus von Drittinhalten innerhalb eines dialogfähigen und interaktiven ORF ON.“

Nutzergenerierte Inhalte am Ende der Lernkurve

Gelingt es, ORF ON mit den beschriebenen Dialog- und Interaktionsfunktionen zu versehen, ist nicht nur ein echter Mehrwert geschaffen, sondern auch die Basis für die Einbettung von nutzergenerierten Inhalten gelegt. Das ist freilich die Königsdisziplin jeder Nähe zum Publikum und angesichts der publizistischen Verantwortung mit einer endlosen Zahl an Fallstricken verbunden. Ich halte es für sinnvoll, dass sich der ORF dem Thema nutzergenerierter Inhalte trotzdem schrittweise annähert – und zwar in Form eines sukzessiven Ausbaus von Drittinhalten innerhalb eines dialogfähigen und interaktiven ORF ON.

YouTube zeigt sehr eindrucksvoll, wie hochqualitativ nutzergenerierte Inhalte heute sein können. Die Demokratisierung der Produktionsmittel ermöglicht es, dass Amateur-Inhalte das Niveau professioneller Medien erreichen, während beim Publikum das Verlangen nach „Shiny Floor“-Produktionen merklich sinkt. Es wäre fatal, wenn der ORF dieser Kreativität keine Bühne geben würde und das damit verbundene Publikumsinteresse verschenkt.

ORF ON soll daher schrittweise die Plattform für qualitativ hochwertige Drittinhalte öffnen und diese gezielt integrieren. Der heimische Bildungs-, Kunst- und Kultursektor bietet sich als Ausgangspunkt an, österreichische Creator:innen und verschiedene Service-Angebote könnten das Angebot Schritt für Schritt ergänzen. In diesem Prozess die richtige Balance aus kritischen Skalierungsschwellen und sorgfältiger Plattformentwicklung zu finden, wird eine anspruchsvolle Herausforderung, der wir uns aber unbedingt stellen müssen.

ORF Young & Social

Es erscheint mir heute utopisch, im nationalen, ja selbst im pan-europäischen Maßstab ein eigenes Social-Media-Angebot zu entwickeln, ohne sehenden Auges auf ein neues „Kaufhaus Österreich“ zuzusteuern. Sollte es aber tatsächlich mit Anfang 2027 zu einem Social-Media-Verbot für Kinder und Jugendliche unter 14 Jahren kommen, müssen wir alle uns die Frage stellen, wie wir dem Bedürfnis nach Information und Zugehörigkeit von Kindern und Jugendlichen gerecht werden.

„Ich möchte dieses Bewerbungskonzept daher dafür nutzen, hier proaktiv die Hand in Richtung der verschiedensten Stakeholder auszustrecken und meinen Willen bekunden, an einer Ausweichroute für Kinder und Jugendliche mitzuarbeiten.“

Die Wiener Professorin für Politische Soziologie Anna Durnová schrieb unlängst in einem mahnden Gastkommentar in der Tageszeitung Standard: „Wir brauchen eine demokratisch legitimierte Infrastruktur, die der Aufmerksamkeitsökonomie der sozialen Medien etwas entgegensetzen kann. Es müssen Wege und Räume für Kinder und Jugendliche geschaffen werden, die ihre Bedürfnisse nach informiert zu sein (sic) und Dabeisein erfüllen.“⁴¹³ Dieser Meinung schließe ich mich als zweifacher Vater vollumfänglich an.

Ich möchte dieses Bewerbungskonzept daher dafür nutzen, hier proaktiv die Hand in Richtung der verschiedensten Stakeholder auszustrecken und meinen Willen bekunden, in dem von Anna Durnová artikulierten Sinne an einer Ausweichroute für Kinder und Jugendliche mitzuarbeiten.

Der ORF hat die dafür notwendige programmliche und technische Expertise und wäre in der Lage, eine Alternative zu entwickeln, die ohne die süchtig-machenden Komponenten der dominanten Big-Tech-Plattformen auskommt. Der gezielte Verzicht auf manipulative Endlos-Scroll-Feeds, ein Bekenntnis zu Jugend- und Datenschutz sowie begleitende Medienkompetenz-Formate bilden die Grundlage für ein solches Unterfangen.

4.2.4 Jetzt streamen im ORF? Anpassung der ORF-Markenarchitektur

Kommen wir schließlich zur Frage der ORF-Markenarchitektur. Die Weiterentwicklung von ORF ON zur zentralen Anlaufstelle für alle ORF-Angebote geht sinnvollerweise mit einer Neukomposition bestehender Logiken Hand in Hand. Die wichtigsten Aspekte lauten wie folgt:

ABSICHERUNG DER STRAHLKRAFT VON ORF-MARKEN IN DIGITALEN UMGEBUNGEN

Erstens ist es erforderlich, die heutigen Sendermarken mit einem zeitgemäßen Auftrag weiterzuentwickeln, damit sie trotz veränderter Nutzungsgewohnheiten auch in Zukunft relevant bleiben. Die Strahlkraft der ORF-Sender ist nämlich ein enormer Schatz, verfügen sie doch durch jahrelange Aufbauarbeit heute über viel „Brand Equity“ – also über immateriellen Mehrwert wie Markenbekanntheit, emotionale Markenassoziationen oder gelebte Markentreue. Dieser Mehrwert hängt aber stark an einem linearen Signal, das ohne Eingriff Gefahr läuft, in den nächsten Jahren immer stärker an Relevanz zu verlieren.

Im Kontext von ORF ON sollen die Sendermarken daher zu Markenwelten ausgebaut werden, die eine wichtige Funktion als Kuratierungs- und Orientierungshilfe inmitten einer riesigen Angebotsvielfalt erfüllen. Das lineare Signal bleibt der wichtigste Bestandteil dieser Markenwelten und bündelt zielgruppenaffine Inhalte verschiedenster Art um sich (siehe dazu Kapitel 4.2.2).

Um das an einem praktischen Beispiel zu illustrieren: In einer Flut von Einzelinhalten, wie wir sie heute von den meisten Streamingplattformen kennen, wären beispielsweise die „Vorstadtweiber“ ein einziger Inhalt unter vielen und ihre Sichtbarkeit stark von algorithmischen Logiken, redaktionellen Kuratierungsentscheidungen oder teuren Marketingkampagnen abhängig. Im Rahmen einer „ORF 1“-Markenwelt auf ORF ON sind sie hingegen ein klarer Leuchtturm und Anker für viele weitere humorvolle, österreichische Serien, die man nicht nur live oder on-demand ansehen kann, sondern auch in Kurzform, mobil-optimiert, Creator-kommentiert, interaktiv, mit Kommentarfunktion etc. – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

SCHÄRFUNG DES MARKENKERNS IN KOMPLEMENTÄRER FLOTTENSTRATEGIE

Um diese Orientierungsfunktion auszubauen, ist es zweitens wichtig, die heutigen Sendermarken inhaltlich zu schärfen. Das gelingt am besten, indem man sie zu klaren Heimaten für Genres macht und dafür Formate depriorisiert, die nicht auf den Markenkern einzahlen, sondern primär dazu da sind, gewisse lineare Sendestrecken zu füllen. Je klarer das Markenversprechen der ORF-Sender, desto größer ihre Orientierungskraft in der digitalen Zukunft.

In diesem Kontext sollen die ORF-Marken in Zukunft mehr denn je als Flotte verstanden werden, deren Teile untereinander trennscharf abgegrenzt sind und in ihrer Zielgruppenansprache möglichst komplementär funktionieren. Eine solche Einzigartigkeit erleichtert die zielgerichtete Bewerbung von Formaten und Markenwelten unter den Bedingungen eines modernen Performance Marketings.

AUSRICHTUNG AUF ORF ON ALS GEMEINSAME DACHMARKE

Drittens sind die Marken der ORF-Flotte nicht länger Selbstzweck, die alleinige lineare Quote der Sender nicht länger der alles entscheidende Maßstab. Im Einklang mit der oben genannten Mission soll Erfolg oder Misserfolg einer Programmatscheidung künftig über hybride Messwerte – die sogenannte konvergente Quote – erfolgen. Der Erfolg eines Programms hängt also auch an seinem Erfolg auf ORF ON.

Um diesen doppelten Programmerfolg zu begünstigen, ist es angezeigt, die gesamte Stärke der ORF Channels in Marketing und Kommunikation für die Steigerung der Bekanntheit von ORF ON (mit) zu nutzen. Damit soll nicht nur Reichweite aufgebaut, sondern auch der Weg geebnet werden, um ORF ON als neue Dachmarke aller ORF-Angebote zu etablieren.

Wie weit die Neuausrichtung bestehender Marken auf eine gemeinsame Streamingdestination gehen kann, zeigt ein Blick auf das ZDF, dessen Umgang mit Streaming ich nicht nur in Marken-Hinsicht, sondern auch in der Prioritätensetzung für wegweisend erachte: Als vergangenes Jahr die ehemalige ZDF Mediathek einem

Relaunch unterzogen wurde, strich man prompt das Wort „Mediathek“ aus dem Wortschatz und bewirbt Formate seither mit der Formulierung „Jetzt streamen im ZDF.“¹⁴ Keine Formulierung könnte mutiger die strategische Relevanz von Streaming als zentralen Erfüllungskanal des öffentlich-rechtlichen Auftrags betonen.

Anfang Mai wurde nun die zugehörige Markenstrategie veröffentlicht.¹⁵ Unter der gemeinsamen Dachmarke ZDF, die künftig stärker in Erscheinung treten soll, gliedert das ZDF alle bestehenden Sender- und Formatmarken entlang mehrerer Ebenen. Die zentrale oberste Ebene besteht aus fünf sogenannten „Premiummarken“, abgeleitet von den stärksten Angeboten: ZDFinfo, ZDF Terra X, ZDFheute, ZDFsportstudio und ZDFneo. Zwei davon sind lineare Sender, drei Formatmarken – zumindest bisher. In Zukunft soll etwa ZDFneo ganz allgemein „für junge Unterhaltung“ stehen, während etwa ZDFsportstudio nicht länger eine bestimmte Sendung bezeichnet, sondern das Sportangebot insgesamt. Diese Premiummarken – und eine wachsende Zahl von Kernmarken – prägen in Zukunft nicht nur das Design des ZDF selbst, sie alle zahlen optisch nun auf die Dachmarke ZDF ein, indem ihr Design angeglichen und das ZDF-Logo als Anker vorangestellt wird.

Was das ZDF meines Erachtens sehr gut erkannt hat: In einer digitalen Umgebung mit unzähligen Inhalten, Kanälen und Plattformen ist es wichtig, das Verbindende zu betonen, eine gemeinsame Dachmarke in den Mittelpunkt zu stellen – und nicht jedes einzelne Programm maximal ausdifferenzieren. Die ARD geht diesen Weg seit langer Zeit. Auch für den ORF ist die Zeit gekommen.

„Jetzt streamen im ORF?“, Ich freue mich, diese wichtige Frage mit den Markenverantwortlichen des ORF zu diskutieren.

4.3 EUROVISION PLAY: EIGENE RELEVANZ SCHAFFEN STATT ANDERE STÄRKEN

Um auch digital ein „ORF für alle“ zu sein, stellt der ORF seine Inhalte heute zwangsläufig auch auf internationalen Plattformen bereit. Eigene Redaktionen für YouTube und TikTok wurden aufgebaut, um dort Zielgruppen anzusprechen, die über die eigenen Angebote kaum mehr erreicht werden können. So gut diese Redaktionen auch arbeiten – mit ihren Beiträgen verteidigen sie nur vordergründig die Reichweite des ORF angesichts geänderter Mediennutzung. Tatsächlich stärken sie damit vor allem die Attraktivität und Marktmacht globaler Plattformen, deren Geschäftslogiken weder demokratiepolitisch noch medienökonomisch den Interessen des ORF oder des österreichischen Medienstandorts entsprechen.

„Ich bin davon überzeugt, dass es auch heute noch möglich ist, eigene Medienplattformen zu schaffen, die sowohl national relevant als auch international wettbewerbsfähig sind. Allerdings kann das nur durch die Bündelung öffentlich-rechtlicher und privater Inhalte auf einer gemeinsamen Plattform gelingen – und zwar auf europäischer Ebene.“

Man mag geneigt sein, diesen Zustand als alternativlos abzutun. Dabei verdeutlicht gerade die gefühlte Alternativlosigkeit, wie tiefgreifend die Disruption des heimischen Medienmarkts durch Big-Tech und Streaming-Giganten wirklich ist. In dieser Situation darf sich der ORF nicht länger damit zufriedengeben, seine Relevanz zu verteidigen, indem er diesen Plattformen Inhalte zuliefert. Öffentlicher Auftrag bedeutet heute mehr denn je, selbst relevante Plattformen zu gestalten und im Schulterschluss mit privaten Medienhäusern die mediale Souveränität Österreichs gegenüber globalen Akteuren aktiv zu stärken.

Hoffnung liegt dabei in der Einsicht, dass der Angriff auf pluralistische Medieninfrastrukturen kein spezifisch österreichisches Problem ist. In ganz Europa stehen öffentlich-rechtliche und private Qualitätsmedien vor derselben Herausforderung: Reichweite, Publikumsakzeptanz und wirtschaftliche Tragfähigkeit in einem von internationalen Plattformen dominierten digitalen Raum zu sichern. Gerade diese geteilte Problemlage eröffnet einen gemeinsamen Lösungsweg.

4.3.1 Das Projekt Eurovision Play: eine gemeinsame europäische Antwort

Ich bin davon überzeugt, dass es auch heute noch möglich ist, eigene Medienplattformen zu schaffen, die sowohl national relevant als auch international wettbewerbsfähig sind. Allerdings kann das nur durch die Bündelung öffentlich-rechtlicher und privater Inhalte auf einer gemeinsamen Plattform gelingen – und zwar auf europäischer Ebene.

Als Generaldirektor des ORF will ich daher ein Kooperationsprojekt zwischen EBU-Mitgliedern und privaten Medienhäusern initiieren, das den Aufbau eines pan-

europäischen Public-Value-Streamingdienstes mit dem Arbeitstitel „Eurovision Play“ zum Ziel hat.

Eurovision Play ist Europas Antwort auf die Plattformökonomie und verfolgt sechs ambitionierte medienpolitische Ziele:

**ZIEL 1
STÄRKUNG DES DEMOKRATISCHEN DISKURSES
DURCH EINE GEMEINWOHLORIENTIERTE,
EUROPÄISCHE DIGITAL-
INFRASTRUKTUR**

Die Reichweite gesellschaftlicher Debatten hängt im digitalen Raum stark von globalen Plattformen ab, deren Geschäftsmodell auf die Maximierung von Aufmerksamkeit abzielt. Die Sichtbarkeit von Inhalten in Feeds ist dabei das Ergebnis von Algorithmen, deren genaue Funktionsweise eine Black Box bleibt. Die Aufgabe von Eurovision Play ist die Bereitstellung einer Plattform, die nach transparenten, gemeinwohlorientierten Maßstäben funktioniert, um dem demokratischen Diskurs eine Bühne zu bieten.

**ZIEL 2
ERHALT KULTURELLER
VIELFALT IN EINER
ALGORITHMISCH GE-
PRÄGTEN MEDIENWELT**

Kulturelle Vielfalt ist ein zentrales Qualitätsmerkmal öffentlich-rechtlicher Medienangebote und muss auch im digitalen Raum aktiv gesichert werden. Sie setzt einen breiten Angebotskatalog voraus, in dem populäre Blockbuster ebenso Platz finden wie regionale Produktionen, Minderheitensprachen und nicht-kommerzielle Kulturangebote. Darüber hinaus muss Vielfalt aber auch aktiv sichtbar gemacht werden. Eurovision Play verankert Vielfalt daher als Leitprinzip der Kuratierung – durch ein bewusstes Zusammenspiel von innovativem Design, verantwortungsvoll eingesetzter künstlicher Intelligenz und menschlicher redaktioneller Sorgfalt. Damit entsteht ein europäischer Gegenentwurf zu rein Engagement-optimierten Plattformmechaniken.

**ZIEL 3
SICHERUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN ÜBERLEBENSFÄHIGKEIT
HEIMISCHER MEDIEN,
REDUKTION DER ORF-
ABHÄNGIGKEIT VON
BEITRAGSERHÖHUNGEN**

Die Fragmentierung des europäischen Medienmarkts führt dazu, dass viele öffentlich-rechtliche und private Medienangebote unterhalb kritischer Skalierungsschwellen agieren. Eurovision Play begegnet diesem Problem mit einer kooperativen Plattformlogik. Durch die Bündelung öffentlich-rechtlicher und privater Inhalte entsteht erstmals ein digitaler Markt mit relevanter Größe, der für alle Beteiligten attraktive Monetarisierungsmöglichkeiten eröffnet. Für den ORF bedeutet das gleichzeitig die Chance, die Abhängigkeit von weiteren Beitragserhöhungen zu reduzieren.

**ZIEL 4
OPERATIONALISIERUNG
EINES NEU VERSTANDENEN
ÖFFENTLICH-
RECHTLICHEN AUFTRAGS**

Ein starker ORF misst seinen Erfolg nicht mehr ausschließlich an eigenen Marktanteilen oder Reichweiten einzelner Angebote. Vielmehr übernimmt er Verantwortung für die Frage, welchen Stellenwert heimische Medien insgesamt im Nutzungsverhalten gegenüber internationalen Social-Media- und Streaming-Plattformen einnehmen. Eurovision Play operationalisiert dieses erweiterte Auftragsverständnis.

ZIEL 5
**SCHAFFUNG EINES
 FÖDERAL VERNETZTEN,
 EUROPÄISCHEN
 STREAMING- UND
 INNOVATIONSRAUMS**

Eurovision Play versteht Europa nicht als zentralistischen Einheitsmarkt, sondern als vernetzten digitalen Medienraum mit gemeinsamen technologischen Standards und gleichzeitig starker lokaler Identität. Nationale Anbieter behalten ihre Eigenständigkeit und regulatorische Einbettung, während Infrastruktur, Technologie, Standards und Innovation kooperativ entwickelt werden.

ZIEL 6
**AUFBAU EUROPÄISCHER
 TECHNOLOGIE- UND
 KI-SOUVERÄNITÄT IM
 MEDIENBEREICH**

Die Zukunft audiovisueller Medien wird zunehmend durch künstliche Intelligenz, Dateninfrastruktur, Recommendation-Systeme und Plattformtechnologien geprägt. Europa läuft Gefahr, in diesen Schlüsselbereichen dauerhaft von außereuropäischen Technologieunternehmen abhängig zu werden. Eurovision Play kann daher auch als europäische Technologie- und Innovationsinitiative verstanden werden: als Treiber offener Standards, vertrauenswürdiger KI-Systeme, souveräner Datenhaltung und europäischer Medieninnovation. Dabei geht es nicht um Abschottung, sondern um die Fähigkeit Europas, zentrale technologische Systeme und Plattformlogiken zumindest in strategisch relevanten Bereichen selbst gestalten zu können.

Die Zeit drängt. Der Start von Eurovision Play soll innerhalb einer Funktionsperiode erfolgen.

4.3.2 Das Setup: Relevanz durch reichweitenstarke Aggregation

Wie kann Eurovision Play diese Ziele erreichen? Beginnen wir beim Setup:

Eurovision Play als Streamingaggregator

Eurovision Play versteht sich als europaweite, offene Aggregator-Plattform für öffentlich-rechtliche und private Medienhäuser sowie für kulturelle Institutionen, Bildungseinrichtungen, Kreative und Lizenzgeber.

Hier haben Live-TV-Sender ebenso Platz wie On-Demand-Inhalte, Livestreams, Podcasts oder kulturelle und journalistische Formate. Die Arbeiten von Filmschaffenden und Musiker:innen finden hier eine Bühne, die Vermittlungsarbeit von Museen, Universitäten oder Bildungseinrichtungen erreicht ein interessiertes Publikum. Lizenzhalter, etwa große Sportligen oder Veranstalter, können ihre Inhalte direkt vermarkten. Und nicht zuletzt sollen perspektivisch auch Nutzer:innen eigene Inhalte hochladen können, sofern diese den publizistischen und demokratischen Qualitätsmaßstäben der Plattform entsprechen.

Inhaltlich bildet Eurovision Play damit das gesamte Spektrum europäischer Information, Kultur und Unterhaltung ab. Verbindendes Kriterium ist nicht die Herkunft eines Anbieters, sondern die Qualität und Vertrauenswürdigkeit der Inhalte.

Entscheidend wird allerdings sein, dass Eurovision Play nicht primär als medienpolitisches Projekt wahrgenommen wird, sondern als modernes und konkurrenzfähiges Nutzerprodukt. Europäische Inhalte allein erzeugen noch keine Nutzung. Relevanz entsteht erst dann, wenn die Plattform technologisch überzeugt: durch intuitive Nutzerführung, starke Empfehlungssysteme, einfache Auffindbarkeit und ein Nutzungserlebnis, das mit internationalen Plattformen mithalten kann.

Eurovision Play als Public-Service-Medienplattform

Im Interesse des öffentlich-rechtlichen Auftrags soll Eurovision Play organisatorisch innerhalb des EBU-Netzwerks verankert werden. Die EBU bietet aufgrund ihrer europäischen Struktur, ihrer politischen Neutralität und ihrer langjährigen Kooperationserfahrung den geeigneten institutionellen Rahmen für ein solches Projekt. Der ORF kann dabei gemeinsam mit anderen innovationsstarken EBU-Mitgliedern eine operative Pionierrolle einnehmen. Österreich bietet aufgrund seiner Marktgröße, seiner technologischen Agilität und seiner neutralen Stellung innerhalb Europas gute Voraussetzungen als Pilotmarkt sowie als möglicher Beschaffungs- und Entwicklungsstandort einer gemeinsamen Plattforminfrastruktur.

Darüber hinaus ist Eurovision Play ausdrücklich als Public-Private-Partnership gedacht. Private Medienunternehmen sollen nicht bloß Inhalte zuliefern, sondern aktiv an Technologie, Vermarktung und Produktentwicklung mitwirken können. Damit entsteht kein öffentlich-rechtliches Gegenmodell zum privaten Medienmarkt, sondern eine gemeinsame europäische Infrastruktur für Sichtbarkeit, Reichweite und Skalierung. Voraussetzung dafür wird allerdings eine transparente Governance-Struktur sein. Redaktionelle Standards, Datenhaltung, Empfehlungslogiken und Beteiligungsmodelle müssen nachvollziehbar und institutionell ausgewogen organisiert werden. Gerade die Balance zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Partnern wird entscheidend dafür sein, ob es gelingt, Eurovision Play als gemeinsames europäisches Infrastrukturprojekt glaubwürdig zu verankern.

„Die EBU bietet aufgrund ihrer europäischen Struktur, ihrer politischen Neutralität und ihrer langjährigen Kooperationserfahrung den geeigneten institutionellen Rahmen für ein solches Projekt. Der ORF kann dabei gemeinsam mit anderen innovationsstarken EBU-Mitgliedern eine operative Pionierrolle einnehmen.“

Eurovision Play als gemeinsame Technik und Marke

Grundlage für diese Aggregator-Plattform sind eine gemeinsame technische Infrastruktur und eine gemeinsame europäische Marke.

Auf technischer Seite sollte Eurovision Play auf den Entwicklungen des ARD/ZDF-Streaming-Netzwerks – aber vor allem auch auf der bis dahin geleisteten Entwicklungsarbeit rund um ORF ON – aufbauen, um bestehende Open-Source-Standards (siehe unten) und europäische Synergien bestmöglich zu nutzen. Der ORF könnte sich als schneller und integrationsfähiger Innovationspartner einbringen,

„Mit ‚Eurovision‘ steht eine europaweit etablierte Marke zur Verfügung, die bereits heute für europäische Öffentlichkeit und grenzüberschreitende Medienerlebnisse steht. Dieser Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung ist strategisch kaum zu überschätzen.“

Österreich als operativer Entwicklungs- und Integrationsstandort innerhalb der EBU fungieren.

Mit „Eurovision“ steht darüber hinaus eine europaweit etablierte Marke zur Verfügung, die bereits heute für europäische Öffentlichkeit und grenzüberschreitende Medienerlebnisse steht. Dieser Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung ist strategisch kaum zu überschätzen. Gleichzeitig verfügt die Marke über ausreichend Neutralität, um auch für private Medienhäuser attraktiv zu sein, die ihre Inhalte kaum unter der jeweiligen öffentlich-rechtlichen Marke einordnen wollen würden.

Eurovision Play als national differenziertes Angebot

Trotz gemeinsamer technologischer Basis wird Eurovision Play kein vollständig einheitliches europäisches Angebot darstellen können. Lizenzrechte, regulatorische Rahmenbedingungen und Marktgegebenheiten unterscheiden sich innerhalb Europas teilweise erheblich. Eurovision Play in Österreich wird daher einen anderen Angebotsmix aufweisen als beispielsweise Eurovision Play in Frankreich oder Deutschland.

Gerade darin liegt jedoch eine Stärke des Modells: gemeinsame Infrastruktur bei gleichzeitig national differenzierter Ausgestaltung. So entsteht ein föderaler Plattformansatz, der europäische Skalierung ermöglicht, ohne nationale Medienrealitäten zu ignorieren.

Zugleich eröffnet Eurovision Play erstmals die Möglichkeit, einen gemeinsamen europäischen Premium-Katalog aufzubauen. Bislang gelingt es vor allem globalen Plattformen wie Netflix, europäische Produktionen international zu skalieren und daraus paneuropäische Publikumserfolge zu entwickeln, etwa mit „Haus des Geldes“ in Spanien oder „Dark“ in Deutschland. Eurovision Play könnte hierfür eine europäische Alternative schaffen. Eine gemeinsame technische Plattform mit zeitgemäßen Interaktionsmöglichkeiten und der Fähigkeit, Inhalte gleichzeitig in unterschiedlichen Sprachfassungen und Märkten auszuspielen, dürfte der Kreativität in diesem Bereich zusätzliche Dynamik verleihen.

Auch wirtschaftlich muss Eurovision Play föderal gedacht werden. Denkbar sind hybride Modelle aus Werbung, Abonnement-Angeboten, transaktionalen Erlösen, Infrastrukturpartnerschaften sowie europäischen Innovations- und Förderprogrammen. Nationale Märkte können dabei unterschiedliche Monetarisierungsmodelle verfolgen, während die Kosten für Technologie und Entwicklung europaweit geteilt werden.

Eurovision Play als Komplementärangebot

Eurovision Play soll öffentlich-rechtliche Mediatheken und bestehende Streamingdienste nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen. In Österreich könnte das

„Wer sich primär für das ORF-Angebot interessiert, wird ORF ON als zentrale Destination nutzen. Eurovision Play richtet sich hingegen an Nutzer:innen, die ein breiteres, europäisch kuratiertes Angebot schätzen und dafür eine stärker marktwirtschaftlich geprägte Plattformlogik in Kauf nehmen.“

Verhältnis wie folgt gestaltet werden: Während ORF ON die zentrale Anlaufstelle für alle ORF-Inhalte bleibt und die direkte Beziehung zum heimischen Publikum sichert, erweitert Eurovision Play das Angebot um eine Vielzahl nationaler Privatmedien und dehnt den Handlungsraum auf eine europäische Reichweiten-Dimension aus, wodurch es für alle Partner neue Erwerbsmöglichkeiten erschließt.

Die beiden Plattformen folgen dabei komplementären Logiken: ORF ON steht für Tiefe, Verlässlichkeit und den öffentlich-rechtlichen Kernauftrag. Eurovision Play steht für Breite, Aggregation und europäische Skalierung mit erweiterten kommerziellen Möglichkeiten.

Inhaltlich gilt dabei folgendes Prinzip: Alle ORF-Inhalte sind im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten auf ORF ON verfügbar, während Eurovision Play eine kuratierte Auswahl daraus zeigt und diese gleichberechtigt neben Inhalten anderer Partner positioniert.

Auch auf Nutzerseite ergibt sich daraus eine klare Differenzierung: Wer sich primär für das ORF-Angebot interessiert, wird ORF ON als zentrale Destination nutzen. Eurovision Play richtet sich hingegen an Nutzer:innen, die ein breiteres, europäisch kuratiertes Angebot schätzen und dafür eine stärker marktwirtschaftlich geprägte Plattformlogik in Kauf nehmen.

Diese komplementäre Aufstellung schließt Überschneidungen nicht aus – im Gegenteil: Eine teilweise Kannibalisierung von Reichweiten ist bewusst eingepreist und strategisch akzeptiert. Maßstab für den Erfolg des ORF ist künftig nicht mehr ausschließlich die Nutzung seiner eigenen Plattformen, sondern der gemeinsame Anteil heimischer und europäischer Qualitätsangebote im Wettbewerb mit globalen Plattformen.

4.3.3 Der Public-Value-Aspekt: Vielfalt fördern als Leitprinzip

„Was Eurovision Play von bestehenden Plattformen grundlegend unterscheidet, ist die demokratische Ausrichtung.“

Was Eurovision Play von bestehenden Plattformen grundlegend unterscheidet, ist die demokratische Ausrichtung. So wie öffentlich-rechtlicher Journalismus darauf bedacht ist, unterschiedliche Stimmen, Perspektiven und Lebensrealitäten zu repräsentieren, so wird es die Aufgabe dieser neuen Plattform sein, Vielfalt im österreichischen und europäischen Medienmarkt sichtbar zu machen.

Anders als die bekannten Plattformen des Silicon Valley kann Eurovision Play weder darauf optimiert sein, wenigen Blockbustern maximale Aufmerksamkeit zu schenken – noch darf sie durch hyperpersonalisierte Algorithmen die Entstehung von Echokammern begünstigen. Ziel ist eine Balance zwischen massentauglichen Angeboten, individueller Relevanz und bewusst hergestellter Vielfalt. Sie zu finden

ist eine Herausforderung, die nur im Zusammenspiel von innovativem Design, verantwortungsvollem KI-Einsatz und redaktioneller Sorgfalt bewältigt werden kann.

Dabei geht es nicht darum, Personalisierung grundsätzlich abzulehnen. Im Gegenteil: Nutzer:innen erwarten heute zu Recht relevante und auf ihre Interessen zugeschnittene Angebote. Die Herausforderung besteht darin, Personalisierung so einzusetzen, dass sie Vielfalt nicht verdrängt, sondern unterstützt. Eurovision Play soll Inhalte deshalb nicht ausschließlich entlang maximaler Aufmerksamkeit optimieren, sondern auch entlang publizistischer Relevanz und gesellschaftlicher Vielfalt.

„Eurovision Play soll Inhalte deshalb nicht ausschließlich entlang maximaler Aufmerksamkeit optimieren, sondern auch entlang publizistischer Relevanz und gesellschaftlicher Vielfalt.“

1. **Innovatives Design** soll Nutzern ermöglichen, Inhalte auf Wegen zu entdecken, die auch unerwarteten, aber demokratisch wichtigen Beiträgen eine Bühne bieten. Ein gutes Beispiel aus dem ORF selbst ist die Archivlandkarte von ORF ON, die sehenswertes Archivmaterial geografisch verortet und fast spielerisch auffindbar macht. Verfolgenswert sind aber auch Ansätze, die andere Nutzer einbinden und deren Empfehlungen als roten Faden durch die Angebotsvielfalt verwenden. Man denke nur an nutzer-generierte Wiedergabelisten, wie man sie etwa von Spotify kennt.
2. Auf technischer Seite ist der gezielte und verantwortungsvolle Einsatz von **künstlicher Intelligenz** unabdingbar. Sie hilft insbesondere bei der für Kuratierung und Suche nötigen Erstellung von Metadaten und ermöglicht so erst den effektiven Einsatz von Empfehlungs- und Personalisierungssystemen nach obigen Kriterien. Wichtig ist, dass KI primär als Hilfs-Tool beim Einsatz transparenter Algorithmen nach dem Vorbild des ZDF zum Einsatz kommt – und nicht etwa eigenmächtig die Reichweite journalistischer Beiträge steuert.
3. Die dritte Komponente ist **menschliche Kuratierung**. Auch wenn es im non-linearen Bereich keinen für alle Nutzer gleichermaßen passenden Inhalte-Mix gibt, so braucht eine Plattform wie Eurovision Play doch auch menschliche Sorgfalt – ganz besonders in Ausnahmesituationen wie im Breaking-News-Fall. Hier ist die ganze Orientierungskraft von Public-Value-Redaktionen gefordert, um Informationen rasch übersichtlich zu sortieren und Desinformation zu bekämpfen. Der menschliche Eingriff ist bei Eurovision Play ganz klar Teil des Qualitätsversprechens.

Wo künstliche Intelligenz ihre Stärke voll ausspielen soll, ist bei der Herstellung von Barrierefreiheit. Die Inhalte von Eurovision Play müssen für alle Menschen zugänglich sein, unabhängig von Sprache, Fähigkeiten oder gerätespezifischen Voraussetzungen. Künstliche Intelligenz soll im großen Maßstab eingesetzt werden, um durchgängig untertitelte und audiodeskriptive Angebote, maschinenlesbare

Metadaten und die Übersetzung fremdsprachiger Inhalte zu ermöglichen. KI ist hier potenziell ein echter Gamechanger für Barrierefreiheit und könnte erstmals dazu beitragen, europäische Inhalte grenzüberschreitend deutlich leichter zugänglich zu machen.

Darüber hinaus bietet gerade die Verbindung aus KI und europäischer Plattformlogik die Chance, kleinere Sprachräume und regionale Inhalte sichtbar zu halten. Während globale Plattformen häufig auf wenige dominante Märkte optimieren, könnte Eurovision Play technologische Werkzeuge bewusst dafür einsetzen, kulturelle und sprachliche Vielfalt auch langfristig digital auffindbar zu machen.

„Eurovision Play darf keine offene Social-Media-Plattform nach dem Vorbild bestehender Netzwerke werden, sondern muss ein kontrollierter und vertrauenswürdiger Medienraum bleiben.“

Zusätzlich braucht eine Plattform wie Eurovision Play klare Regeln für Vertrauenswürdigkeit, Jugendschutz und den Umgang mit nutzergenerierten Inhalten. Gerade wenn künftig auch Nutzer:innen eigene Inhalte hochladen oder kuratieren können, wird entscheidend sein, dass journalistische Quellen, verifizierte Partner und redaktionell geprüfte Inhalte klar erkennbar bleiben. Eurovision Play darf keine offene Social-Media-Plattform nach dem Vorbild bestehender Netzwerke werden, sondern muss ein kontrollierter und vertrauenswürdiger Medienraum bleiben. Dazu gehören nachvollziehbare Moderationsregeln, funktionierende Jugendschutzmechanismen und eine klare Kennzeichnung redaktioneller Inhalte.

4.3.4 Der unternehmerische Aspekt: Finanzierungs- und Refinanzierungsmodell

Eurovision Play ist als werbefinanzierte Plattform angelegt und damit frei zugänglich. Anders als noch bei ORF ON sollen hier ergänzend auch kommerzielle Angebote integriert werden: Sportligen können die Reichweite und Infrastruktur nutzen, um ihre Spiele direkt zu vermarkten; Abo-basierte Bildungsinhalte nach dem Vorbild von Masterclass oder der Zeit Akademie finden hier ein interessiertes Publikum; und auch transaktionale Erlösmodelle sind denkbar – etwa in der Form eines Pay-per-View-Modells für Filme.

„Salopp gesagt: Eurovision Play soll ein europäisches ‚Hulu als Public-Private-Partnership-Plattform‘ sein.“

Wesentlich ist ein fairer Revenue-Share-Ansatz, der privaten Partnern Einnahmequellen eröffnet und den ORF bei der Refinanzierung seiner Aufwände unterstützt. Eurovision Play soll nicht voraussetzen, dass die öffentlich-rechtlichen Medienhäuser aus Beitragsgeldern alle Rechte selbst erwerben. Vielmehr braucht es einen offenen Marktplatz für hochwertige europäische Inhalte, von Bildungsanbietern bis zu Sportligen, parallel zu einem werbefinanzierten und damit frei verfügbaren Grundangebot. Salopp gesagt: Eurovision Play soll ein europäisches „Hulu als Public-Private-Partnership-Plattform“ sein.

„Wo Eurovision Play privaten Anbietern Konkurrenz macht, sollen diese eingebunden und beteiligt werden, sei es durch Revenue-Share-Modelle oder die direkte Abgeltung konkreter Leistungen.“
■

Hinter diesem Modell stehen zwei Überlegungen:

- **Der europäische Medienmarkt benötigt eine gemeinsame, genossenschaftlich organisierte und reichweitenstarke Plattform, um eine reale Chance zu haben, gegen internationale Giganten zu bestehen.** Private Geschäftsmodelle darf die Plattform dabei nicht verdrängen. Vielmehr muss der Ansatz gelten: Wo Eurovision Play privaten Anbietern Konkurrenz macht, sollen diese eingebunden und beteiligt werden, sei es durch Revenue-Share-Modelle oder die direkte Abgeltung konkreter Leistungen. Denkbar wäre etwa, die Erfahrung der Standard-Redaktion bei der Betreuung von Online-Foren zu nutzen, um nutzergenerierte Inhalte zu moderieren.
- **Der ORF schafft sich durch seine aktive Rolle im Aufbau von Eurovision Play ein neues wirtschaftliches Standbein, das dabei helfen kann, die Abhängigkeit von Beitragszahlungen, insbesondere von Beitragserhöhungen, zu reduzieren.** Ein wesentlicher Faktor dabei sind Skaleneffekte: Die ORF-Enterprise betont seit Jahren die Notwendigkeit tragfähiger Alternativen zu Big-Tech-Unternehmen mit ausreichend vermarktbarem Inventar, um internationalen Werbekunden die Buchung großer Kampagnen in einem qualitativ hochwertigen und markensicheren Umfeld anbieten zu können. Eurovision Play als gemeinsame europäische Plattform mit relevanter Reichweite könnte mittelfristig eine ernstzunehmende Alternative im Bereich digitaler Premiumvermarktung darstellen. Auch die Verbreitung von Inhalten innerhalb des europäischen Netzwerks kann zusätzliche direkte Erlöse erwirtschaften.

Ein besonders spannender Aspekt zeigt sich dabei im Sportbereich. Gerade Fußballligen experimentieren europaweit zunehmend mit eigenen Direct-to-Consumer-Plattformen und OTT-Modellen, um unabhängiger von klassischen Broadcastern zu werden und zusätzliche Erlöse direkt zu monetarisieren. In den Niederlanden wurde etwa rund um die Eredivisie über Jahre eine eigene Medien- und Plattformstruktur aufgebaut, von Eredivisie Live über ESPN Eredivisie bis hin zu internationalen OTT- und Streamingmodellen.

Eurovision Play könnte hier einen entscheidenden europäischen Vorteil schaffen. Statt dass einzelne Sportligen, Verbände oder Rechthehalter jeweils eigene Plattformen mit hohen Technologie-, Vermarktungs- und Akquisitionskosten aufbauen müssen, würde Eurovision Play eine gemeinsame europäische Infrastruktur bereitstellen, die Technologie, Zahlungsabwicklung, Personalisierung und Vermarktung bereits integriert anbietet. Sportligen könnten damit ihre Inhalte weiterhin eigenständig vermarkten und gleichzeitig von der Reichweite, Sichtbarkeit und Bekanntheit einer gemeinsamen Plattform profitieren. Voraussetzung dafür wäre

ein fairer Revenue-Share-Ansatz, bei dem Rechthehalter direkt an Nutzung und Erlösen beteiligt werden. Gerade für kleinere und mittlere Sportligen könnte dies wirtschaftlich deutlich attraktiver sein als der isolierte Aufbau eigener Plattformlösungen.

Darüber hinaus eröffnet eine gemeinsame europäische Plattform erstmals die Möglichkeit, technologische Infrastrukturkosten zu teilen. Gerade kleinere und mittlere Märkte stehen zunehmend vor dem Problem, dass moderne Streaming-Technologie, Recommendation-Systeme, Dateninfrastruktur und KI-gestützte Services alleine kaum mehr wirtschaftlich betrieben werden können. Gemeinsame technologische Entwicklung innerhalb des EBU-Raums könnte hier erhebliche Skaleneffekte freisetzen.

4.3.5 Der Open-Source-Aspekt: Entwicklungen für den heimischen Markt

Eurovision Play soll technisch auf Open-Source-Entwicklungen aufsetzen. Dieser Aspekt ist aus drei Gründen von besonderer Wichtigkeit:

Erstens gebietet die Gemeinwohlorientierung der Plattform, die wesentlichen Komponenten von Eurovision Play auf Basis offener Standards und offener Protokolle zu entwickeln und das Ergebnis dieser Entwicklungsleistung der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen. Private Medienanbieter, kulturelle Institutionen, öffentliche Einrichtungen – sie alle sollen an die Infrastruktur andocken bzw. Module selbst verwenden können, ohne ihre eigenen Plattformen aufgeben zu müssen.

Zweitens leistet Open Source einen wichtigen Beitrag zur digitalen Souveränität, indem sie die Abhängigkeit von proprietären Anbietern vermeidet. Open Source darf in diesem Zusammenhang kein dogmatischer Selbstzweck sein, sondern muss pragmatisch gehandhabt werden: Wo es für Sicherheit, Rechteverwaltung oder Geschäftsmodelle notwendig ist, sollen offene Komponenten auch mit kommerziellen spezialisierten Lösungen kombiniert werden.

Drittens erleichtert Open Source die Kooperation zwischen EBU-Mitgliedern. Teure technologische Kernkomponenten müssen nicht mehrfach aufgebaut, sondern können als gemeinsame Basismodule geteilt werden – dennoch behalten alle Mitglieder die erforderliche Flexibilität, um an relevanten Stellen nötige Anpassungen vorzunehmen und damit den Erfordernissen ihres Heimatmarktes oder ihrer technischen Systeme gerecht zu werden.

„Insgesamt ermächtigt der kooperative Open-Source-Ansatz von Eurovision Play die EBU-Mitglieder dazu, ihren strukturellen Skalennachteil gegenüber globalen Tech-Giganten gemeinsam zu überwinden.“



Insgesamt ermächtigt der kooperative Open-Source-Ansatz von Eurovision Play die EBU-Mitglieder dazu, ihren strukturellen Skalennachteil gegenüber globalen Tech-Giganten gemeinsam zu überwinden. Besonders kleinere Märkte profitieren massiv davon: Sie werden auch mit beschränkten Budgetmitteln technologisch deutlich wettbewerbsfähiger, ohne ihre unternehmerische oder redaktionelle Eigenständigkeit aufgeben zu müssen.

Bei all diesen potenziellen Vorteilen darf man jedoch nicht blind gegenüber potenziellen Herausforderungen sein: Offener Code allein garantiert weder Produktqualität noch automatische Skalierung oder Betriebssicherheit. Zum Gelingen des Projektes ist zwingend eine strenge, verbindliche Governance erforderlich, die klare Verantwortlichkeiten für Architektur, Weiterentwicklung, Qualitätssicherung und den laufenden Betrieb definiert. Auch die arbeitsintensive, vollumfängliche Ausrichtung der ORF-Produktionspipeline auf diese Systeme stellt uns vor ernstzunehmende Herausforderungen, die anzunehmen allerdings lohnenswert ist.

4.4 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Im November 2022 machte OpenAI mit ChatGPT erstmals ein Large Language Model einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Keine drei Jahre später ist generative KI keine Spielerei und längst kein Pilotprojekt mehr, sondern Bestandteil so gut wie aller Industrien, auch der Medienbranche. Eine im Oktober 2025 von EBU und BBC veröffentlichte Studie zeigt allerdings, wie unsicher das Fundament dabei noch ist. Mehr als 20 öffentlich-rechtliche Anstalten aus 18 Ländern haben über 3.000 Antworten der wichtigsten KI-Assistenten auf journalistische Fragen ausgewertet. 45 Prozent enthielten mindestens ein signifikantes Problem, 31 Prozent ernsthafte Mängel bei den Quellenangaben, 20 Prozent Fakten, die schlicht falsch waren.¹ Bei nahezu jeder zweiten Nachrichtenanfrage würde ein Mensch im Newsroom die KI-Antwort nicht durchgehen lassen.

Für den ORF stellt sich damit eine Reihe von Fragen, die jetzt und in den kommenden Jahren beantwortet werden müssen. Wie nutzt das Unternehmen die Chancen dieser Technologie und wie geht es zugleich mit ihren Risiken im Hinblick auf den öffentlich-rechtlichen Auftrag um? Wie lässt sich Künstliche Intelligenz zur Effizienzsteigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einsetzen, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzulassen? Braucht es übergreifende Regelungen über alle Bereiche hinweg, oder muss in Programm, Vermarktung und Verwaltung jeweils spezifisch agiert werden? Lassen sich neue Monetarisierungspotenziale, etwa über Lizenzierungen und Datenbereitstellung, erschließen? Wie positioniert sich der ORF gegenüber den großen KI-Konzernen, die in der Medienlandschaft gleichzeitig Wettbewerber sind?

Der ORF ist hier keineswegs im Hintertreffen. Er gehört zu den ersten öffentlich-rechtlichen Anstalten Europas, die einen KI-Kodex verabschiedet und ein KI-Board etabliert haben. Mit berechtigtem Stolz kann der ORF auch auf den AiDitor verweisen – eine zentrale KI-Werkzeugsammlung, die auch andere Medienhäuser, darunter die ARD, lizenziert haben. Vieles, was hier in meinen Überlegungen folgt, baut auf diesen Grundlagen auf.

Ich beschäftige mich seit mehreren Jahren intensiv mit den Auswirkungen von KI auf die Medienindustrie und darüber hinaus. In meiner Zeit im Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE habe ich den Aufbau einer unternehmensweiten KI-Strategie nicht nur mitverantwortet, sondern aktiv mitgestaltet. Dazu gehörte ein konzernweiter „GenAI-Playground“ als sichere Umgebung, in der alle Mitarbeiter:innen mit KI arbeiten konnten, ein „AI Ambassador Circle“ aus Kolleg:innen, die als Botschafter für den Umgang mit KI in ihren Teams agierten, sowie eine Kooperation mit der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM) für KI-gestützte Content-Entwicklung. Diese Erfahrungen möchte ich nun in die KI-Transformation des ORF einbringen.

4.4.1 Der ORF-KI-Kodex: Eine sehr gute Basis

„Es kann beim Einsatz von KI kein Schwarz-Weiß geben kann. Wer alles erlaubt, verspielt Vertrauen und handelt gegen den öffentlich-rechtlichen Auftrag. Wer alles verbietet, fällt unweigerlich zurück.“

Der ORF geht die KI-Transformation aus meiner Sicht richtig an – erkennbar auch am Anfang 2025 erstmals veröffentlichten KI-Kodex. Dabei erscheint besonders vernünftig, dass der ORF nicht den Versuch unternimmt, mit einer einzigen Regel über alle Anwendungsfälle hinwegzugehen. Stattdessen unterscheidet er zwischen einzelnen Bereichen (etwa redaktionellen und nicht-redaktionellen Bereichen), weil dieselben Maßstäbe in beiden Welten nicht funktionieren. Auch das entwickelte Ampelsystem hilft Mitarbeiter:innen, eine konkrete KI-Anwendung schnell einzuordnen, also zu erkennen, wo sie eigenständig agieren können und wo der Ermessensspielraum endet und eine zusätzliche Prüfung notwendig wird. Und mit dem Verständnis als „Living Document“, das quartalsweise überarbeitet wird, wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich diese Technologie zu schnell verändert, um in einem statischen Regelwerk auf ewig festgelegt zu sein.

Das deckt sich mit meiner eigenen Überzeugung, dass es beim Einsatz von KI kein Schwarz-Weiß geben kann. Wer alles erlaubt, verspielt Vertrauen und handelt gegen den öffentlich-rechtlichen Auftrag. Wer alles verbietet, fällt unweigerlich zurück.

Angesichts der immer rasanteren Entwicklung in der KI-Forschung halte ich ein höheres Tempo in der internen Anpassung für geboten. Für die Publikation des Kodex ist die quartalsweise Evaluation richtig, um Transparenz gegenüber Mitarbeiter:innen und Stiftungsrat zu schaffen. Zugleich braucht es aber noch eine monatliche Bestandsaufnahme, in volatilen Phasen sogar einen wöchentlichen „Pulse-Check“. Warum dieses Tempo? Weil sich die technologische Entwicklung aktuell in Wochen nicht in Quartalen bewegt. Anthropic veröffentlicht im Wochenrhythmus neue Funktionen für sein Modell „Claude“ mit deutlich erweiterten Fähigkeiten, OpenAI, Google und Mistral sind in vergleichbaren Zyklen unterwegs. Was zu Beginn eines Monats nicht möglich war, kann zum Ende desselben Monats bereits Standard sein.

Die Entwicklung von KI bleibt dynamisch

In den nächsten Jahren wird die Entwicklung rund um agentische Systeme von großer Bedeutung sein. Bis Ende 2025 ging es vor allem um generative KI, also Systeme, die auf Anfragen antworten. Jetzt kommen KI-Agenten ins Spiel, die Aufgaben eigenständig durchführen, abschließen und ganze Workflows eigenständig automatisieren können. Daraus ergeben sich große Chancen, aber auch Risiken, wie eine fehlerhafte Ausführung und neue IT-Security Gefahren. Eine Deloitte-Auswertung zeigt, dass erst 21 Prozent der Unternehmen eine ausgereifte Governance für den Einsatz von KI-Agenten etabliert haben.² Der ORF sollte hier frühzeitig eigene Anwendungsfälle identifizieren und schrittweise unternehmens-

weit einführen. Welche agentischen Use Cases tatsächlich Wert schaffen, muss laufend neu geprüft werden.

Zusätzlich bin ich überzeugt, dass KI sämtliche Wertschöpfungsstufen des Unternehmens erreichen wird. Für nicht-redaktionelle Bereiche wird KI heute teilweise zu sehr aus der Perspektive von Datenschutz, Urheberrecht und Geheimhaltung gedacht. Das ist notwendig, greift aber zu kurz. Denn KI ist in Vermarktung und Verwaltung längst ein Wettbewerbsfaktor: Sie hebt die Effizienz, eröffnet neue Erlösmöglichkeiten und bietet eine Antwort auf das Tempo, mit dem sich Märkte und Kundenerwartungen verändern.

4.4.2 Fünf Grundsätze für die nächsten fünf Jahre

Aus meiner Erfahrung mit derartigen Transformationen sehe ich fünf Grundsätze für die Strategie und den Umgang mit KI, die aufbauend auf der bisherigen Richtung im ORF für die nächsten fünf Jahre gelten können.

ERSTENS:
JE NÄHER AM
PUBLIKUM, UMSO
VORSICHTIGER

Je näher KI am Publikum eingesetzt werden soll, desto sorgfältiger ist ihr Einsatz abzuwägen. Je weiter sie im „Backend“ wirkt, desto eher ist der Einsatz gerechtfertigt. Einen Automatismus gibt es weder da noch dort, letztlich müssen die verschiedenen Anwendungsfälle einzeln geprüft werden.

ZWEITENS:
KI MUSS
GANZHEITLICH
GEDACHT WERDEN

KI durchzieht alle Stufen der Wertschöpfungskette, vom Newsroom bis zur Buchhaltung. Viele Routinearbeiten lassen sich automatisieren. Frei werdende Kapazitäten fließen in journalistische und innovative Aufgaben, nicht zwangsläufig in den Personalabbau. Die Rolle des Menschen, der den KI-Output bewertet und freigibt, wird dadurch wichtiger.

DRITTENS:
BUY & BUILD
GEWÄHRLEISTET
SOUVERÄNITÄT

Selbst gebaut wird, wo es strategisch sinnvoll ist und wo am Markt keine – idealerweise europäische – Alternative existiert. Zugekauft wird in strategisch risikoarmen Fällen, mit klarem Vorrang für europäische Anbieter und konsequenter Diversifizierung zur Minimierung von Abhängigkeiten.

VIERTENS:
DATEN ALS
STRATEGISCHES
ASSET

Von „1st-Party“-Daten in der Programmsteuerung über CRM-Daten in der Vermarktung bis hin zu Trainingsdaten im Archiv: Wer keine eigenen Daten hat, hat keine Souveränität und hat signifikante Nachteile im Einsatz von KI. Der Umgang mit Daten gehört auf die strategische Agenda. Eine präzise und vollständige Daten-Inventur im ORF macht den Anfang dafür.

FÜNFTENS:
VERANKERUNG IN
DER GESAMTEN
ORGANISATION

KI-Transformation gelingt nicht durch eine Task Force allein. Sie muss durch Geschäftsführung, mittleres Management und Mitarbeiter:innen getragen werden, mit klarer Vorbildwirkung von der Spitze. Wer Mitarbeiter:innen auffordert, KI zu nutzen, muss selbst sichtbar damit arbeiten.

4.4.3 Grundsatz 1: Je näher am Publikum, desto vorsichtiger

KI entfaltet ihr größtes Potenzial in der technischen, logistischen und administrativen Unterstützung von Redaktionen – und zwar nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht, sondern auch aus einer Vertrauensperspektive: Wenn KI-Systeme im Hintergrund für Aufgaben wie Archivsuche, Bildrecherche, Datenanalyse, Untertitelung oder Schnitt eingesetzt werden, ist die Akzeptanz des Publikums hoch.³ Diese Anwendungen entlasten die Journalistinnen und Journalisten maßgeblich von repetitiven Routineaufgaben, wodurch wertvolle Freiräume für tiefgründige Recherchen und aufwendiges Storytelling entstehen.⁴ Hier wirkt KI als Werkzeug zur Qualitätssteigerung und unterstützt damit den Public-Value-Auftrag, ohne die journalistische Arbeit zu verwässern.

Sobald Künstliche Intelligenz aber die direkte Schnittstelle zum Publikum bildet – etwa durch vollständig KI-generierte Nachrichten, künstliche Stimmen oder den Einsatz von Avataren –, schlägt die Stimmung des Publikums messbar in Skepsis um: Laut der Studie „Mediennutzung 2035“ ist das Vertrauen in menschengemachten Journalismus signifikant höher als in maschinell produzierte Inhalte.⁵ Zudem sieht eine Mehrheit der Rezipient:innen im unkontrollierten KI-Einsatz eine Bedrohung für Medien und Demokratie.⁶

„Der ORF muss bei der direkten Publikumsansprache extreme Vorsicht walten lassen. [...] Um diesen Spagat zu meistern, ist das ‚Human-in-the-loop‘-Prinzip als Qualitätsfundament unerlässlich. Es darf keinen pauschalen Freifahrtschein für KI-Einsatz geben, stattdessen ist jeder Anwendungsfall individuell abzuwägen.“

Der ORF muss daher bei der direkten Publikumsansprache extreme Vorsicht walten lassen. Die „Zeit im Bild“ kann nicht durch einen synthetischen Avatar moderiert werden, Radiosendungen nicht durch künstliche Sprecherinnen, und historische Fotos dürfen nicht durch KI-generierte Symbolbilder ersetzt werden. In der Verwaltung, der Kuratierung von ORF ON, der Herstellung von Schnittfassungen oder etwa bei klar gekennzeichneten Erklär-Animationen ist der KI-Einsatz hingegen gutzuheißen.

Um diesen Spagat zu meistern, ist das „Human-in-the-loop“-Prinzip als Qualitätsfundament unerlässlich. Es darf keinen pauschalen Freifahrtschein für KI-Einsatz geben, stattdessen ist jeder Anwendungsfall individuell abzuwägen. Unterstützenswert sind KI-Anwendungen vor allem dann, wenn sie mittelbar oder unmittelbar zur qualitativen Verbesserung des journalistischen Produkts beitragen. Dabei darf die KI niemals die letzte Instanz sein: Die redaktionelle Entscheidungshoheit und Gesamtverantwortung müssen zwingend beim Menschen verbleiben.

4.4.4 Grundsatz 2: KI muss ganzheitlich gedacht werden

Künstliche Intelligenz darf nicht als isoliertes Textgenerierungs-Tool für die Redaktion missverstanden werden. Eine KI-Strategie muss die gesamte Wertschöpfungskette durchdringen – von der Redaktion über das Marketing bis hin zum Vertrieb. Die ORF Strategie 2030 liefert hierfür bereits gute Ansätze, indem Anwendungsfälle für KI-Technologien nicht nur in den Redaktionen, sondern ausdrücklich auch in der Administration zur Prozessautomatisierung und im Bereich der Barrierefreiheit (etwa KI-unterstützte Untertitelung) gesucht werden.⁷

Ein großer Hebel liegt zweifelsohne in der Befreiung von Routinearbeiten durch Automatisierung. Belege prüfen, Schichtpläne erstellen, Beschaffungen anstoßen, Reports generieren: vieles davon bindet heute Stunden, die sich künftig besser einsetzen lassen. Auch bei standardisierten, datenbasierten Programmen wie Wetter, Verkehr, Börse, Sportstatistiken und Service-Informationen kann Automatisierung zu großen Produktivitätsgewinnen führen.⁸

Es geht aber auch um Wettbewerbsfähigkeit, wie sich etwa in der Vermarktung zeigt: In allen Stufen des Vermarktungsprozesses kann KI unterstützen. Sie hilft, Werbekunden präziser zu verstehen, Neukundenpotenziale zu identifizieren und Themenfelder zu priorisieren. Bei der Angebotserstellung lassen sich Preispunkte besser erkennen und Sonderwerbeformen gezielter einsetzen. Auch der Blick auf den Wettbewerb wird präziser: welche Budgets verschoben werden, welche Formate gerade gewinnen, wo sich Marktanteile bewegen.

„Die entscheidende Prämisse des ORF – die ich auch voll unterstütze – ist die Reinvestition der gewonnenen Freiräume in Qualitätssteigerung statt in reinen Personalabbau.“

Die entscheidende Prämisse des ORF – die ich auch voll unterstütze – ist schließlich die Reinvestition der gewonnenen Freiräume in Qualitätssteigerung statt in reinen Personalabbau. Das durch KI freiwerdende Budget und die zeitlichen Kapazitäten sollen laut ORF Strategie 2030 explizit in weiterführende Recherchen, vertiefende Analysen und mehr Präsenz vor Ort fließen. Besonderen Wert legt der ORF darauf, dass „die kreative Leistung in der Produktion audiovisueller Inhalte und die redaktionelle Entscheidungshoheit weiterhin bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegen.“⁹

Dieses professionelle Urteilsvermögen wird in einer von synthetischen Inhalten gefluteten digitalen Welt zum unverzichtbaren Qualitätsmerkmal und Differenzierungsfaktor. Auch das Publikum fordert diese Kontrollinstanz massiv ein: Rund 85 Prozent befürworten, dass KI-Einsatz in Medien stets von Menschen kontrolliert werden muss.¹⁰ Letztlich ist es die Glaubwürdigkeit durch handwerkliche Inhalte – „made by reporter intelligence“¹¹ –, die das Vertrauen in öffentlich-rechtliche Medien sichert.

4.4.5 Grundsatz 3: Souveränität durch Buy and Build

Der Ansatz „Buy & Build“ ist ein Plädoyer für Pragmatismus. Absolute digitale Souveränität ist in einer global vernetzten Welt unmöglich, da große Unternehmen unweigerlich mit internationalen Cloud-Anbietern und ausländischer Technologie arbeiten müssen. Souveränität bedeutet nicht, jede Technologie neu zu erfinden, sondern Alternativen zu besitzen, die Datenkontrolle zu wahren und im Krisenfall handlungsfähig zu bleiben.¹² In strategisch risikoarmen Bereichen ist der *Zukauf* („Buy“) daher absolut legitim.

„Wo strategische Wertschöpfung und kritische Prozesse stattfinden, ist ‚Selbst bauen‘ (Build) existenziell, um nicht zum bloßen Zulieferer für Tech-Giganten in der Plattformökonomie degradiert zu werden. [...] Dieses ‚Selbst bauen‘ muss jedoch kooperativ gedacht werden, um Skalennachteile gegenüber globalen US-Plattformen zu überwinden.“

Wo jedoch strategische Wertschöpfung und kritische Prozesse stattfinden, ist „Selbst bauen“ (*Build*) existenziell, um nicht zum bloßen Zulieferer für Tech-Giganten in der Plattformökonomie degradiert zu werden.¹³ Kritische Basisinfrastrukturen wie Sendeabwicklung oder Archive müssen zwingend unter eigener Kontrolle bleiben. Dieses „Selbst bauen“ muss jedoch kooperativ gedacht werden, um Skalennachteile gegenüber globalen US-Plattformen zu überwinden. Eigenentwicklungen von Softwareinfrastruktur sollten idealerweise in gesamteuropäischen Kooperationen stattfinden. Offene Lizenzen, gemeinschaftlich gebaute Standards und Protokolle sichern langfristig die Souveränität, während proprietäre Infrastrukturen lediglich neue Abhängigkeiten schaffen.¹⁴

Dort, wo Lösungen zugekauft werden, sind eine konsequente Diversifizierung und ein Vorrang für europäische Anbieter essenziell. Angesichts der massiven Abhängigkeit von US-amerikanischen Softwarelösungen (Cloud, Datenbanken, Security-Tools) müssen zwingend Exit-Strategien entwickelt werden.¹⁵ Europäische und Open-Source-Lösungen belassen nicht nur die Wertschöpfung in Europa, sondern verringern auch die Herstellerabhängigkeiten. Die europäischen Datenschutzstandards können dabei als starkes Differenzierungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil auf dem globalen Markt genutzt werden.

4.4.6 Grundsatz 4: Daten als strategisches Asset

In einer digitalen Ökonomie, in der Daten die treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum und Innovation sind, entscheidet der Besitz von eigenen Daten über die Handlungsfähigkeit von Medienunternehmen¹⁶ (siehe dazu auch Kapitel 2.1.3 C). Das gilt in besonderem Maße für die Fähigkeit, eigene KI-Lösungen zu betreiben, weshalb eine gezielte Daten-Strategie nötig ist, basierend auf vier Säulen:

1. Personalisierte Empfehlungsalgorithmen, wie sie für ORF ON wichtig sind, erfordern zwingend **„1st-Party“-Daten**. In einem strategischen Daten-Ansatz sollen deshalb starke Anreize für Nutzer-Logins geschaffen werden,¹⁷ um etwa die bestehende ORF-Zielgruppenlandkarte effektiv nutzen zu können.

„Das ORF-Archiv stellt den wohl größten Fundus österreichischer Kultur und Information dar. Dieses geistige Eigentum Österreichs ist unbedingt zu schützen, und es muss sorgfältig abgewogen werden, mit wem es geteilt wird, sofern es geteilt wird.“

2. Gleichzeitig sind **CRM-Daten** unverzichtbar, um wettbewerbsfähig zu vermarkten. Nur wer genau versteht, welche Kunden welche Inhalte und Werbeumfelder aus welchen Gründen nachfragen, kann sauber bepreisen und konkrete Vermarktungspotenziale heben. Ein neues Data-Management, wie in der ORF Strategie 2030 angekündigt, soll hier für die zielgerichtete Nutzung in der Distribution und Vermarktung sorgen.¹⁸
3. Besonders wichtig im KI-Zeitalter ist das riesige **ORF-Archiv**. Im Kontext generativer Suche ist der Schutz dieses Archivs vor unerlaubtem Zugriff wesentlich, stellt es doch den wohl größten Fundus österreichischer Kultur und Information dar. Dieses geistige Eigentum Österreichs ist unbedingt zu schützen, und es muss sorgfältig abgewogen werden, mit wem es geteilt wird, sofern es geteilt wird. Dass sich daraus Erlösströme erschließen lassen, zeigen die Lizenzdeals von News Corp, Axel Springer und Hearst mit OpenAI aus dem Jahr 2024. Für den ORF kann das – wenn überhaupt – nur unter klaren Bedingungen in Frage kommen: direkte Lizenzvereinbarungen unter Public-Value-Auflagen, technische Zugriffskontrolle gegenüber nicht lizenzierten Modellen oder eine gemeinsame Verwertung über die EBU. Vor allem aber geht es darum, dieses Archiv selbst zu nutzen. Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Innovationsprojekt „Online Research Function“ (O-R-F), bei dem eigene, vertrauenswürdige KI-Agenten mit multimedialen Archiv-Beständen trainiert und in Dialogform verfügbar gemacht werden.¹⁹
4. Basis all dieser Bemühungen muss eine präzise **Daten-Inventur** sein, die es im Bestfall erlaubt, Daten in Echtzeit nachzuverfolgen und zu nutzen. Der ORF implementiert ein stringentes Metadatenmanagement, um Audio- und Video-Inhalte besser auffindbar zu machen.²⁰ Die technologische Infrastruktur und die Datenbasis zu besitzen oder zu kontrollieren, ist der unverzichtbare erste Schritt, um interne Effizienz zu sichern und als souveräner Medienakteur zu bestehen.

4.4.7 Grundsatz 5: Verankerung in der gesamten Organisation

Eine erfolgreiche KI-Transformation muss von der Unternehmensspitze aus gelebt und kann nicht nur von einer einzelnen operativen Arbeitsgruppe ausgearbeitet werden. Sie benötigt Verankerung auf allen Ebenen, mit klaren Rollen und einer offenen Auseinandersetzung mit den Sorgen, die diese Transformation zwangsläufig mit sich bringt.²¹

KI muss Chefsache sein: Die Verantwortung für die KI- und Datenstrategie muss direkt bei der Generaldirektion liegen. Sie muss die Transformation steuern und glaubhaft durch Vorbildwirkung vorantreiben. Das mittlere Management agiert als technologischer Übersetzer. Führungskräfte und Programmverantwortliche bilden das Bindeglied, um strategische Ziele in den Arbeitsalltag zu überführen. Gefragt sind, wie BR-Intendantin Katja Wildermuth ausführt, „technologische Grundkenntnis, ethische Urteilkraft, journalistische Erfahrung und den Mut, Effizienzargumenten zu widersprechen, wenn sie Qualität gefährden“²².

Um Silos zu vermeiden, fordert die ORF Strategie 2030 zurecht *AI Literacy für alle*.²³ Dabei reicht es nicht aus, KI-Richtlinien von oben zu diktieren, da diese im Arbeitsalltag oft als wenig hilfreich wahrgenommen werden.²⁴ Es bedarf eines massiven Aufbaus an Wissen durch konkrete, maßgeschneiderte Schulungen (etwa Prompting, Daten-Management, Urheberrecht) in der gesamten Belegschaft. Flankiert werden muss dies zwingend durch eine offene Fehlerkultur, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlaubt, KI-Werkzeuge in der Praxis angstfrei zu testen, Fehler transparent anzusprechen und gemeinsam als Organisation daraus zu lernen. Nur wenn KI von der Spitze vorgelebt und an der Basis durch Befähigung und Freiräume getragen wird, kann die Transformation nachhaltig gelingen.

4.5 INTERNATIONALE WERTSCHÖPFUNG: NEUE ERLÖSE FÜR EINEN STARKEN ORF

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, steigt die Kostenbasis öffentlich-rechtlicher Medien seit Jahren kontinuierlich: Sportrechte werden teurer, hochwertige Fiction kostet im Wettbewerb mit globalen Plattformen immer mehr, und der Aufbau einer eigenen Streaming-Infrastruktur bindet zusätzliche Mittel. Auf der Erlösseite ist dagegen der Spielraum mit den bestehenden Mitteln begrenzt. Die Haushaltsabgabe bleibt im besten Fall stabil. Der heimische Werbemarkt kann als Hebel auch nur eingeschränkt genutzt werden. Eine aktivere Bearbeitung würde unmittelbar zulasten der privaten österreichischen Medienunternehmen gehen, die selbst mit erheblichen ökonomischen Herausforderungen kämpfen.

„Ziel muss es sein, zusätzliche Erlöse international zu erschließen, ohne den öffentlich-rechtlichen Kern zu beschädigen.“

Neue Möglichkeiten liegen allerdings jenseits der Landesgrenzen. Ziel muss es sein, zusätzliche Erlöse international zu erschließen, ohne den öffentlich-rechtlichen Kern zu beschädigen. Der ORF besitzt eine gute Ausgangssituation. Österreich ist ein Land, dessen Lebensgefühl mit Alpen, Musik, Kulinarik und Kultur international eine besondere Anziehungskraft besitzt. Entsprechend gelten „Universum“-Dokumentationen auf den großen Branchenmessen als Bestseller. ORF-Krimis verkaufen sich über mehrere Kontinente. Das Neujahrskonzert erreicht jährlich Millionen Zuschauer weltweit. Zusätzlich ist die internationale Vermarktung des ORF heute bereits besser aufgestellt als vor einigen Jahren.

Was wir von anderen lernen können, und was nicht

Öffentlich-rechtliche Rundfunksender weltweit haben längst erkannt, dass gute Inhalte ihren Wert auch jenseits der Landesgrenzen realisieren müssen. Die BBC geht hier mit gutem Beispiel voran. BBC Studios, die kommerzielle Tochter des Senders, erwirtschaftet mit Content-Lizenzierung, dem Streamingdienst BritBox, Formathandel und IP-Licensing inzwischen einen Jahresumsatz von mehreren Milliarden Euro. Davon führt sie über 200 Millionen Euro als Dividende an die gebührenfinanzierte BBC zurück.

Natürlich ist der ORF nicht die BBC, und er muss es auch nicht werden. Die BBC verfügt über einen englischsprachigen Heimmarkt, 30 Jahre Aufbauarbeit im internationalen Vertrieb und eine Markenbekanntheit, die historisch einzigartig ist. Lehrreich an den Erfolgen der BBC ist aber der Ansatz, der sie ermöglicht hat. Öffentlich-rechtliche Inhalte haben einen kommerziellen Wert, der weit über die Erstausrahlung hinausgeht. Auch wenn sich die Dimension des internationalen Geschäfts der BBC nicht auf Österreich übertragen lässt, kann der strategische Ansatz uns sehr wohl als Vorbild dienen.

„Daraus lässt sich ableiten: Der Markt für internationale Verwertung öffentlich-rechtlicher Inhalte wächst kontinuierlich. Und der ORF hat alle Voraussetzungen, um daran noch stärker teilzuhaben.“

Näher am ORF liegen andere Akteure: ZDF Studios, die internationale Vertriebs-tochter, vermarktet ZDF-Inhalte aktiv auf den großen Programmessen. Im Mittelpunkt stehen Crime und Dokumentationen, dazu kommen Kinderformate – also genau jene Genres, in denen auch der ORF stark ist. France Télévisions hat 2024 Partnerschaften mit Amazon und Disney+ geschlossen, um ausgewählte Inhalte international zu platzieren. Es handelt sich dabei um einen pragmatischen Weg, internationale Reichweite zu gewinnen, ohne eine eigene Plattform betreiben zu müssen. Auf sogenannten „FAST-Channels“ (kostenlosen, werbefinanzierten Streaming-Kanälen auf Plattformen wie Samsung TV Plus oder Pluto TV) machen Broadcaster-eigene Kanäle bereits 30 Prozent der meistgesehenen Inhalte aus.

Daraus lässt sich ableiten: Der Markt für internationale Verwertung öffentlich-rechtlicher Inhalte wächst kontinuierlich. Und der ORF hat alle Voraussetzungen, um daran noch stärker teilzuhaben.

Der ORF und das internationale Geschäft

Aus meiner Erfahrung im internationalen Mediengeschäft und der Analyse der österreichischen Ausgangslage ergeben sich fünf Hebel, mit denen der ORF neue Erlösströme außerhalb Österreichs erschließen kann. Dafür sind keine Millioneninvestitionen notwendig, denn alle Maßnahmen bauen auf Stärken auf, über die der ORF schon verfügt:

- Eine **offensivere internationale Werbevermarktung**, die über die bestehende AdAlliance-Partnerschaft hinausgeht
- **Branded Content und Product Placement** für internationale Unternehmen, die Österreich und seine Attribute als Umfeld schätzen
- **Aktiver Formathandel** statt passiver Lizenzierung
- **FAST-Channels**, über die sich eine niedrighschwellige internationale Präsenz aufbauen lässt
- Der strategisch weitreichendste Hebel: **Österreichisches Lebensgefühl als wirtschaftliches Asset** zu positionieren, mit dem ORF in der Schlüsselrolle

4.5.1 Internationale Werbevermarktung: Größere Stücke vom internationalen Kuchen

Durch die Vermarktungspartnerschaft mit der RTL AdAlliance hat der ORF bereits eine wichtige Grundlage geschaffen. Erstmals ist das gesamte ORF-Werbeinventar in TV, Radio und Digital für internationale Werbekunden systematisch zugänglich. Diese Maßnahme ist ein guter und richtiger Anfang. Der nächste Schritt in diese

Richtung ist aber dringend notwendig, weil sich der internationale Werbemarkt mit einer Dynamik verschiebt, die wir in Österreich nicht unterschätzen dürfen.

Meta, Google, Amazon und TikTok kontrollieren heute zusammen mehr als 70 Prozent des digitalen Werbemarkts in Europa. Paneuropäische Agenturen und globale Werbekunden allokierten ihre Budgets programmatisch und länderübergreifend, immer mehr aus ihren Zentralen in London, Amsterdam, Paris oder Dublin. Wer dort nicht physisch und personell präsent ist, bekommt bei der Verteilung das kleinste Stück vom Werbekuchen. Es geht dabei nicht nur um Qualität, sondern auch – wenn nicht sogar mehr – um Sichtbarkeit.

Für einen Sender aus einem kleineren Markt stellt diese Dynamik eine ernstzunehmende Bedrohung dar. Wie schon in vorherigen Kapiteln ausführlich beschrieben, sind die globalen Plattformen längst die schärfsten Konkurrenten der österreichischen Medien geworden. Und das gilt selbstverständlich auch und insbesondere beim Thema Werbung: Um jedes Kampagnenbudget, das noch in klassische und digitale Medien fließt, wird heute hart gekämpft. Wer in diesem Umfeld nicht aktiv vor Ort um Anteile ringt, der wird schlicht übergangen.

Mein Konzept sieht daher vor, die bestehende Partnerschaft mit klaren Wachstumszielen zu unterlegen und in den strategisch wichtigsten Hubs als ORF zusätzlich präsent zu werden. Das bedeutet ergänzende Partnerschaften für programmatische (automatisierte) Vermarktung, eine aktive Beteiligung an paneuropäischen Vermarktungsallianzen dort, wo sie Effizienz bringen, und potentiell eine eigene ORF-Präsenz an den zwei für Österreich wichtigsten Standorten, wie London und Amsterdam. Der Aufwand ist überschaubar, der Ertrag kann signifikant sein: mehr internationale Werbegelder, die in Österreich und beim ORF landen.

Product Placement und Branded Content: Neue Partner, neue Möglichkeiten

Erhebliches Potenzial liegt auch in Product Placement und Branded Content, vor allem für internationale Unternehmen, die den österreichischen oder DACH-Markt erschließen wollen. Diese Unternehmen suchen Umfeldler mit Reichweite, also TV und Streaming, weil sich dort nach wie vor ein großes Publikum erreichen lässt. Streaming und immer mehr auch TV erlauben zusätzlich, Zielgruppen präzise zu adressieren. Der ORF bietet dazu ein vertrauenswürdiges Umfeld, was entscheidend ist im Markenaufbau. Österreich als Premium-Markt mit hoher Kaufkraft ist für diese Firmen besonders attraktiv. Aus eigener Erfahrung mit internationalen Werbekunden weiß ich: Solche Gespräche muss man aktiv suchen. Das Potenzial ist da, aber von alleine realisiert es sich nicht. Gleichzeitig gilt: Solche Kooperationen müssen rechtlich sauber abgesichert sein und zum öffentlich-rechtlichen Auftrag passen. Einen Automatismus gibt es nicht, jeder Fall verlangt eine sorgfältige Prüfung, weil auch hier die Glaubwürdigkeit entscheidend ist.

Beim Branded Content geht es um Produktionen, bei denen Werbepartner einen Teil der Herstellungskosten tragen, im Gegenzug für eine klar gekennzeichnete, gesetzeskonforme Integration. Daraus darf selbstverständlich kein Qualitätskompromiss entstehen, im Gegenteil: Die scharfe Trennung von Redaktion und Partnerintegration ist sogar das stärkste Argument gegenüber dem Werbepartner. Dass es diesbezüglich ohnehin Präzisierungsbedarf im ORF gibt, zeigt die aktuelle Diskussion um ORF3-Produktionen, bei denen nicht ausreichend transparent gemacht wurde, wer an der Finanzierung beteiligt war. Der ORF kann hier auch innerhalb des ORF-Gesetzes deutlich aktiver werden.

4.5.2 Content und Formate: Vom guten Verkäufer zum aktiven Gestalter

Die Vermarktungstochter ORF-Enterprise leistet bereits solide Arbeit. 2023 wurden mehr als 2.100 Produkte in über 600 Deals lizenziert, an Kunden von ARD über ARTE und National Geographic bis hin zu Netflix. SOKO-Krimiserien werden regelmäßig an Käufer auf mehreren Kontinenten verkauft. Die Substanz ist also da, der Markt nimmt sie auf.

„Der nächste zwingende Schritt nach vorne muss vom reinen Produktverkauf zur Entwicklung führen, und zwar mit Formaten, die für den internationalen Markt gemacht sind. Die Devise lautet also: aktiver Formathandel statt passiver Lizenzierung.“

Was sich weiterentwickeln lässt, ist die Art und Weise der Vermarktung. Heute arbeitet ORF-Enterprise überwiegend reaktiv: Kunden kommen, weil sie die Qualität der Produkte kennen, und kaufen fertige Programme. Das volle Potenzial wird dadurch aber noch nicht ausgeschöpft. Der nächste zwingende Schritt nach vorne muss vom reinen Produktverkauf zur Entwicklung führen, und zwar mit Formaten, die für den internationalen Markt gemacht sind. Die Devise lautet also: aktiver Formathandel statt passiver Lizenzierung. Statt nur die fertige „Universum“-Doku zu verkaufen, werden die Rechte an einem Format etwa so aufbereitet, dass ein Broadcaster in einem anderen Land eine eigene Version davon produzieren kann. Um noch einmal die Briten als positives Beispiel anzuführen: BBC Studios tut genau das mit „Strictly Come Dancing“ in mehr als 60 Ländern. Und ZDF Studios zeigt, dass auch mittelgroße Sender diesen Weg erfolgreich gehen können.

In der ORF-Enterprise möchte ich eine kleine, dedizierte Einheit von drei bis fünf Personen bilden, die gezielt internationale Formatentwicklung und eine entsprechende Angebotslegung betreibt. Das ist kostengünstig umsetzbar, aber es geht dabei um klare Verantwortlichkeiten und strategische Priorisierung.

Dazu kommt, wie in Kapitel 4.4.6 dargelegt, ein zusätzlicher Hebel: Wird das ORF-Archiv KI-gestützt erschlossen, dann werden fast 70 Jahre Fernsehgeschichte zu einem durchsuchbaren und lizenzierbaren Asset. Was heute ein Kostenpunkt ist, wird so zur Quelle für neue Formate und Erlöse sowie für internationale Content-Partnerschaften.

4.5.3 FAST-Channels: Internationale Sichtbarkeit mit minimalem Risiko

Es gibt einen weiteren Weg, internationale Präsenz und Werbeeinnahmen aufzubauen, der weder große Investitionen noch komplexe Lizenzverhandlungen verlangt: FAST-Channels, also Free Ad-Supported Streaming Television. Sie kosten fast nichts und liefern trotzdem Reichweite und Daten. So wird die Marke ORF international sichtbar gemacht, ohne das Budget zu belasten. FAST-Channels sind thematische und kostenlose Kanäle, die auf Plattformen wie Samsung TV Plus, Pluto TV oder Tubi verfügbar sind und sich über Werbeeinnahmen finanzieren. Der globale FAST-Markt wächst rasant, und immer mehr Broadcaster nutzen ihn als internationalen Distributionskanal.

Für den ORF liegt hier eine attraktive Einstiegsoption: Das könnte etwa ein „Universe Nature“-Kanal oder ein „Austrian Classics“-Kanal sein, bestückt aus dem Archiv, im Revenue-Share-Modell mit der jeweiligen Plattform. Der direkte Erlös aus der Distribution und Werbung wäre zunächst bescheiden, der strategische Wert allerdings nicht zu unterschätzen. Internationale Markensichtbarkeit für den ORF entsteht daraus ebenso wie belastbare Daten zur Frage, welche österreichischen Inhalte in welchen Märkten Resonanz finden. So schafft sich der ORF ein Experimentierfeld für größere internationale Schritte.

4.5.4 Österreichisches Lebensgefühl als globales Wirtschaftsasset

„The Sound of Music“ – ein einziger Film hat Salzburg zur Weltmarke gemacht. Heute ist der wirtschaftliche Effekt von Bewegtbild-Inhalten auf Reiseentscheidungen so klar messbar wie nie zuvor. Laut einer Expedia-Erhebung geben mehr als die Hälfte der internationalen Reisenden an, bereits einmal nach Konsum einer Serie oder eines Films eine Destination gesucht oder gebucht zu haben. Filme und Serien haben demnach Instagram, Facebook und TikTok als wichtigste Inspirationsquelle für Reiseentscheidungen abgelöst.

Was einzelne Produktionen diesbezüglich auslösen können, lässt sich anhand von Zahlen zeigen. Nach der zweiten Staffel der Serie „The White Lotus“ stieg die weltweite Reisesuche nach Destinationen auf Sizilien innerhalb von 90 Tagen um rund 300 Prozent.¹ Jeder dritte Frankreich-Tourist, der seine Reise einem Film oder einer Serie verdankt, gibt die Serie „Emily in Paris“ als Motiv an.² Kroatien verbuchte zwischen 2013 und 2018 rund 180 Millionen Euro zusätzlichen Tourismusumsatz, weil Dubrovnik in „Game of Thrones“ als Drehort für die Hauptstadt King's Landing diente.³ Und Südkorea hat sich seit „Squid Game“ über die K-Pop-Welt hinaus

zum kulturellen Reiseziel entwickelt. Die Korea Tourism Organization baut eigene Squid-Game-Formate, ihre Kampagne „Escape to Korea – BETTER RUN“ sammelte binnen Wochen über 370 Millionen Views.⁴

Österreich kennt diesen Mechanismus aus seiner eigenen Geschichte. „The Sound of Music“ sorgt auch 60 Jahre nach der Produktion noch immer dafür, dass rund 300.000 Menschen pro Jahr gezielt die Salzburger Originalschauplätze besuchen. Der Film „Amadeus“ hat Vergleichbares für Wien als Musikhauptstadt bewirkt. Und für die Gegenwart gilt: Der in den obigen Beispielen beschriebene Mechanismus wirkt heute schneller und intensiver als je zuvor, weil Streaming globale Reichweite in Wochen statt in Jahrzehnten herstellen kann.

Österreich als Lebensgefühl – die alpine Natur, die Wiener Kulturszene, die Kulinarik, das Musikerbe und die Lebensqualität – ist dabei besonders in Asien außergewöhnlich attraktiv. Österreich verzeichnete 2024 insgesamt 3,37 Millionen asiatische Übernachtungen, mit zweistelligen Wachstumsraten aus China, Japan und Südkorea. Alle drei Märkte liegen damit noch deutlich unter ihrem Niveau vor der COVID-Pandemie. Das Potenzial nach oben ist also erheblich, und es hängt direkt mit medialer Sichtbarkeit zusammen.

Der ORF als Schlüsselakteur einer österreichischen Content-Strategie

„Der ORF ist der mit Abstand größte Produzent von Inhalten, die Österreich international sichtbar machen. Diese Inhalte sind Programm und gleichzeitig Standortmarketing für Österreich, mit einer Wirkung, die weit über klassische Werbung hinausgeht.“

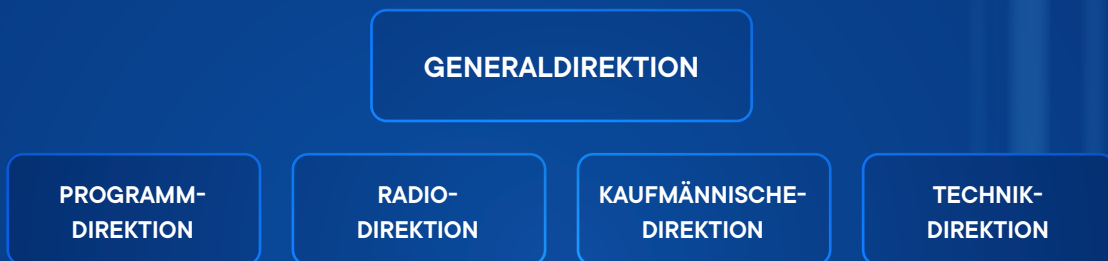
Der ORF ist der mit Abstand größte Produzent von Inhalten, die Österreich international sichtbar machen. „Universum“-Dokumentationen zeigen Österreichs Naturschätze in Kinoqualität. Viele Fiction-Serien sind in Salzburg, am Wolfgangsee oder in Wien angesiedelt. Was hier produziert wird, prägt das Bild Österreichs in der Welt. Diese Inhalte sind Programm und gleichzeitig Standortmarketing für Österreich, mit einer Wirkung, die weit über klassische Werbung hinausgeht.

Mein konkretes Vorhaben ist der Aufbau einer Kooperation zwischen der ORF-Enterprise, der Österreich Werbung und der Austrian Business Agency, die diesen Zusammenhang strategisch nutzt. Gemeinsam werden Produktionen identifiziert, die zugleich ein hervorragendes Programm und internationales Standortmarketing darstellen. Die Produktionskosten werden geteilt, die internationale Ausspielung koordiniert.

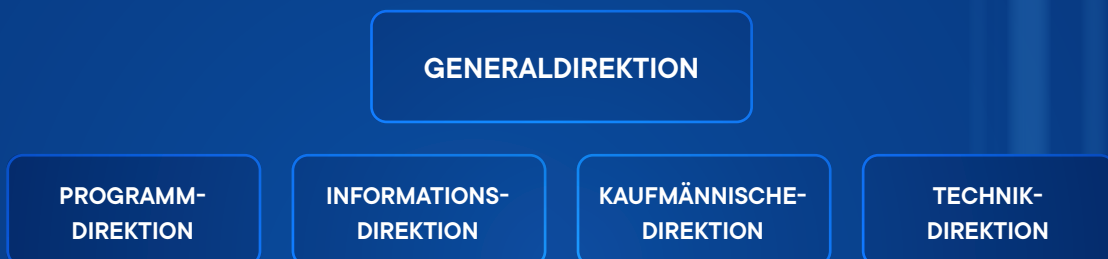
Damit werden die folgerichtigen Lehren aus Erfolgen wie der „Universum“-Reihe gezogen. Ein Film über das Salzkammergut tut, wenn er strategisch vermarktet wird, mehr für Österreichs Bild in der Welt als jede klassische Werbekampagne. Die Chance und die Herausforderung liegen nun darin, diesen Effekt systematisch herzustellen, anstatt ihn dem Zufall zu überlassen.

4.6 MÖGLICHE VARIANTEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Variante 1: **Aktuelle Aufstellung / Verlängerung des Status Quo**



Variante 2: **Info-Direktion anstelle der bisherigen Radio-Direktion**



Variante 3: **Digital-Direktion anstelle der bisherigen Radio-Direktion**



Variante 4: **Mischvarianten bzw. Abwandlungen**

ANMERKUNGEN UND QUELLEN

Kapitel 1

- 1 Milborn/Breitenecker: Change the Game, S.270
- 2 Diesen Vorschlag habe ich bereits 2018 im Buch „Change the Game“ ausgeführt: siehe etwa Kapitel 12 Punkt 1 „Kooperation statt Konkurrenz“. Vgl. ebd., S. 286ff

Kapitel 2.1

- 1 Vgl. Fidler: Maschine brennt
- 2 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 12
- 3 Vgl. Iwersen: Hass und Deepfakes
- 4 Vgl. Huamani/Ortutay: Landmark trial
- 5 Pichler: Social-Media-Sucht
- 6 Vgl. Brodnig: Protokolle der Skrupellosigkeit
- 7 Iwersen: Hass und Deepfakes
- 8 Vgl. Andree: Krieg der Medien, S. 109
- 9 Vgl. Fidler: Werbevolumen 2025
- 10 Vgl. Lückerrath: EU genehmigt RTL die Übernahme
- 11 Vgl. Schwan: Google-Suchdeal mit Apple
- 12 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 87
- 13 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 9
- 14 Vgl. Fidler: ORF Haushaltsabgabe
- 15 Vgl. Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 16 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 57
- 17 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 8
- 18 Vgl. Puppis et al: Dialogfunktion, S. 5
- 19 Vgl. Kollinger: Architektur der Wertschöpfung
- 20 Vgl. Kollinger: Unsichtbarer Druck
- 21 Vgl. Kollinger: Architektur der Wertschöpfung
- 22 Vgl. OpenAI: Partnership with Axel Springer; Vgl. Microsoft: Axel Springer and Microsoft expand partnership
- 23 Umso wichtiger ist es – nach der Logik von Verwertungsgesellschaften – auch im KI-Zeit-alter Copyright-Entgelte für die Urheber zu organisieren.
- 24 Der VÖP warnt bereits eindringlich vor der Bedrohung der 4. Säule der Demokratie. Vgl. Fidler: Maschine brennt
- 25 Vgl. Dobusch: Wider die öffentlich-rechtliche Trägheitsvermutung
- 26 Vgl. Iwersen: Hass und Deepfakes
- 27 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 252ff

- 28 Vgl. Dobusch: Verhältnis ORF & Private
- 29 Siehe dazu die Ausführungen zur „Crowding-Out-These“ in Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 43
- 30 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 19
- 31 Vgl. Puppis et al: Dialogfunktion, S. 14
- 32 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 20
- 33 Vgl. ebd., S. 125
- 34 Vgl. WEF: Global Risks Report 2026, S. 64; Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 96
- 35 Vgl. Dobusch: Von Sendern zum offenen Ökosystem
- 36 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 79
- 37 Vgl. ebd., S. 10
- 38 Vgl. Iwersen: Hass und Deepfakes
- 39 Vgl. Durnová: Alternativen zu Social Media
- 40 Vgl. Kollinger: Unsichtbarer Druck
- 41 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 10
- 42 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 56
- 43 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 99
- 44 Vgl. WEF: Global Risks Report 2026, S. 33
- 45 Georg Pichler schreibt in einer „Standard“-Kolumne: „Verbesserungen auf wirklich freiwilliger Basis sind nicht zu erwarten. Es hält aber die Verantwortlichen bei Snapchat, Instagram, TikTok und Konsorten niemand davon ab, ihre Plattformen durch die Förderung sehenswerter Inhalte anstelle von Clickbait-Kurzclips und KI-Slop interessant zu machen.“ Pichler: Social-Media-Sucht
- 46 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 54-77, 211-238
- 47 Vgl. ebd., S. 153
- 48 Vgl. ORF: Hassnetzwerk auf Instagram
- 49 Kollinger: Architektur der Wertschöpfung
- 50 Vgl. Dobusch: Wie digital souverän ist der ORF

Kapitel 2.2

- 1 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 10
- 2 Vgl. ebd., S. 95
- 3 Vgl. ebd; Vgl. Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. 40
- 4 Vgl. Maurer et al: Fehlt da was?, S. 3

- 5 Foresight-Umfrage zitiert in Fidler: ORF Haushaltsabgabe
- 6 Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 32–46
- 7 Im ORF Jahresbericht 2024 ist von durchschnittlich 1,2 Mio. Zuseher:innen die Rede, im Jahresbericht 2025 nur mehr von 1,1 Mio. Vgl. ORF: Jahresbericht 2024, S. 64; Vgl. ORF: Jahresbericht 2025, S. 65
- 8 ORF: Strategie 2030, S. 21
- 9 Vgl. Fidler: ORF Haushaltsabgabe
- 10 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 10
- 11 Vgl. Puppis et al: Dialogfunktion, S. 5–8
- 12 Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. 40
- 13 Raml et al: Mediendiskursstudie Wien 2025, S. 7
- 14 Vgl. Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. 41
- 15 Vgl. ebd., S. 45f
- 16 Nämlich 77,4%. Vgl. ebd., S. 48
- 17 Ebd., S. 49
- 18 Vgl. WEF: Global Risks Report 2026, S. 64
- 19 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 12f
- 20 Vgl. WEF: Global Risks Report 2026, S. 10
- 21 Vgl. ebd.
- 22 Vgl. ebd., S. 24
- 23 Vgl. ebd., S. 29
- 24 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 13
- 25 Vgl. Maurer et al: Fehlt da was?, S. 1
- 26 Vgl. Bühler/Imboden: Wie rechte Parteien in ganz Europa gegen öffentlich-rechtliche Medien vorgehen
- 27 Vgl. ebd.
- 28 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 150f
- 29 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 12
- 30 Vgl. Bühler/Imboden: Wie rechte Parteien in ganz Europa gegen öffentlich-rechtliche Medien vorgehen
- 31 Vgl. Maurer et al: Fehlt da was?
- 32 Vgl. ebd., S. 7
- 33 Vgl. ebd., S. 20
- 34 Vgl. ebd., S. 13
- 35 Vgl. ebd.
- 36 Vgl. ebd., S. 19
- 37 Ebd., S. 20
- 38 Ebd.
- 39 Vgl. Fidler: ORF Haushaltsabgabe
- 40 Maurer et al: Fehlt da was?, S. 20

Kapitel 3

- 1 Habermas: Strukturwandel der Öffentlichkeit, S. 67
- 2 Vgl. Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 270ff
- 3 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 16
- 4 Dobusch: Verhältnis ORF & Private
- 5 Bartl: ARD-Chef Florian Hager
- 6 ORF: Strategie 2030, S. 16
- 7 Vgl. ebd.
- 8 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 58
- 9 Vgl. Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 30
- 10 Vgl. Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 11 Vgl. Kollinger: Architektur der Wertschöpfung
- 12 Vgl. ebd. Dasselbe sagt im Wesentlichen Viktor Mayer-Schönberger, zitiert in Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 44
- 13 Vgl. Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 14 Vgl. <https://www.semrush.com/blog/google-ai-mode-seo-impact/> (20.5.2026)
- 15 Milborn/Breitenecker: Change the Game, S. 266–307
- 16 Vgl. Puppis et al: Dialogfunktion, S. 1f

Kapitel 4.1

- 1 ORF: Programmrichtlinien, S. 12
- 2 Gadringer et al: Digital News Report 2025, S. 8
- 3 Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 55

Kapitel 4.2

- 1 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 16
- 2 Vgl. Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 3 Vgl. Wrabetz: Leadership, S. 5
- 4 Vgl. ZDF: Algorithmen im ZDF
- 5 Vgl. Binder: Luft nach oben
- 6 Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 7 Vgl. ZDF: Der Comments Slider
- 8 Vgl. ORF Jahresbericht 2024, S.135; Vgl. ORF Jahresbericht 2025, S. 139
- 9 Vgl. ORF: Nutzungsbedingungen ORF-Konto; Vgl. ORF: [debatte.orf.at](https://www.orf.at/debatte) Infos und Hilfe
- 10 Vgl. Puppis et al: Dialogfunktion, S. 11
- 11 Vgl. ebd., S. 32

- 12 Das zeigt etwa das Beispiel des ARD-Zukunftsdialogs aus dem Frühjahr 2021. In einem Online-Dialog von über 3.800 Menschen, der lediglich moderativ unterstützt wurde, zeigte sich eine konstruktive Gesprächsdynamik. Projektleiterin Anne Gottwald bemerkte: „Auch bei Meinungsunterschieden wurde überwiegend sachlich miteinander diskutiert, polemische Äußerungen waren in der Minderzahl.“ Gröger: Der ARD-Zukunftsdialog
- 13 Durnová: SoMe Alternativen für Kinder
- 14 Vgl. Krei: „Mediathek“ war einmal
- 15 Vgl. Niemeier: Schluss mit Wildwuchs

Kapitel 4.4

- 1 EBU/BBC: News Integrity in AI Assistants, S. 3, 14
- 2 Bayiates: Agentic AI is scaling faster than guardrails
- 3 Vgl. Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. 19
- 4 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 72
- 5 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035, S. 7
- 6 Vgl. Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. 55
- 7 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 72
- 8 Vgl. auch Priller-Gebhardt: Vertrauen bewahren
- 9 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 72
- 10 Vgl. Litschka et al: KI und Medienvertrauen, S. ?
- 11 Priller-Gebhardt: Vertrauen bewahren
- 12 Vgl. Dobusch: Wie digital souverän ist der ORF
- 13 Vgl. Kollinger: Architektur der Wertschöpfung
- 14 Vgl. Dobusch/Heimstädt: Offene digitale Infrastrukturen
- 15 Vgl. Dobusch: Wie digital souverän ist der ORF
- 16 Vgl. Letta: Much more than a market, S. 22
- 17 Vgl. Dobusch: Großbaustelle ORF ON
- 18 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 7
- 19 Vgl. Kollinger: Unsichtbarer Druck
- 20 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. S. 74
- 21 BCG berichtet beispielsweise, dass 46 Prozent der Mitarbeiter:innen in KI-Transformationsprozesse Sorgen um ihre Jobsicherheit haben, und dass 45 Prozent mit Personalreduktion im mittleren Management rechnen. Vgl. Bedard/Beauchene: AI Transformation Is a Workforce Transformation
- 22 Priller-Gebhardt: Vertrauen bewahren
- 23 Vgl. ORF: Strategie 2030, S. 72
- 24 Vgl. Udris et al: Mediennutzung 2035 S. 139

Kapitel 4.5

- 1 Expedia: Introducing Unpack '24
- 2 CNC: Erhebung zum Einfluss audiovisueller Werke auf Frankreich-Reisen
- 3 Ministerium für Tourismus und Sport der Republik Kroatien: Game of Thrones-related tourism brings €180m to Croatia
- 4 Jhoo: KTO brings ‚Squid Game‘ to life for foreign visitors to Korea

LITERATURVERZEICHNIS

Andree, Martin: Krieg der Medien. Dark Tech und Populisten übernehmen die Macht. Campus, 2025

Bartl, Marc: ARD-Chef Florian Hager: „Die Buchstaben sind nicht das Battlefield der Zukunft“ In: Kress, 13. Februar 2026. <https://kress.de/news/beitrag/152166-ard-chef-florian-hager-die-buchstaben-sind-nicht-das-battlefield-der-zukunft.html> (20.5.2026)

Brodnig, Ingrid: Instagram: Protokolle der Skrupellosigkeit. In: DerStandard, 18. März 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000312969/instagram-protokolle-der-skrupellosigkeit> (20.5.2026)

Bühler, Dennis/Imboden, Priscilla: Wie rechte Parteien in ganz Europa gegen öffentlich-rechtliche Medien vorgehen. In: Republik, 2. Juni 2025. <https://www.republik.ch/2025/06/02/wie-rechte-parteien-in-ganz-europa-gegen-oeffentlich-rechtliche-medien-vorgehen> (20.5.2026)

Bayiates, Andy: Business and IT leaders report AI agents are scaling faster than their guardrails. Deloitte, 24. April 2026. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/emerging-technologies/ai-agents-scaling-faster.html> (20.5.2026)

Bedard, Julie/Beauchene, Vinciane: AI Transformation Is a Workforce Transformation. BCG, 4. Februar 2026. <https://www.bcg.com/publications/2026/ai-transformation-is-a-workforce-transformation> (20.5.2026)

Binder: Stiftungsrat Dobusch sieht beim ORF-Generaldirektor „noch Luft nach oben“. In: Horizont, 3. Februar 2026. <https://www.horizont.at/medien/news/orf-stiftungsrat-dobusch-beim-orf-generaldirektor-gibt-es-noch-luft-nach-oben-100777> (20.5.2026)

Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC): Erhebung zum Einfluss audiovisueller Werke auf Frankreich-Reisen (Impact du cinéma et de la fiction TV sur le tourisme en France). 2023. <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2024/01/cnc-impact-du-cinema-et-de-la-fiction-tv-sur-le-tourisme-les-trois-volets.pdf> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard: Großbaustelle ORF ON. In: Neues aus dem ORF, 8. Jänner 2026. <https://steady.page/de/neues-aus-dem-orf/posts/212872ec-eb8a-4930-8a09-392bb8aa5c33> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard: Zum Verhältnis von ORF und privaten Medien. In: Neues aus dem ORF, 26. März 2026. <https://steady.page/de/neues-aus-dem-orf/posts/d3450910-cd1d-4ddb-9198-e7b31ae2efd6> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard: Von Sendern zum offenen Ökosystem. Zur Reform und Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. In: Journalistik, 1/2024. <https://journalistik.online/ausgabe-1-2024/von-sendern-zum-offenen-oekosystem/> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard: Wider die öffentlich-rechtliche Trägheitsvermutung. In: WRINT: Wer redet ist nicht tot, 23. Jänner 2026. <https://wrint.de/2026/01/23/wider-die-oeffentlich-rechtliche-traegheitsvermutung/> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard: Wie digital souverän ist der ORF? Interview mit Cornelius Granig. In: Neues aus dem ORF, 30. April 2026. <https://steady.page/de/neues-aus-dem-orf/posts/073ac2bd-3a09-41c6-aa37-9ac299b2f684> (20.5.2026)

Dobusch, Leonhard/Heimstädt, Maximilian: Offene digitale Infrastrukturen Grundvoraussetzung für demokratische Resilienz und wirtschaftliche Souveränität. 4. März 2026. <https://digitalrechte.de/news/offene-digitale-infrastrukturen-grundvoraussetzung> (20.5.2026)

Durnová, Anna: Wir sind den Kindern Alternativen zu Social Media schuldig. In: DerStandard, 3. April 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000315230/wir-sind-den-kindern-alternativen-zu-social-media-schuldig>(20.5.2026)

Expedia: Introducing Unpack '24. The Trends in Travel From Expedia, Hotels.com and Vrbo. 8. November 2023. <https://www.expedia.com/newsroom/introducing-unpack-24-the-trends-in-travel-from-expedia-hotels-com-and-vrbo/> (20.5.2026)

EBU/BBC: News Integrity in AI Assistants. An international PSM study. 21. Oktober 2025. <https://www.ebu.ch/research/open/report/news-integrity-in-ai-assistants> (20.5.2026)

Fidler, Harald: „Maschine brennt“ bei Österreichs Medien, warnen Privatsender. In: DerStandard, 17. März 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000312671/maschine-brennt-bei-oesterreichs-medien-warnen-privatsender> (20.5.2026)

Fidler, Harald: Werbevolumen 2025. 2,7 Werbemilliarden aus Österreich an Google und Co, sieben Prozent Minus für Medien. In: DerStandard, 18. Februar 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000308988/27-werbemilliarden-aus-oesterreich-an-google-und-co-7-prozent-minus-fuer-medien> (20.5.2026)

Fidler, Harald: 46 Prozent würden für Ende der ORF-Haushaltsabgabe stimmen. In: DerStandard, 3. März 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000310654/46-prozent-wuerden-fuer-ende-der-orf-haushaltsabgabe-stimmen> (20.5.2026)

Gadringer, Stefan et al: Digital News Report 2025. Detailergebnisse für Österreich. Fachbereich Kommunikationswissenschaft Universität Salzburg, 2025. https://digitalnewsreport.at/wp-content/uploads/2025/06/DNR_2025_170625.pdf (20.5.2026)

Gröger, Anne: Der ARD-Zukunftsdialog. In: ZebraLog, 31. August 2021. <https://www.zebralog.de/zebrablog/der-ard-zukunftsdialog> (20.5.2026)

Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik. Suhrkamp, 2022.

Huamani, Kaitlyn/Ortutay, Barbara: Landmark trial accusing tech giants of harming children with addictive social media begins. In: PBS News, 9. Februar 2026. <https://www.pbs.org/newshour/nation/landmark-trial-accusing-tech-giants-of-harming-children-with-addictive-social-media-begins> (20.5.2026)

Iwersen, Sönke: Christian Ulmen. Social-Media-Plattformen lassen Hass und Deepfakes laufen. In: Handelsblatt, 27. März 2026. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/christian-ulmen-social-media-plattformen-lassen-hass-und-deepfakes-laufen-05/100210301.html> (20.5.2026)

Jhoo, Dong-chan: KTO brings ‚Squid Game‘ to life for foreign visitors to Korea. In: The Korea Times, 16. Oktober 2025. <https://www.koreatimes.co.kr/lifestyle/travel-food/20251016/kto-brings-squid-game-to-life-for-foreign-visitors-to-korea> (20.5.2026)

Kollinger, Stefan: Die Architektur der Wertschöpfung und Plattformökonomie im Zeitalter der synthetischen Medien. LinkedIn, 1. Februar 2026. <https://www.linkedin.com/pulse/die-architektur-der-wertsch%C3%B6pfung-und-im-zeitalter-medien-kollinger-hdhlf/> (20.5.2026)

Kollinger, Stefan: Der unsichtbare Druck. LinkedIn, 23. Februar 2026. <https://www.linkedin.com/pulse/der-unsichtbare-druck-invisible-pressure-deeng-stefan-kollinger-rvqof/> (20.5.2026)

Krei, Alexander: „Mediathek“ war einmal: So rüstet sich das ZDF für die Zukunft. In DWDL, 7. März 2025. https://www.dwdl.de/nachrichten/101670/mediathek_war_einmal_so_ruestet_sich_das_zdf_fuer_die_zukunft/ (20.5.2026)

Letta, Enrico: Much more than a market. Empowering the Single Market to deliver a sustainable future and prosperity for all EU Citizens. April 2024. <https://european-research-area.ec.europa.eu/documents/letta-report-much-more-market-april-2024> (20.5.2026)

Litschka, Michael et al: KI und Medienvertrauen. Mediennutzung und Medienvertrauen in Österreich im Spannungsfeld von KI und Sozialen Medien. RTR, 2025. https://www.rtr.at/medien/aktuelles/publikationen/Publikationen/Publikationen_2025/Studie_KI_Medienvertrauen2025.pdf (20.5.2026)

Lückerath, Thomas: Vorbehaltlos: EU genehmigt RTL die Übernahme von Sky Deutschland. In: DWDL, 22. April 2026. https://www.dwdl.de/nachrichten/106258/vorbehaltlos_eu_genehmigt_rtl_die_uebernahme_von_sky_deutschland/ (20.5.2026)

Maurer, Marcus et al: Fehlt da was? Perspektivenvielfalt in den öffentlich-rechtlichen Nachrichtenformaten. Institut für Publizistik, Johannes Gutenberg Universität Mainz, 2024. https://www.researchgate.net/publication/377721606_Fehlt_da_was_Perspektivenvielfalt_in_den_oeffentlich-rechtlichen_Nachrichtenformaten (20.5.2026)

Microsoft: Axel Springer and Microsoft expand partnership across advertising, AI, content and Azure services. <https://news.microsoft.com/source/2024/04/29/axel-springer-and-microsoft-expand-partnership-across-advertising-ai-content-and-azure-services/> (20.5.2026)

Milborn, Corinna/Breitenecker, Markus: Change the Game. Wie wir uns das Netz von Facebook und Google zurückerobern. Brandstätter, 2018.

Niemeier, Timo: Schluss mit Wildwuchs: ZDF vereinheitlicht Marken und Auftritt. In: DWDL, 6. Mai 2026. https://www.dwdl.de/nachrichten/106374/schluss_mit_wildwuchs_zdf_vereinheitlicht_marken_und_auftritt/ (20.5.2026)

OpenAI: Partnership with Axel Springer to deepen beneficial use of AI in journalism. 13. Dezember 2023. <https://openai.com/index/axel-springer-partnership/> (20.5.2026)

ORF: debatte.orf.at Infos und Hilfe. <https://debatte.orf.at/stories/infosundhilfe/> (20.5.2026)

ORF: Hassnetzwerk auf Instagram aufgedeckt. In ORF.at, 20. März 2026. <https://orf.at/stories/3423979/> (20.5.2026)

ORF: Nutzungsbedingungen ORF-Konto. <https://konto.orf.at/nutzungsbedingungen> (20.5.2026)

ORF: Jahresbericht 2024. März 2024. https://zukunft.orf.at/rte/upload/2025/veroeffentlichungen_nach_orf-g/orf_jahresbericht_2024_pdf.pdf (20.5.2026)

ORF: Jahresbericht 2025. März 2025. https://zukunft.orf.at/rte/upload/2026/veroeffentlichungen_gem_orf-g/orfjahresbericht2025.pdf (20.5.2026)

ORF: Programmrichtlinien. Allgemeine Richtlinien des Österreichischen Rundfunks (ORF) für Programmgestaltung, Programmerstellung und Programmkoordination in Hörfunk, Fernsehen, Onlinediensten und Teletext. 15. November 2005. <https://der.orf.at/unternehmen/leitbild-werte/programmrichtlinien/orf-programmrichtlinien102.pdf> (20.5.2026)

ORF: Strategie 2030. Eigenverlag. November 2024.

Pichler, Georg: Social-Media-Sucht: Das desaströse Silicon-Valley-Sittenbild. In: DerStandard, 1. März 2026. <https://www.derstandard.at/story/3000000310000/social-media-sucht-das-desastroese-silicon-valley-sittenbild> (20.5.2026)

Priller-Gebhardt, Lisa: Vertrauen bewahren durch Inhalte „made by reporter intelligence“. In: #MTM40, 31. März 2026. <https://blog.medientage.de/vertrauen-bewahren-durch-inhalte-made-by-reporter-intelligence> (20.5.2026)

Puppis et al: Dialogfunktion von Public Service Media. Impulse einer Zukunftswerkstatt für die Medienpolitik. Agora Digitale Transformation, Februar 2026. https://agoradigital.de/wp-content/uploads/2026/02/26-02-09_Studie_Dialogfunktion-von-PSM.pdf (20.5.2026)

Raml, Reinhard et al: Mediendiskursstudie Wien 2025. Mediennutzung und Informationsverhalten. Stadt Wien, 2025. <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/5693900> (20.5.2026)

Ministerium für Tourismus und Sport der Republik Kroatien: Game of Thrones-related tourism brings €180m to Croatia. 02.12.2021 <https://mint.gov.hr/news-11455/game-of-thrones-related-tourism-brings-180m-to-croatia/22812> (20.5.2026)

Schwan, Ben: 20 Milliarden US-Dollar im Jahr: Google-Suchdeal mit Apple kann weiterlaufen. In: Heise.de, 3. September 2025. <https://www.heise.de/news/20-Milliarden-US-Dollar-im-Jahr-Google-Suchdeal-mit-Apple-kann-weiterlaufen-10630033.html> (20.5.2026)

Udris, Linards et al: Mediennutzung 2035. Studie zur Zukunft der Informationsmedien. fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft / Universität Zürich. https://www.foeg.uzh.ch/dam/jcr:df34e922-ed51-49ea-a60a-496a2cc00748/foeg_Mediennutzung_2035_fin.pdf (20.5.2026)

WEF: Global Risks Report 2026. World Economic Forum, 2026. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (20.5.2026)

Wrabetz, Alexander: Leadership. Die digitale Transformation managen. Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF als öffentlich-rechtliches Medienunternehmen. Juli 2021.

ZDF: Algorithmen im ZDF. 18.03.2025. <https://algorithmen.zdf.de/> (20.5.2026)

ZDF: Der Comments Slider. Public Spaces Incubator. 07.03.2025 <https://www.zdf.de/unternehmen/dein-zdf/public-spaces-incubator-prototyp-comments-slider-100.html> (20.5.2026)

MARKUS BREITENECKER
EIN SOUVERÄNER ORF ■

ANNEX:
CHANGE
THE GAME

Im Folgenden ein Auszug aus den letzten drei Kapiteln des von Corinna Milborn und mir verfassten Buches „Change the Game“, das erstaunlich zeitgemäß und aktuell geblieben ist, obwohl wir es bereits 2018 veröffentlicht haben.

CORINNA MILBORN | MARKUS BREITENECKER

CHANGE THE GAME

WIE WIR UNS DAS NETZ VON FACEBOOK UND GOOGLE ZURÜCKEROBERN

Brandstätter 

10. DISRUPT THE DISRUPTERS: DIE NEUEN ALLIANZEN Eine europäische Gegenoffensive durch Kooperation statt Konkurrenz

Der Fehler von Europas Politik und Medien war vielleicht zu meinen, dass die digitalen Medien aus dem Silicon Valley sich auf dasselbe alte Spielfeld begaben, auf dem in Europa der demokratische Diskurs stattfindet und dessen Spielregeln über Jahrhunderte gewachsen sind. Es war verlockend zu denken, dass diese symptomatischen Jungs gratis ihre coolen bunten Werkzeuge aufs Feld werfen, weil sie mitspielen wollen. Es war bequem zu glauben, dass sie einen im eigenen, journalistischen Kerngeschäft und in der eigenen Demokratie nicht angreifen könnten, weil sie ja gar nicht Medien machen, sondern nur Tech-Plattformen sind, und den großen alten Machthabern nicht nahekommen, sondern nur praktische, kostenlose Aufmerksamkeits-Generatoren dafür zur Verfügung stellen. Die Erkenntnis, dass sich die gut gelaunten neuen Mitspieler in aller Freundlichkeit nicht an die Regeln halten und dabei sind, die Arrivierten einfach wegzuwischen, ist hart. Denn in dieser ganzen Zeit haben die Player in Europa etwas übersehen: Die Neuen sind gar nicht auf ihr Spielfeld gekommen. Es ist nicht so, dass sie sich aus Versehen nicht an die Regeln halten würden. Sie haben ein ganz eigenes Spiel aufgebaut – und Politik und Medien fast unmerklich auf ein schiefes Spielfeld gezogen, auf dem der Ball fast von allein in ihr Tor rollt und das nach ihren eigenen Regeln funktioniert.

Dort stehen wir jetzt und wundern uns, dass wir den Kürzeren ziehen: User bemerken entsetzt, dass sie alle ihre privaten Daten hergegeben haben und keine Ahnung haben, was damit geschieht. Politisch Interessierte finden sich plötzlich in Hasduellen und Filterblasen wieder und verlieren alte Freunde wegen politischer Diskussionen auf Facebook. Medienhäuser

stellen besorgt fest, dass ihre Onlineaktivitäten plötzlich kein Geld mehr abwerfen und sie nicht mehr wissen, wie sie ihre Redaktionen bezahlen sollen. Politiker müssen sich in Wahlkämpfen voller anonymen Schattenspieler zurechtfinden.

Wie kommt man aus dieser Situation wieder heraus? Wie kommt man wieder ins Spiel – oder noch besser: Wie ändert man das Spiel so, dass es nach europäischen Grundsätzen und Werten wie Schutz der Privatsphäre und Schutz vor Hass und Hetze funktioniert? Wir sehen drei Hebel:

Die Grundbedingung: Erstens muss man in Europa das Spielfeld aus seiner Schiefelage holen und für gleiche Bedingungen sorgen. Dafür bräuchte es einige neue Regeln für die neuen Medien, die sie den alten gleichstellen, ohne ihre Innovationskraft zu bremsen und die Vorteile, die sie für die Meinungsfreiheit haben, zu beschneiden. Damit schafft man auch Raum für Innovation in europäischen Medien. Die wichtigsten Vorschläge werden im ersten Teil dieses Kapitels erklärt.

Damit würde Raum entstehen, damit – zweitens – europäische Innovationen möglich werden. Dazu müssten die europäischen Medien nationale Grenzen und die lokalen Medien Konkurrenzkämpfe überwinden und kooperieren. Ein paar Vorschläge dazu gibt es im zweiten Teil dieses Kapitels.

Drittens sollten wir uns auf ein System besinnen, das für die letzte Medienrevolution entwickelt wurde, uns aber auch diesmal aus der Sackgasse holen könnte: Das öffentlich-rechtliche System. Dem sind die Kapitel elf und zwölf gewidmet.

Starten wir bei der Forderung nach dem „Geraden Spielfeld“, dem Level Playing Field – und damit bei den Regulierungen, die der Realität der digitalen Monopole auf verschiedensten Ebenen hinterherhinken.

Da ist zunächst die Tatsache, dass wir es mit Monopolen zu tun haben – und dem stemmt sich eine Frau entgegen, die im Silicon Valley zum Schreckgespenst geworden ist: Die

EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager besteht darauf, dass es Regeln gibt – und dass sich auch die Silicon-Valley-Newcomer daran halten müssen. Vestager trägt ein grünes Kleid aus Seide von einem dänischen Designer, ihre grauen Haare sind kurz geschnitten und sie spricht mit den gut überlegten Sätzen einer Frau, die weiß, dass ein falsches Wort aus ihrem Mund Aktienkurse stürzen und Krisen auslösen kann. Man nennt sie oft die Claire Underwood von Brüssel – doch die Zuschreibung behagt ihr nicht: Die Liberale sieht sich als Bewahrerin der Rechte europäischer Bürger. Kürzlich hat sie Google eine Strafe von 2,42 Milliarden Euro aufgebrummt, weil der Such-Monopolist eigene Angebote bei den Shopping-Resultaten bevorzugt hat, nun steht Google mit dem Smartphone-Betriebssystem Android auf dem Prüfstand – der Verdacht: Google-Apps werden bevorzugt. Der Apple-Zulieferer Qualcomm muss 997 Millionen zahlen, weil er sich exklusive Verträge mit Apple erkaufte und so andere Anbieter vom Markt ausgeschlossen hat. Von Amazon will sie 250 Millionen Euro Steuern, und die Iren sollen von Apple 13 Milliarden Steuern nachfordern, die sie Apple zu wenig an Abgaben verrechnet hatten, um die Zentrale im Land zu halten: Unerlaubte staatliche Beihilfe, urteilte die Kommissarin.

Wir treffen Vestager in Innsbruck auf einer Tagung von Wettbewerbsbehörden. Die deutsche Wirtschaftsministerin referiert darüber, dass Unternehmen Verantwortung für ihre Algorithmen übernehmen müssen, Wettbewerbswächter debattieren, wie sie mit digitalen Kartellen umgehen sollen. Vestager beschreibt nüchtern das Verhältnis Europas zu den Giganten aus dem Silicon Valley. „Es ist in Europa nicht verboten, Erfolg zu haben: Sie können wachsen und groß werden, und wir werden Ihnen dazu gratulieren. Aber Sie dürfen diese Größe nicht dazu nützen, anderen die Chance zum Erfolg zu nehmen. Je größer Sie sind, umso schwächer wird der Wettbewerb, der Sie kontrolliert – und deshalb haben große

Unternehmen eine besondere Verantwortung. Das ist der Hintergrund der Strafen für Google und Co.“

Es geht darum, sagt Vestager, die Grundsätze zu sichern: „Das Ziel ist sicherzustellen, dass das, was wir in der echten Welt verboten haben, auch in der Online-Welt nicht akzeptiert wird.“ Ein einfacher Satz – doch wenn es um digitale Monopole geht, ist die Umsetzung nicht einfach.

Kann man Google, Facebook, Amazon nicht einfach zerschlagen?

Kann man Facebook, Google und Amazon angesichts ihrer Monopolstellungen einfach zerschlagen wie frühere Monopole, um wieder Chancen für andere Anbieter zu schaffen? Es gibt eine ganze Reihe von Stimmen, die dafür sprechen: Das Open Markets Institute in den USA fordert die Zerschlagung der Großen Drei ebenso wie Tim Wu, der in Obamas Regierung für Technologie-Märkte zuständig war, und eine Reihe von Politikern. Der Abgeordnete Lindsey Graham etwa fragte Mark Zuckerberg im US-Kongress im April 2018: „Wer ist Ihr größter Konkurrent?“ und erklärte dazu: „Wenn ich einen Ford kaufe, und er funktioniert nicht gut, und ich mag ihn nicht, dann kann ich einen Chevy kaufen. Wenn ich mit Facebook nicht zufrieden bin, bei welchem gleichwertigen Produkt kann ich mich dann anmelden?“ Als Zuckerberg versuchte, in verschiedenen Kategorien zu antworten, fügte er hinzu: „Ich rede nicht über Kategorien. Ich rede über echten Wettbewerb. Autohersteller haben viel Konkurrenz: Wenn sie ein defektes Auto bauen, dann werden Leute aufhören, dieses Auto zu kaufen und ein anderes nehmen. Gibt es eine Alternative zu Facebook? Glauben Sie, dass Sie ein Monopol haben?“ Die Antwort von Zuckerberg: „Es fühlt sich für mich jedenfalls nicht so an.“ Doch selbst wenn er es zugeben hätte: Eine Firma in der Datenwirtschaft zu

zerschlagen ist nicht so einfach, wie das Monopol einer Autofirma zu brechen.

Wie in Kapitel zwei beschrieben, funktioniert die Datenwirtschaft nach anderen Regeln als etwa die Öl- oder Finanzwirtschaft: Dank der Netzwerk- und Feedbackeffekte sammeln sich User, Wissen und damit Macht bei einem Anbieter. Wer viele User hat, hat viele Daten, bekommt mehr User und somit noch mehr Daten. Wer wegen seiner guten Daten viel verwendet wird, dessen Algorithmen können besser lernen – und erweitern so täglich den Abstand zur Konkurrenz. „Eine Firma wie Google in fünf Googlets zu zerschlagen, würde die Netzwerkeffekte nicht stoppen: Eine der fünf würde wieder dominant werden“, schreibt der *Economist*.¹⁰⁴ Besonders stark sind die Netzwerkeffekte bei Social Media: Je mehr User Facebook hat, umso attraktiver wird es für Kunden, die sich bemühen, besten und exklusiven Content auf Facebook zu stellen – was wiederum mehr User anzieht. Zugleich wissen Google, Facebook und Amazon alles über ihre Märkte: Sie erkennen dank ihres Röntgenblicks auf die Computer und Smartphones der Menschheit Mitbewerber, bevor die selbst noch wissen, dass sie groß werden, und kaufen sie auf, bevor sie gefährlich werden können.

Will man die Monopole von Google, Facebook und Amazon also brechen, müssen auch die Wettbewerbsregeln neue Methoden entwickeln. Erstens muss man die Schwellenwerte ändern, ab denen Übernahmen geprüft werden: Derzeit darf die Behörde nur aktiv werden, wenn bestimmte Umsatzschwellen überschritten werden. Doch YouTube hatte kaum Umsätze, als Google 1,65 Milliarden dafür auf den Tisch legte. WhatsApp war eine winzige Firma mit fünfzig Mitarbeitern, als Facebook sie um 19 Milliarden übernahm. Die Kaufpreise rechtfertigten sich nicht aus den Umsätzen, sondern aus den Daten – und da muss auch das Wettbewerbsrecht ansetzen: Gefährlich an den Fusionen der Datenwirtschaft ist nicht die Zahl der Kunden und nicht der generierte Umsatz

– sondern die Masse an Daten, die bei einer Firma landet. Eine Möglichkeit, das abzuschätzen, wäre, die Schwellen nicht auf den Umsatz, sondern auf das Datenvolumen oder auch die Kaufpreise zu beziehen: Wenn zwei datenstarke Unternehmen beteiligt sind oder eine Tech-Firma bereit ist, mehrere hundert Millionen für ein Unternehmen ohne nennenswerte Umsätze zu zahlen, dann sollten bei den Wettbewerbschützern die Alarmglocken schrillen. Zweitens kann man durchaus über eine Zerschlagung nachdenken, wenn man strenge Regeln für den Datenaustausch unter den neuen kleineren Teilen schafft: Man könnte Facebook, WhatsApp und Instagram wieder trennen und so drei rivalisierende soziale Netzwerke schaffen, wie in Frankreich derzeit überlegt wird. Man könnte Google von YouTube trennen, wie einige amerikanische Wettbewerbschützer vorschlagen.

Und auch in den Kernfunktionen der Großen Drei gäbe es trotz der Netzwerkeffekte Möglichkeiten, Wettbewerb wieder herzustellen. Ein Beispiel kennt man aus traditionellen Wirtschaftsbereichen, die natürliche Monopole schaffen, wie Eisenbahnen, Energieunternehmen oder Telekommunikation: Dort wird der Zugang zur Infrastruktur geregelt – wer sie besitzt, muss auch andere Anbieter darauf zulassen. Man müsste dazu die Erkenntnisse aus den Daten und eventuell auch die Algorithmen der großen Silicon-Valley-Firmen als „public utility“, als öffentliches Gut, definieren und sie zwingen, anderen zu erlauben, sie mitzubenutzen: Eine neue Suchmaschine könnte dann auf die Erfahrungswerte von Google zurückgreifen, ein neues soziales Netzwerk vom Algorithmus von Facebook lernen und User auffordern, mitsamt ihren Daten zu übersiedeln. Man könnte Google, Facebook und Amazon auch zwingen, bestimmte Medieninhalte von Konkurrenten auffindbar zu machen, damit sie ihre Monopolstellung nicht für ihre eigenen Produkte missbrauchen.

So weit möchte Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager – als klassische Liberale eher keine Freundin von zu starken Eingriffen

– allerdings noch nicht gehen: „Wenn man nur einen Abwasserkanal oder eine Brücke hat, dann wird man nicht einen zweiten daneben bauen, sondern den Zugang zu dieser einen Brücke für alle sicherstellen. Das machen wir mit unserer physischen Infrastruktur. Nun ist das Internet zwar für jeden offen und jeder kann sich darauf bewegen – aber ein Teil der Dienste darauf hat sich zu Gatekeepern entwickelt, und wir müssen aufpassen, dass etwa die Google-Suche ihre Macht nicht missbraucht, sondern faire Bedingungen bietet. Nun ist die Frage: Sind wir schon im Bereich einer essenziellen Infrastruktur wie einer Brücke? Oder sind wir in Europa stark genug, um eigene Angebote zu schaffen? Wenn wir feststellen, dass wir es mit essenzieller Infrastruktur zu tun haben, dann müssen wir Google, Facebook, Amazon auch so regulieren. Aber ich würde sagen: Nützen wir erst unser Wettbewerbsrecht voll aus. Ich denke nämlich, wie haben noch die Chance, Alternativen zu bauen.“

Veröffentlichen heißt Verantwortung übernehmen

Die zweite große Baustelle in der Regulierung insbesondere von Facebook und Google bzw. YouTube ist das Medienrecht. In Kapitel fünf wurde ausführlich gezeigt, dass Facebook und YouTube zwar in weiten Teilen Plattformen sind, auf die User ihre Videos und Fotos laden und mit Freunden in Verbindung treten können. Doch in ihren Hauptprodukten sind sie Medienunternehmen: Das Facebook Newsfeed und die Autoplay- und Empfehlungsfunktionen auf YouTube sind nach aller Definition Massenmedien. Wir haben beschrieben, welche negativen Auswirkungen es hat, dass sich diese Medien nicht an die Regeln halten, die in Europa für Medien entwickelt wurden. „Man hat zwar immer gesagt, das Medienrecht sei technikneutral“, sagt Medienanwältin Maria Windhager. „Aber in der Praxis funktioniert das derzeit nicht. Es

besteht Handlungsbedarf: Wenn man sich zu einem Persönlichkeitschutz bekennt – und ich denke, das tun wir –, dann muss man die Regeln auf Facebook und YouTube anwenden und das Machtgleichgewicht beenden.“ Kommissarin Vestager erklärt: „Es geht nicht um die Beschränkung von Meinungsfreiheit. Es geht darum die Regeln, auf die wir uns für Medien offline geeinigt haben, auch für online umzusetzen.“

Doch dazu ist das derzeitige Medienrecht in Europa schlicht nicht gerüstet. Die Grundsätze sind zwar in allen Ländern gleich: Herausgeber sind für die Inhalte ihrer Medien verantwortlich. Sie dürfen keine Hetze verbreiten, müssen Beschuldigten die Möglichkeit zur Stellungnahme geben, müssen Persönlichkeitsrechte wahren und im Zweifel für das, was sie veröffentlichten, den Wahrheitsbeweis antreten. Doch von einem einheitlichen Medienrecht, das man Facebook und YouTube zur Befolgung vorlegen könnte, ist keine Rede – und das macht es schwieriger, die globalen Medien in die Verantwortung zu nehmen.

Denn derzeit gibt es Sondergesetze für die alten Mediengattungen: Print, Fernsehen und Radio sind unterschiedlich geregelt. Manche Regulierungen gelten in der ganzen Europäischen Union – wie etwa die Audiovisuelle Mediendienste-Richtlinie für Fernsehstationen –, andere nur in einzelnen Ländern (wie das Privatradio-Gesetz). Die Regeln sind außerdem unterschiedlich streng: Für das Fernsehen gelten strengere Regeln, etwa bei der Beschränkung von Werbung, als für gedruckte Medien. Der Grund ist die Anerkennung, dass Fernsehen ein besonders meinungsstarkes und wirkungsvolles Medium ist – und daher strenger reguliert werden muss.

Für die neuen digitalen Medien wie Facebook und YouTube, die vielleicht noch meinungsstärker und wirkungsvoller sind, gibt es hingegen gar keine Regeln. Sie gelten als reine Technik-Dienstleister und bewegen sich medienrechtlich im luftleeren Raum. Nur in einzelnen Staaten gibt es erste Versuche: Deutschland

hat etwa 2017 das kontrovers diskutierte Netzdurchsetzungsgesetz eingeführt, das sozialen Medien das Löschen von illegalen Inhalten auferlegt. In Frankreich ist eine ähnliche Regelung in Vorbereitung.

Die Probleme, die dieser rechtsfreie Raum nach sich zieht, haben wir in den vorhergehenden Kapiteln ausführlich beschrieben: freie Bahn und sogar Verstärkung für Lügen, Hass und Hetze, fehlende Kennzeichnung von Werbung, Desinformation, ja, die Unterwanderung der Demokratie selbst – und eine Situation für Betroffene, in der das Einklagen ihrer Recht finanziell und organisatorisch schlicht unmöglich ist.

Facebook und YouTube selbst spielen dabei eine Doppelrolle: Auf der einen Seite versuchen sie, jeglicher Regulierung zuvorzukommen, indem sie ihre eigenen Community-Standards zum Gesetz erheben und so weit durchsetzen, wie es billig zu machen ist. So beschrieb etwa Facebook-CEO Mark Zuckerberg bei seinem Hearing vor dem US-Kongress am 10. April 2018, wie stark Facebook ohnehin schon vorab Inhalte filtert – solange es nicht zu viel kostet: Was man mit Künstlicher Intelligenz vorab filtern kann – wie terroristische Propaganda – wird auch vorab gefiltert. Wo man Menschen braucht – etwa beim Erkennen von Hass oder Verleumdung – veröffentlicht Facebook die Inhalte und verlässt sich darauf, dass irgendwer sie melden wird und die ausgelagerten Löschfabriken auf den Philippinen richtig entscheiden werden (siehe Kapitel fünf).

Dabei sieht Facebook-Chef Mark Zuckerberg durchaus, dass Facebook für die Inhalte, die es verbreitet, verantwortlich ist: In seinem Hearing vor dem US-Senat am 11. April 2018 antwortete er auf die Frage von Senator John Cornyn: „Der größte Fehler, den wir gemacht haben, dass wir unsere Verantwortung nicht breit genug gesehen haben. Wir haben unsere Verantwortung nur darin gesehen, Werkzeuge zu bauen, anstatt unsere gesamte Verantwortung zu sehen, dass diese Werkzeuge auch

für das Gute eingesetzt werden. Ich stimme zu, dass wir für den Inhalt verantwortlich sind, aber ich denke, dass eine der großen gesellschaftlichen Fragen, die wir beantworten müssen, diese ist: Das derzeitige Regelwerk basiert auf dem Modell der Reaktion. Es geht davon aus, dass es keine Werkzeuge Künstlicher Intelligenz gab, die proaktiv anzeigen können, ob etwas terroristischer Content ist oder etwas Böses. Es verließ sich also auf Menschen, die die Inhalte meldeten, und danach musste das Unternehmen eine Aktion setzen. In Zukunft werden wir Werkzeuge haben, die mehr Typen von bösem Content identifizieren können. Und ich glaube, es gibt moralische und rechtliche Fragen, mit denen wir als Gesellschaft ringen müssen, wenn wir wollen, dass Unternehmen proaktiv handeln.“

Zuckerberg gesteht also die Verantwortung für den Inhalt ein – will sie aber nur wahrnehmen, wenn das maschinell möglich ist und er keine Redaktionen dafür beschäftigen muss. Trotz dieses Eingeständnisses und der schon jetzt massiven redaktionellen Eingriffe in die Inhalte, die sie veröffentlichten, beharren Facebook und Google auch für ihre Medienprodukte wie das Newsfeed auf dem Host-Provider-Privileg: Sie behaupten nach wie vor, Plattformen zu sein und somit für den Inhalt genauso wenig verantwortlich wie ein reiner technischer Dienstleister.

Das schafft ein seltsames Ungleichgewicht innerhalb Europas: Auf der einen Seite stehen europäische Medienunternehmen, die sehr wohl für die Inhalte verantwortlich sind, die sie veröffentlichten, und die deshalb mit professionellen Redaktionen arbeiten. Bei diesen Medien kann man eine Persönlichkeitsverletzung oder Beleidigung einklagen, sollte sie trotzdem geschehen. Auf der anderen Seite – gleich daneben auf dem Smartphone – stehen die neuen Medien mit Sitz in den USA, die ihre Inhalte nur nach eigenem Gutdünken prüfen und Gerichtsverfahren so verschleppen, dass man sich Klagen nicht leisten kann.

Dieses Ungleichgewicht wird nicht haltbar sein.

Für die Teile, in denen Facebook, YouTube und Amazon selbst Medien produzieren, kann das Host-Provider-Privileg auf jeden Fall aufgehoben werden: Es ist dort nicht zu rechtfertigen. Das betrifft alle Produkte, für die Algorithmen oder Menschen Postings oder Videos verwenden und mit anderen Stücken ein Medium daraus zusammensetzen: also das Newsfeed, die Startseite von YouTube, die YouTube-Empfehlungen und die YouTube-Autoplay-Funktion. Dort könnte man festlegen, dass Google und YouTube sich schlicht an Medienrecht halten. Das ist traditionellen Medienunternehmen zumutbar – es wird auch Facebook und YouTube zumutbar sein: Sie müssen die Inhalte, die sie veröffentlichten, vorab prüfen, und wenn sie einen Fehler begehen, die Strafe übernehmen und die Gegendarstellungen überall dort veröffentlichten, wo auch die ursprüngliche Verleumdung oder Ehrenbeleidigung stand. Einfach ist das nicht, schon weil die Newsfeeds und die Videos folgen im Autoplay-Modus ja nicht ein einzelnes Massenmedium sind, sondern an die Vorlieben jedes Users angepasst werden. Doch wir sprechen von den größten Unternehmen der Welt, die derzeit mit enormen Gewinnmargen arbeiten. Anstatt ihre Gewinne in „Moonshots“ zu investieren, werden Facebook und YouTube – so wie alle anderen Medienunternehmen auch – eben Redaktionen einstellen müssen, die den Inhalt kuratieren und prüfen.

Eine Reihe von Experten und Politikern vertreten diesen Standpunkt und wollen Medienrecht für Facebook und YouTube einführen: Der ehemalige österreichische Medienminister Thomas Drozda etwa arbeitete an einer Gleichstellung, der deutsche Minister Heiko Maas vertrat diese Position, und Johannes Brukenberger von der Initiative Qualität im Journalismus meinte: „Facebook verletzt mit seinen Gemeinschaftsstandards unsere Gemeinschaftsstandards. Eine medienrechtliche Gleichstellung ist deshalb das Mindeste, was die Politik dagegen tun sollte.“ Auch die britische Regierung und Teile des US-Kongresses wälzen Pläne, Medienrecht auf die neuen Medien anzuwenden.

Doch so einfach die Forderung ist – die Umsetzung kann auch negative Folgen haben. Facebook und YouTube müssten sich zunächst einfach an die jeweils nationalen Medienrechte halten – doch das ist keine Dauerlösung. Weder kann man Facebook auferlegen, jedes Medienrecht der Welt global umzusetzen – dann hätten Oppositionelle aus Diktaturen wohl weltweit keine Stimme mehr –, noch genügt es, wenn ein illegaler Inhalt in Österreich verschwindet, in Deutschland aber nach wie vor lesbar ist: Dazu ist Europa zu kleinteilig. Der derzeitige Weg ist ebenso unbefriedigend: Jetzt gilt nämlich weltweit kalifornisches Recht – und damit eine Definition von Meinungsfreiheit, die europäischen Werten von Privatsphäre und Persönlichkeitsschutz zuwiderläuft.

Die europäische Politik sollte deshalb darauf reagieren, dass Medien nicht mehr an nationale Grenzen gebunden sind, und sich auf ein einheitliches europäisches Medienrecht verständigen. Wenn ganz Europa dieselbe Regelung verwendet, dann ist der Hebel jedenfalls enorm – das zeigen die Reaktionen auf die Datenschutzgrundverordnung der EU: Schon im Vorfeld der Einführung stellte sich heraus, dass sich amerikanische Unternehmen an diese europäische Version von Datenschutz nicht nur halten müssen, wenn sie nicht den gesamten europäischen Markt verlieren wollen – einige (wie Facebook) überlegen sogar, sie weltweit anzuwenden.

Regeln gegen Hass

Doch Medienrecht löst nicht alle Probleme mit Hass und Lügen auf Facebook und YouTube. Mit Medientrecht könnte zwar die massenhafte Verbreitung in Newsfeeds und YouTube-AutoPlay verhindert werden doch auch für die Plattformteile müssen Regeln geschaffen werden: Online-Mobbing, terroristische Propaganda, Desinformation und Hass werden nicht nur in

Newsfeeds veröffentlicht, sondern auch unabhängig davon hochgeladen, in Gruppen und über Messenger-Dienste verbreitet. Um das einzubremsen, ist ein Bündel von Maßnahmen notwendig: die staatlichen Behörden müssen mehr Personal und Ressourcen für die Verfolgung von Hass im Netz aufbauen. Die Rechte der Geschädigten müssen gestärkt werden, damit sie schnell und ohne finanzielle Risiken zu ihrem Recht kommen. Vor allem aber müssen die neuen Medien selbst viel stärker in die Pflicht genommen werden: Auch dort, wo sie als Plattformen agieren, sind Vorab-Kontrollen notwendig – etwa wenn es darum geht, das erneute Posten von bereits verbotenen Beleidigungen zu verhindern oder bei der Geschwindigkeit, mit der gemeldete Inhalte gelöscht werden. Hier werden oft Konflikte mit Meinungsfreiheit heraufbeschworen. Doch Meinungsfreiheit bedeutet nicht, seine Meinung in einem bestimmten Medium oder auf einer bestimmten Plattform äußern zu dürfen: Sollten Facebook und YouTube aus Bequemlichkeit tatsächlich „overblocken“, also mehr löschen als nötig (wie sie es jetzt schon bei allem tun, was ihren eigenen Richtlinien widerspricht – etwa Nippel oder das Wort „Fuck“), dann bietet das Internet noch sehr viele andere Möglichkeiten, seine Meinung zu äußern. Insgesamt trägt das vielleicht sogar zu Diversität im Netz bei. Solange Facebook und YouTube allerdings de facto Monopole sind, könnte man sie in ihrer Funktion als Plattform (und nur da) auch stärker in die Pflicht nehmen, indem man Mechanismen einführt, wie man gegen ungerechtfertigte Löschungen vorgehen kann.

Schließlich müssen auch die Gesetze, die den sensiblen Bereich der Demokratie schützen – die Wahlen – auf Onlinemedien ausgedehnt werden: Wenn in einem Land die Finanzierung von Wahlwerbung aus dem Ausland, geheime Wahlkampf-Spenden oder die intransparente Zusammenarbeit von Kampagnen verboten sind, dann muss das auch für Facebook und YouTube gelten. Derzeit hat sich dort ein Paralleluniversum

von unregulierter Wahlwerbung etabliert – und die Folgen zeigen, warum die Regeln, die für Medien in Wahlzeiten gelten, sinnvoll sind.

Faire Steuern

Dass jeder europäische Bürger und jedes Unternehmen einen Teil der Einnahmen an die Allgemeinheit abgibt, ist die Grundlage für das Funktionieren unserer Gesellschaft – in Europa noch mehr als anderswo: Das europäische Modell sieht mehr Verantwortung der Gemeinschaft vor als etwa das US-amerikanische. Die Kehrseiten von freier Marktwirtschaft und individueller Freiheit für alle, die dabei nicht mitkönnen, werden durch ein ausgebautes Sozialsystem aufgefangen, und zahlreiche Dienstleistungen von öffentlichem Interesse sind zumindest größtenteils gemeinschaftlich organisiert – etwa Bildung, Gesundheit oder öffentlicher Verkehr. Nun machen Facebook, Google, Amazon in Europa Geschäfte und sehr hohe Gewinne – doch sie entziehen sich den Steuern. Die Dimension ist enorm: 250 bis 1000 Milliarden Euro, schätzen OECD und EU-Kommission, entgehen dem europäischen Gemeinwesen durch Steuertricks von Konzernen. Europäische Abgeordneter Othmar Karas beklagt: „Viele Internetkonzerne zahlen weniger als ein Prozent Steuern, während kleine heimische Betriebe im Schnitt 26 Prozent zahlen.“

Das Grundproblem: Das Steuerrecht ist auf die alte Wirtschaft ausgelegt. Auf Unternehmen mit einem echten Sitz, Fabriken, Geschäften, Bürohäusern. Dort kann man die Verkaufszahlen beobachten, die Finanzflüsse besteuern. Die Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter, die Lohnsteuer zahlen. Doch ein Internetkonzern braucht das alles nicht: keine Niederlassungen, keine Mitarbeiter, keine Fabrik und keine Ladentheke. Das macht es einfach, das alte Steuerrecht auszutricksen.

Der beliebteste Trick dabei nennt sich BEPS: Base Erosion and Profit Shifting. Zu Deutsch: Man rechnet die Steuergrundlage erst klein und verschiebt dann die Gewinne dorthin, wo man möglichst wenig Steuern dafür zahlt. Ein Beispiel ist das „Double Irish with a Dutch Sandwich“, das Google nützt und damit laut dem Wirtschaftsmedium Bloomberg im Jahr 2016 ganze 3,7 Milliarden an Steuern sparte. Der Mechanismus: Ein Konzern gründet Tochterunternehmen in Irland und den Niederlanden. Nimmt er etwa in Deutschland Geld durch den Verkauf von Werbung ein, überweist er das Geld als Lizenzgebühr an das Tochterunternehmen in Irland. Der Gewinn in Deutschland schwindet, die Steuern ebenso. In Irland würden nun nur 12,5 Prozent Steuern anfallen – die hat das Land so niedrig angesetzt, um Internetkonzerne anzulocken. Doch auch das ist noch zu viel: Das irische Unternehmen zahlt wiederum das Geld in Form von Tantiemen an das zweite Tochterunternehmen – immer noch innerhalb desselben Konzerns – in den Niederlanden. Jetzt sinken auch die Gewinne und Steuern in Irland. Dann überweist die niederländische Tochterfirma das Geld an eine zweite Firma in Irland zurück, die wieder demselben Konzern gehört, und zahlt nun auch in den Niederlanden keine Steuern. Und da diese zweite irische Firma nur eine Niederlassung einer Firma in einer Steueroase ist – etwa auf den Bermudas – zahlt sie auch in Irland keine Steuern. Das Modell klingt kompliziert, ist aber dank der Steuerrivalitäten unter den europäischen Staaten schnell aufgesetzt – und führt dazu, dass die größten Tech-Unternehmen der Welt fast steuerfrei ausgehen. Googles Mutterfirma Alphabet schleute zum Beispiel 2016 über 19 Milliarden über dieses System aus den Ländern, in denen es Geschäfte machte, nach Irland, Holland und in Steueroasen. Den europäischen Staaten entgingen laut Bloomberg damit 3,7 Milliarden Euro. In Österreich hatte Google 2016 in Österreich zum Beispiel einen Werbeumsatz von 140 Millionen Euro. Im Firmenbuch sind hingegen nur 6,3 Millionen Umsatz ausgewiesen.

Bei Digitalkonzernen kommt noch etwas dazu: Wenn es keine Betriebsstätte gibt, kann ein Staat gar keine Steuern einheben – und als Betriebsstätte gilt nur eine Niederlassung in der echten Welt wie ein Büro, eine Fabrik, ein Laden. Gerade in kleineren Ländern betreiben die großen Digitalkonzerne aber keine solchen echten Betriebsstätten. Damit verschwindet das gesamte Geld, das am Onlinewerbemarkt von den lokalen Medienunternehmen zu Google, Facebook und Amazon wandert, komplett unversteuert aus dem Land.

Der erste Schritt zu faireren Steuern ist also die Einrichtung einer „digitalen Betriebsstätte“: Wer in einem Land Geschäfte und Gewinn macht, soll auch dann Steuern zahlen, wenn es kein Büro aus Stein und Glas gibt, sondern sich das gesamte Geschäft im virtuellen Raum abspielt. Die EU-Finanzminister haben das 2018 in Angriff genommen. Der Plan: Wenn ein Unternehmen in einem Land mehr als sieben Millionen Euro pro Jahr verdient, mehr als 100.000 Nutzer hat und mehr als 3000 Geschäftsverträge abschließt, dann soll es eine „digitale Betriebsstätte“ einrichten und Steuern zahlen. Die Schwellen sind extra so hoch gewählt, damit die Großen getroffen werden und nicht kleine Start-ups.

Doch eine digitale Betriebsstätte ist nur ein erster Schritt – und den zu gehen braucht Zeit. Sollte man sie überhaupt durchsetzen können, verhindern zunächst einmal Doppelbesteuerungsabkommen, dass tatsächlich Steuern fließen: Denn diese Abkommen wirken wir ein normales Gesetz und können nicht einfach gekündigt werden. 2017 blitzte etwa Frankreich deshalb mit einer Steuernachforderung von 1,3 Milliarden Euro an Google bei einem Gericht ab.

Und ein großer Teil des Problems besteht innerhalb der EU, wo sich Staaten gegenseitig mit den Unternehmenssteuern unterbieten, um Konzernzentralen anzulocken: Auch das versuchen die Kommission und einige Mitgliedsstaaten zu lösen, etwa

indem zumindest die Bemessungsgrundlage für die Unternehmenssteuern vereinheitlicht werden.

Es wird also Zeit brauchen, die digitalen Betriebsstätten ins Laufen zu bringen und innerhalb der EU die Möglichkeiten zu stoppen, Gewinne zu verschieben. Bis dahin wollen die Staaten als Übergang eine Zwischensteuer für die wichtigsten digitalen Tätigkeiten, die derzeit in der EU überhaupt nicht besteuert werden – etwa Erträge aus dem Verkauf von Onlinewerbung oder aus der Vernetzung von Usern und Erträge aus dem Verkauf von Daten. So eine Zwischensteuer auf digitale Umsätze könnten sogar einzelne Staaten einführen.

Geld für Kreativität und Journalismus

Ein weiterer Problembereich ist das Geld: Film, Analysen, Fotoreportagen, Karikaturen, große Recherchen, aussagekräftige Grafiken – das alles kostet Geld, und zwar nicht wenig: Journalismus, Film, Kultur sind arbeitsintensive Bereiche. Die Menschen, die in diesen Berufsfeldern arbeiten, müssen davon leben können, sonst verschwindet ihre Kunst und Kreativität in andere Branchen. Das alte Modell dafür war recht simpel: Medienunternehmen stellten Journalisten und Kreative an, kauften ihre Werke und machten daraus Zeitungen, Magazine, Fernsehprogramme. In diesen Medien verkauften sie Werbung und lieferten sie dann – gegen Geld oder auch gratis – an ihre Leser und Seher.

Dieses Modell geht allerdings gerade kaputt, und Tausende Journalisten, Fotografen, Grafiker, Filmemacher können ein Lied davon singen: Ihre Arbeit ist zwar so gefragt wie nie – die Bezahlung dafür schwindet aber so stark, dass immer weniger davon leben können. Die Kreativen, die Journalisten, die Denker werden gekündigt oder müssen sich andere Auftraggeber suchen.

Und so schwindet ein wichtiger Teil des demokratischen Diskurses und der regionalen, europäischen Identität.

Was sich geändert hat, ist anhand der Arbeit eines Fotografen einfach zu erklären: Vor zwanzig Jahren belichtete er ein Negativ und verkaufte es an einen einzelnen Verlag. Fotos waren kostbar, Fotografen verdienten gut. Heute verbreitet sich sein Foto in Windeseile quer durch das Netz, taucht auf Twitter und in Facebook-Newsfeeds auf, wird verfälscht und wird allgegenwärtig. Man muss das Magazin nicht mehr kaufen und die Seite nicht mehr aufrufen, um das Foto zu sehen. Mit den schwindenden Einnahmen beschließt der Verleger, keine Fotos mehr zuzukaufen – sie bescheren ihm keine zusätzlichen Leser mehr, die haben die Fotos schon überall gesehen. Die Folge: Ein weiterer Fotograf gibt auf oder wechselt in die Werbung. Das ist ein Problem: Denn es gibt zwar Millionen Fotos auf der Welt – doch eine aussagekräftige Fotoreportage kostet Geld. Man braucht Kameras und Licht, muss manchmal quer über den Globus fahren und lange warten, bis man das Foto macht, das ein Phänomen besser verständlich macht als vorher. Dasselbe gilt für Texte, Zeichnungen, Videos: Es ist zeitaufwendig und teuer, guten Journalismus und wertvolle Kultur zu produzieren. Und klassische Medien haben immer weniger Geld, um sie zu zahlen: Denn sie können wiederum die Werke nicht mehr in ausreichender Zahl verkaufen.

Der Grund sind vor allem die kommerziellen Medienteile von Facebook und YouTube, die sich der Postings von Usern bedienen und diesen erlauben, alles hochzuladen, was sie finden, egal ob sie das Foto, den Text oder das Video gekauft oder einfach nur irgendwo gefunden haben. YouTube und Facebook übernehmen keine Verantwortung dafür, woher die Fotos im Newsfeed und die Videos in den Empfehlungen kommen – und ob der Fotograf oder Filmer (oder der, der sie bezahlt hat) dafür Geld bekommt oder nicht. Sie haben nicht einmal die Pflicht,

daran mitzuwirken, dass er Geld bekommt: Als „Host-Provider“ gelten sie als technische Dienstleister, obwohl sie aus den geklauten Inhalten Medien zusammenstellen und damit Geld verdienen.

Nun sollen echte Host-Provider – also etwa ein Unternehmen, das wie WordPress nur den Raum und die Technik zur Verfügung stellt, oder ein Cloud-Service – natürlich weiterhin nicht die Inhalte prüfen müssen, die ihre User hochladen. Aber warum gilt dieses Privileg auch für kommerzielle Abruf-Plattformen und Medien? Und warum können sie das Geld, das sie damit verdienen, behalten – statt es an jene weiterzugeben, die die Fotos und Videos gemacht oder bezahlt haben? Warum ist es möglich, dass es Seiten gibt, die ganze Radiosender mit ihrem teuer und aufwendig erstellten Programm einfach kopieren und selbst parallel ausstrahlen – und damit Geld verdienen?

Für diese Fragen braucht es Lösungen. YouTube etwa bietet etablierten Künstlern, Medien und Produktionsfirmen zwar an, dass man seine gesamten Inhalte von ihnen scannen lassen kann und gestohlenen Material dann aussortiert wird, aber das bringt wieder ganz eigene Probleme mit sich: Erstens müssen sie alles, was man produziert, quasi in Echtzeit auf Google-Server spielen – und zweitens trifft der Filter dann auch etwa Videos von nicht-kommerziellen Videomachern, die nur Zitate aus TV-Nachrichten verwenden und deren Videos plötzlich verschwinden.

Die Lösung ist auch hier einfach: Europäische Medienunternehmen müssen sich die Rechte vorher sichern – sie müssen um Erlaubnis fragen, bevor sie ein Foto, ein Video, eine Zeichnung oder einen Text für ihre Medien verwenden, und wenn sie sich nicht daran halten, sind sie leicht auffindbar und müssen zahlen. Facebook und YouTube hingegen können sich immer hinter anonymen Usern verstecken – und müssen nicht einmal helfen, diese zu finden. Auch dieses Ungleichgewicht sollte man

aufheben – zumindest dort, wo Facebook und YouTube eigene Medien zusammenstellen und damit Geld verdienen.

Datenschutz

Wie wirkungsvoll der Hebel ist, wenn Europa sich auf eine gemeinsame Regelung einigt, zeigt der Datenschutz. Der Schutz der Privatsphäre und der persönlichen Daten ist in Europa in der Grundrechtecharta verankert – und er unterscheidet sich stark vom Recht in den USA, nach dem sich Facebook, Google und Amazon richten. Die Datenschutzgrundverordnung, die 2018 in Kraft trat, trägt diesem Unterschied Rechnung und zwingt theoretisch alle, sich an dieselben Maßstäbe zu halten. Das ist ein Gamechanger – es ändert das Spiel: Auch die US-Konzerne sind jetzt gezwungen, sich an europäisches Recht zu halten. Sie müssen vollständige, kurze Erklärungen liefern, welche Daten sie speichern und wozu sie sie brauchen. Sie müssen jederzeit Auskunft geben, welche Daten sie haben. Und sie müssen zulassen, dass ein User die Daten nimmt und zu einem anderen Anbieter übersiedelt. Der Erfolg zeigte sich schon vor der Einführung: Facebook etwa – eines der Unternehmen die am unverantwortlichsten von allen mit Datenschutz umgehen – überlegte, die europäischen Regeln weltweit einzuhalten.

Trotzdem bleibt das Spielfeld selbst in diesem Bereich schief. Einerseits sind die Daten europäischer Nutzer in den USA immer noch nicht geschützt: Die „Safe Harbor“-Regel, wurde zwar durch die Klage von Max Schrems gekippt, doch die Nachfolgeregelung, das „Privacy Shield“, funktioniert nach denselben Prinzipien. Die EU-Datenschutzregeln verbieten es nämlich, personenbezogene Daten aus der EU in ein anderes Land zu übermitteln, wenn dort die Daten nicht auf einem vergleichbaren Niveau geschützt sind. Das ist etwa in den USA der Fall – deshalb müssen sich

Unternehmen verpflichten, selbst auf die Einhaltung der Regeln zu achten. Doch wer überwacht, ob die Daten nicht etwa in die Hände von US-Behörden gelangen und bei der Grenzkontrolle eingesetzt werden (um nur ein Beispiel zu nennen)? Das tun die Unternehmen selbst: Auch „Privacy Shield“ sieht nicht vor, dass die Unternehmen dabei kontrolliert werden: Es begnügt sich damit, dass die Datensammler sich selbst zertifizieren. Angesichts des Rechtsverständnisses der US-Digitalmedien ein gewagter Ansatz.

Ein zweiter Ansatz in der Datenschutzrichtlinie verschafft den US-Medien einen Vorteil gegenüber kleineren europäischen Medien: Und das betrifft das Geld – konkret die Onlinewerbung. Werbegelder werden online danach abgerechnet, wie viele Personen die Werbung gesehen oder darauf geklickt haben. Wer mit Werbung Geld verdient, muss das also messen. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder man befindet sich innerhalb eines Dienstes, zu dem man sich bei einem Log-In angemeldet hat – dann hat sich das Unternehmen schon beim Anmelden die Erlaubnis geholt, mitzuzählen, wie oft eine Werbung angesehen oder angeklickt wurde. Oder man bewegt sich frei, ohne Anmeldung auf Webseiten: Dann zählen die Unternehmen mithilfe von „Cookies“, wie viele User eine Werbung gesehen haben. Nun sind Cookies kleine Programme, die auf dem Rechner oder Smartphone hinterlassen werden – und die Datenschutzgrundverordnung hat dafür strengere Regeln eingeführt: User müssen nun aktiv zustimmen, dass sie Cookies akzeptieren. Die Folge: Kleinere Medien, die ohne Anmeldung funktionieren, werden sehr viele zählbare User und damit ihre Erlöse verlieren, während sich für Google und Facebook, bei denen die User ohnehin schon angemeldet sind, kaum etwas ändert.

Drittens hat das Lobbying der Großen auch im Datenschutz gewirkt: Die Datenschutzgrundverordnung ist streng – aber sie hat unklare Passagen. „Ein Problem ist, dass vieles von klaren Regelungen zu schwammigen Formulierungen runterlobbyiert

wurde“, kritisiert Datenschützer Max Schrems. „Da haben große Unternehmen mit ihren Rechtsabteilungen und Anwälten einen unschätzbaren Vorteil: Für sie ist mehr Rechtsunsicherheit besser. Für kleine Unternehmen ist sie ein Problem.“

Kooperation: Wie Alternativen entstehen können

Würde diese Regulierung genug Raum schaffen, damit Alternativen entstehen? Noch nicht. Nehmen wir noch einmal die Spiel-Metapher auf: Stellen Sie sich ein Fußballspiel vor. Das Spielfeld ist Europa. Es wird um die Kontrolle des Medienmarkts gespielt – und das ist kein rein wirtschaftliches Spiel: Es geht um die Aufmerksamkeit der Bevölkerung, darum, wer sie informiert, aufgrund wessen Informationen sie ihre Wahlentscheidungen treffen, wem sie vertrauen und wie sie ihr Leben gestalten. Zwei ungleiche Mannschaften stehen am Spielfeld: Auf der einen Seite die europäischen Medienunternehmen. Sie sind eine unkoordinierte, große Gruppe untereinander rivalisierender Profis alter Schule. Der Gegner ist numerisch unterlegen, es sind nur fünf Spieler. Die dafür sind jung, cool und unendlich viel größer, größer als alle Europäer zusammen. Facebook, Google, Amazon. Auch Netflix und Apple spielen mit. Stark, aber zu schlagen – immerhin sind die Europäer viel mehr, und sie befinden sich in der Heimat.

Und doch bekommen die Europäer in diesem Spiel keinen Fuß auf den Boden und fallen immer weiter zurück. Und das liegt nicht nur an der Stärke und der innovativen Technik der Amerikaner, sondern an zwei anderen Faktoren, mit denen niemand gerechnet hat: Erstens halten sich die Amerikaner nicht an die Regeln, und wenn der Schiedsrichter pfeift, laufen sie einfach weiter – bis der Schiedsrichter einen Strafstoß ausspricht, haben sie schon fünf Tore geschossen. Und zweitens ist das Spielfeld schief. Es hängt auf eine Seite. Die Europäer laufen aufwärts,

während die Amerikaner den Ball nur lenken und rollen lassen müssen. Sie sind auf der Gewinnerseite des schiefen Spielfelds.

Nehmen wir nun an, dass die europäische Politik es schafft, für alle dieselben Bedingungen zu schaffen, die strengen bestehenden Regeln aktualisiert, sodass sie auch für die Neuen zutreffen. Das Spielfeld also gerade rückt: Dann haben wir das „Level Playing Field“, das europäische Medienunternehmen immer fordern. Würden sie dann gewinnen?

Derzeit wohl nicht. Die Spieler der alten Schule wissen um ihre Bedeutung für die Gesellschaft, und im alten Spiel, in dem sie gegeneinander auftraten, waren sie alle schon einmal Meister in verschiedenen Disziplinen. Sie sehen Journalismus als ihre Kernaufgabe und sehen auf die neuen „Plattformen“, bei denen User ungeprüften Content liefern, etwas arrogant herab. Doch ihre Schuhe sind löchrig und die T-Shirts aus der letzten Saison – neuerdings geht ihnen das Geld für gute Ausrüstung aus. Nun stehen sie gemeinsam am neuen digitalen Spielfeld, reden in vielen Sprachen aneinander vorbei und wissen nicht recht, wie sie das Spiel angehen sollen.

Einen Ansatz liefert Michael Hirschbrich. Der Gründer des Mediensdienstes UpdateMi liebt Visionen, und er hasst Pesimismus. Hirschbrich, stilgerecht mit Vollbart und T-Shirt, lebt seit vielen Jahren im Silicon Valley und pendelt immer wieder nach Europa. Er kennt beide Welten und führt seit Jahren die Diskussionen über den passenden Umgang mit den Silicon-Valley-Medien. Seiner Meinung nach hat sich Europa bislang vor der eigenen Größe versteckt: Statt sich auf eigene Innovationen zu fokussieren, begegnen Europäer der Konkurrenz lieber mit Angst, Verhinderungstaktiken und Verschwörungen. „Hinter den mächtigen Silicon-Valley-Monopolen stehen Gründerpersönlichkeiten, die Produkte geschaffen haben, die einen Mehrwert für Menschen weltweit bereitstellen. Es geht ihnen nicht darum, die Demokratie zu zerstören oder die

Menschheit zu unterjochen – es sind Menschen mit all ihren Stärken und Schwächen, die etwas Neues probiert haben und damit Erfolg hatten.“ Google hatte zu Beginn große Schwierigkeiten, erste Investoren aufzustellen, weil nicht klar war, weshalb es noch eine Suchmaschine bräuchte – es gab schon Lycos und Yahoo. Facebook erging es ähnlich: Anfangs glaubte kaum ein Geldgeber, dass sich ein Studentennetzwerk monetarisieren ließe. Die Gründer haben nicht aufgegeben und weitergemacht. Und auch die Giganten sind keineswegs sicher, nicht wieder von neuen Unternehmen abgelöst zu werden. Hirschbrich: „Wir in Europa tun immer so, als wäre Facebook allgegenwärtig. Aber in Russland nutzt kein Mensch Facebook, in China ist es verboten, in der Kunstszene hat sich Ello als echte Alternative etabliert. Wir trauen uns leider nicht zu, selbst eine europäische Plattform zu schaffen, die das Potenzial hätte, auf Dauer mit den US-Größen zu konkurrieren.“

Nun ist es nicht so, dass die europäischen Medien untätig wären: Einige, wie der Verlag Schibsted in Norwegen, holen sich das alte Geschäft der Kleinanzeigen zurück, indem sie sich an Online-Kleinanzeigen-Portalen wie shpock oder willhaben beteiligen. Die meisten Verlagshäuser haben Brutstätten eingerichtet und investieren in junge Unternehmen: Bertelsmann, Axel Springer, Holtzbrinck, ProSieben.Sati halten Beteiligungen an jungen Start-ups, andere Verlage wie Gruner & Jahr setzen auf Beteiligungen an arrivierteren Digitalunternehmen. Andere wie Burda oder DuMont beteiligen sich an Investment-Fonds, Axel Springer kaufte sich auf einer großen Silicon-Valley-Tour bei Digitalmedien wie Business Insider und NowThis ein.

Doch damit bleiben die Medien immer noch zersplittert – und im Vergleich zu Facebook und Google Zwerge. Die Zukunft liegt daher in der Kooperation. Um zum Beispiel einen Teil der Werbeerlöse zurückzuholen – und damit die Produktion von europäischen Medien zu ermöglichen – entwickelt ProSieben.

Sati eine europäische Medienallianz, die es wie Facebook oder Google erlaubt, über die nationalen Grenzen hinweg mit einer Buchung Werbung in ganz Europa auszustrahlen: Bei European Broadcaster Exchange (EBX) sind unter anderen der französische Sender TF1 und Mediaset – aktiv in Spanien und Italien – beteiligt. Außerdem dabei ist Channel 4 – ein britischer Kanal, der in öffentlichem Besitz ist, aber Werbung ausstrahlen darf. Das Ziel der Allianz: Ein gemeinsames Log-in für User – und ein einziger Zugang für Werbekunden – soll dafür sorgen, dass ein nach europäischen Regeln funktionierendes, in Europa stationiertes Netzwerk entsteht, das Facebook und Google gegenüber den Werbekunden Konkurrenz macht.

In Österreich etwa könnte eine Medienallianz entstehen, die zunächst am Werbemarkt eine Alternative zu Facebook und Google bietet: Der Verband Österreichischer Zeitungen VÖZ, der Verband der Privatsender VÖP und der öffentlich-rechtliche ORF überlegen eine Allianz, die eine Kooperation auf mehreren Ebenen zum Ziel hat – von pragmatischen gemeinsamen Initiativen bis zu einer gemeinsamen Vision:

- Auf der Basis von gemeinsamen Werten wollen die Medien gemeinsam der Politik, den Werbekunden und den Agenturen gegenüberreten und klar machen, wozu europäische Medien notwendig sind.
- Um den Lesern und Sehern den Zugang zu erleichtern, soll eine gemeinsame Anmeldung geschaffen werden, bei der man mit einem Log-in und einem Bestätigungsklick (Consent) Zugang zu allen österreichischen Medien bekommt.
- Gemeinsame Investitionen in die technische Infrastruktur – wie Datenschutz, Streaming-Technik und Werbeformen – sollen für die einzelnen Verlage den Sprung in die Zukunft erleichtern.

- Um die neue Datenschutz-Grundverordnung sinnvoll umzusetzen und europäische Standards zu halten, soll der Umgang mit Daten gemeinsam geregelt werden und die Daten auf europäischen Servern gespeichert werden.
- Gemeinsame Lösungen für Onlinehandel und Bezahl-dienste sollen den Einstieg in den Handel erleichtern und eine Konkurrenz gegen Amazon aufbauen.
- Eine europäische Suchmaschine soll die Übermacht von Google brechen – und damit deren Art, Ergebnisse zu ordnen. Beispiele gibt es bereits in Tschechien, wo eine lokale Suchmaschine Marktführer ist, und in Frankreich, wo die europäische Suchmaschine Qwant – die auf Datenschutz und neutrale Suchergebnisse setzt – Google Konkurrenz macht.
- Als Alternative zu Facebook, Instagram und Twitter soll ein europäisches soziales Netzwerk entwickelt werden.
- Um die Daten dieser Allianzen sicher zu verwalten und Vertrauen herzustellen, ohne dass ein einzelner Player zu viel Macht bekommt, soll daran geforscht werden, wie man Blockchain-Technologie für europäische Medienhäuser einsetzen kann.

Die großen Chancen warten aber mit dem nächsten technischen Schritt: Blockchain und künstliche Intelligenz werden neue Möglichkeiten schaffen, eigene Plattformen und Medien zu gründen. Dabei muss man nicht unbedingt darauf setzen, dass einzelne private, gewinnorientierte Unternehmen die Plattformen und die künstliche Intelligenz dahinter besitzen: Da die Technologie der Blockchain dezentrale Vertrauensnetzwerke ermöglicht, können solche neuen Plattformen auch netzwerkartig organisiert sein. Auch offene Systeme und nicht profitorientierte Plattformen, wie sie derzeit etwa Wikipedia oder Wordpress sind, könnten dann wieder mehr Raum bekommen. Wenn YouTube und

Facebook eines gezeigt haben, dann das: Die Technologie ermöglicht, dass von Einzelpersonen über Gruppen bis hin zu professionellen Medienunternehmen alle bereit sind, ihre Erkenntnisse und Werke zu teilen. Das Ziel sollte allerdings sein, dafür Plattformen zu schaffen, die der Gesellschaft nützen, statt ihr zu schaden.

Doch um diese Welle nicht wieder vorbeiziehen zu lassen und europäischen Journalismus und Kultur in die neue Medienwelt zu übertragen, muss man auf eine sehr europäische Idee zurückgreifen, die schon bei der vorletzten Medienrevolution Wirkung zeigte: das System des öffentlich-rechtlichen Rundfunks.

11. DIE ÖFFENTLICHE-RECHTLICHE IDEE ALS HEBEL FÜR EINEN BEFREIUNGSSCHLAG ...

... und warum dieses europäische Konzept derzeit nicht wirkt

Genügen strengere Regulierungen und Allianzen privater Medienhäuser, um ein europäisches Mediensystem zu erhalten, das nach europäischen Werten und Regeln funktioniert? Wahrscheinlich nicht. Erstens ist der technische Fortschritt von Google, Facebook und Amazon enorm. Ihn einzuholen und europäische Alternativen zu schaffen, wird aus europäischen Medienhäusern trotz aller Kreativität und Innovationskraft kaum finanzierbar sein. Zweitens zeigen innovative Ökosysteme wie das Silicon Valley oder die „digital City“ Tel Aviv, dass es immer öffentliche Rahmen und Anstöße braucht, um solche Biotope zu schaffen. Drittens braucht Demokratie eine Grundversorgung mit ausgezogener, unabhängiger Information und Debatte – und private Medienhäuser sind nicht gezwungen, diese Grundversorgung in neuen Medien und sozialen Medien abzudecken.

Nun gibt es in Europa ein Modell, das Unabhängigkeit vom Staat garantieren soll und zugleich Monopolbildungen in privater Hand verhindert: den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, entwickelt für Radio und Fernsehen. Dieses Modell für die neue Medienwelt zu adaptieren kann der Schlüssel sein, um europäische Medien und damit europäische Demokratie zu erhalten und auszubauen.

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk: Ein Kind des Zweiten Weltkriegs

Die Geburtsstunde des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im deutschsprachigen Raum schlug nach dem Ende des Zweiten

Weltkrieges. Die Alliierten waren sich einig, dass die mächtigen elektronischen meinungsbildenden Medien nicht wieder in die Hand des Staates gelegt, sondern möglichst staatsfern und unabhängig organisiert werden sollten – und zugleich nicht in die Hand eines einzelnen Unternehmers gelangen sollten. Sie wollten noch während der Besatzungszeit die Demokratisierung vorbereiten und mussten also dafür sorgen, dass in einer Bevölkerung, die zwölf Jahre lang nur Propaganda gehört hatte, Information und Debatte wieder möglich wurden. Sie förderten die Gründung neuer Zeitungen, setzten also bei gedruckten Medien auf Vielfalt, um diesen Diskurs herzustellen. Im Rundfunk war das allerdings nicht möglich: Fernsehen und Rundfunk waren zu dieser Zeit natürliche Monopole. Eine Vielfalt von Anbietern war technisch und finanziell unmöglich. Die terrestrische Vollbreitung von Rundfunkprogrammen war extrem teuer, und auch wenn es möglicherweise private Einzelunternehmen gegeben hätte, die sich den teuren Betrieb eines Fernsehsenders antun wollten, so wären doch die Frequenzkapazitäten immer ein sehr knappes Gut gewesen. Über die Hausantenne verbreitetes Fernsehen ist, im Gegensatz zur digitalen Verbreitung, eine sehr begrenzte Ressource. Es war daher schon allein technisch nicht möglich, mehrere verschiedene Anbieter zuzulassen und Medienvielfalt herzustellen. Es gab nur ein Monopol – und was das in Hand des Staates oder auch eines einzelnen mächtigen Unternehmers anrichten konnte, hatten die Jahre zuvor allzu deutlich gezeigt.

Die Alliierten setzten deshalb auf das öffentlich-rechtliche System. In Großbritannien war es mit der BBC bereits seit den 1920ern in Betrieb, in der Schweiz war die SRG in den frühen 1930ern entstanden: Fernsehen und Rundfunk wurden in die Hand der Allgemeinheit gelegt, Aufbau und Betrieb über Gebühren finanziert. Es war die Geburtsstunde der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland und

Österreich – ein Grundstein für die Entwicklung der neuen Demokratie.

Doch ab den 1970er-Jahren schwanden diese historischen Grundlagen für das öffentlich-rechtliche System. Der Betrieb von Sendern wurde durch Kabelnetze und Satelliten günstiger, die Ausstrahlung einfacher. So etablierte sich eine duale Rundfunkordnung, in der öffentlich-rechtliche und private Fernsehsender nebeneinander existieren: Seit den 1980er-Jahren gibt es in Deutschland private Radio- und Fernsehveranstalter, die sich den Zugang zu Übertragungskapazitäten erkämpft hatten und ihre rechtliche Grundlage in nationalen Rundfunkgesetzen oder Medienstaatsverträgen absichern konnten. Die öffentlich-rechtlichen Sender verloren ihr Verbreitungsmonopol – behielten aber das Gebührenmonopol.

Dieses duale Rundfunksystem war eine Erfolgsgeschichte. Es kombinierte die Vorteile des öffentlich-rechtlichen Systems mit privatwirtschaftlichen Medienunternehmen, die für die demokratisch so wichtige Medienvielfalt sorgten. Solange Medien rein nationale Produkte in lokalen Märkten waren, konnte man mit diesem Nebeneinander von öffentlich-rechtlichen und privaten Angeboten maximale Vielfalt und Qualität in den einzelnen europäischen Ländern erzeugen.

Doch ist dieses öffentlich-rechtliche Rundfunksystem im 21. Jahrhundert noch notwendig? Einiges spricht dagegen. Die historischen technischen Gründe sind verjährt. War die Herstellung von bewegten Bildern in den 1950er-Jahren noch eine extrem teure und technisch komplexe Angelegenheit, kann heute jeder mit dem Telefon in der Hand jederzeit ein Video herstellen und gestalten – gratis und alleine. Auch die Verbreitung ist einfach und billig geworden: Breitband und Internet können jederzeit von jedem einzelnen Hobby-Produzenten genutzt werden. Selbst der Betrieb von Rundfunksendern und Stationen ist mittlerweile wirtschaftlich leistbar geworden. Und auch der

Wunsch, der Staat möge nicht alleine die Meinungsmacht des Fernsehens nutzen, hat sich von selbst erledigt: Die politisch angestrebte Staatsferne des Rundfunks ist durch die Medienvielfalt privater Unternehmen inzwischen besser gewährleistet, als es durch öffentlich-rechtliche Institutionen, die immer zumindest mittelbar personell von der Politik besetzt werden müssen, je möglich war. Auch die Meinungsmacht von Radio zunehmend auch von Fernsehen nimmt zugunsten der neuen „sozialen“ Massenmedien stetig ab. Zugleich genießen die öffentlich-rechtlichen Sender mit ihrer Finanzierung aus Gebühren und Werbung einen enormen Wettbewerbsvorteil, der anderen Medienunternehmen die Finanzierung schwerer macht – und sich so schlecht auf die Medienvielfalt auswirkt.

Die Forderungen, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk einzuschränken oder abzuschaffen, gewinnen damit stetig an Boden. Liberale Parteien wie der FDP in Deutschland oder die Neos in Österreich stellen die unabhängige Finanzierung durch Gebühren in Frage. Rechtspopulisten, die aufgrund ihrer Ausrichtung traditionell in öffentlich-rechtlichen Medien einen schwereren Stand haben als andere Parteien, greifen die Öffentlich-Rechtlichen von der anderen Seite aggressiv an.

Tatsächlich muss man sich fragen, warum eine nach wie vor funktionierende Zeitungs- und Magazinlandschaft ohne öffentlich-rechtliche Anbieter auskommt und dabei in großer Quantität hervorragende Qualität erzeugen kann: Die *Frankfurter Allgemeine*, die *Süddeutsche*, die *Zeit*, der *Spiegel*, das *Handelsblatt* beweisen, dass das möglich ist. Selbst in kleineren Märkten wie Österreich und der Schweiz zeigen *Neue Zürcher Zeitung*, *Tagesanzeiger*, *Presse*, *Standard* und Regionalmedien wie *Kleine Zeitung* oder *Salzburger Nachrichten*, dass in Print und Online eine Vielfalt an Qualitätsmedien möglich ist, ohne dass ein öffentlich-rechtlicher Anbieter den Markt dominiert.

Nun, da die Herstellung und Verbreitung von Video leistbar geworden ist, wäre es daher nachvollziehbar, auch den Rundfunkbereich dem privaten Markt zu überlassen und die staatliche Intervention in Form eines öffentlich-rechtlichen Systems zu beenden. An Fernsehsendern wie Welt, ServusTV oder PULS4 ist erkennbar, dass auch private TV-Sender hohe Qualitätsstandards halten und hochwertige Informations- und Kulturprogramme anbieten. Dies würde sich vermutlich noch stark steigern, wenn die Konkurrenz durch öffentlich finanzierte Anstalten wegfallen würde – was von Privat-TV-Machern auch vehement gefordert wird. Michael Fleischhacker etwa, Leiter der Redaktion von „Addendum“ und des „Talk im Hangar“ in der Red-Bull-Mediengruppe von Milliardär Dietrich Mateschitz sagt: „Ich dachte (früher), dass es den ORF braucht, um ausreichend öffentlich-rechtliche Inhalte zu produzieren. Das glaube ich nicht mehr. Es braucht den ORF nicht, im Gegenteil: Dass er noch in dieser Form existiert, ist das Hauptproblem des politmedialen Komplexes. Ich glaube, wir sollten nicht der Ansicht sein, dass die österreichische Demokratie nicht ohne ORF auskommt. Ein vernichtenderes Zeugnis könnte man dieser Demokratie nämlich nicht ausstellen.“ Er steht damit in einer Reihe mit anderen privaten Medienmachern und mit Medienwissenschaftlern.

Hat sich die öffentlich-rechtliche Säule des dualen Rundfunksystems also überlebt?

Wenn es das öffentlich-rechtliche System nicht gäbe, müsste man es jetzt neu erfinden

Doch: Halt – Stopp – Retour: Die Grundlagen der öffentlich-rechtlichen Sender mögen im Radio- und Fernsehbereich zwar erodieren – doch wir stehen mitten in einer neuen Mediendisruption, die der Erfindung von Radio und Fernsehen in ihren

Auswirkungen um nichts nachsteht. Wieder hat eine technische Revolution meinungsstarke Medien geschaffen, die beginnen, den gesellschaftlichen Diskurs zu bestimmen. Wieder ist der Aufbau dieser Medien – mit ihren Datenbanken, Algorithmen und Künstlichen Intelligenzen – technisch extrem anspruchsvoll und extrem teuer. Wieder führt das, wie schon bei der Erfindung von Radio und Fernsehen, zu Monopolen, die derzeit bei wenigen Konzernen mit Sitz in den USA liegen, kontrolliert von einer Handvoll Personen. Und wieder sind die Auswirkungen dramatisch.

Es gibt eine Reihe von Denkern, die aus dieser Situation nur einen logischen Ausweg sehen: Die Verstaatlichung der neuen Medienmonopole oder zumindest ihrer technischen Infrastruktur. Der Medienprofessor Robert McChesney etwa beschäftigt sich in seinem Buch *Digital Disconnect* mit den Monopolen von Google, Facebook, Amazon¹⁰⁵ und ihre Auswirkung auf die Demokratie – und er kommt zum Schluss, dass Verstaatlichung der richtige Weg ist: „Wenn ein Unternehmen größer ist, als man zulassen sollte, und zugleich in einer Branche aktiv ist, in der man es nicht zerschlagen kann – und das ist in der Ökonomie der Netzwerke mit ihrer Tendenz zur Monopolbildung der Fall –, dann nimmt man es aus dem Marktsystem, so wie früher Postämter nicht als privates Monopol betrieben wurden. Es soll kommunal betrieben werden, in irgendeiner Form verstaatlicht. Dann kommt es nicht nur der Gesellschaft als Ganzes zugute, sondern auch kleineren Unternehmen, die von diesen Monopolen nicht abgezockt werden.“¹⁰⁶ Nick Srnicek, Professor für Digitale Ökonomie am King's College in London und Autor des Buches *Plattform-Kapitalismus*,¹⁰⁷ sieht das ähnlich: „Was ist die Antwort? Wir haben erst begonnen, das Problem zu erfassen – aber in der Vergangenheit waren natürlich Monopole wie Eisenbahnen die ersten Kandidaten für Verstaatlichungen. Die Lösung für unsere neuen Probleme liegt

in diesem alten Rezept, das für das digitale Zeitalter angepasst werden muss.⁴⁰⁸ Der Medienwissenschaftler Philip Howard forderte schon 2012: „Verstaatlichen wir Facebook.“⁴⁰⁹ Sein Buch *Pax Technica*¹⁰ weitete die Forderung auf das datensammelnde Internet der Dinge aus, das die Gesellschaft nur befreien kann, wenn sie es auch kontrolliert.

Verstaatlichungsgedanken mögen eventuell ein denkbarer Ansatz für die Infrastruktur – also den Plattform-Teil – von Google, Facebook und Amazon sein, doch welchem Staat würden die verstaatlichten Plattformen dann gehören, und welchen Werten würde dieser Staat folgen? Kaum den europäischen. Der Kern des Problems der Verstaatlichungsansätze liegt aber woanders: Wie ausführlich beschrieben, haben wir es mit Medien zu tun. Und welche Gefahren in der Verstaatlichung von Medienmonopolen liegen, haben Faschismus, Nationalsozialismus und Kommunismus gezeigt.

Damit wird klar, wo die europäische Lösung für die neuen Medienmonopole liegt: Man sollte das öffentlich-rechtliche Mediensystem nicht abschaffen, sondern im Gegenteil ausweiten. Nicht die Abschaffung der Rundfunkgebühren führt Europa aus der digitalen Rückständigkeit, sondern eine Neudefinition, wofür die Rundfunkgebühren eingesetzt werden.

Vertreter von Privatsendern fordern meist eine Zerschlagung oder zumindest Verkleinerung des öffentlich-rechtlichen Systems. Doch besondere Bedrohungssituationen bedürfen außergewöhnlicher Ideen und Visionen. Angesichts der wachsenden Übermacht der neuen, in den USA ansässigen Medienkonzerne bei der Organisation von Information und Diskurs muss Europa eine eigene Strategie entwickeln, wenn die europäischen Werte als Grundlage für das Mediensystem nicht verloren gehen sollen. Dabei wäre es falsch, die öffentlich-rechtlichen Grundlagen zu zerstören: Der protektionistische Weg Chinas ist für Europa nicht möglich. Dass einzelne europäische

Medienhäuser das Kapital aufreiben und das Risiko auf sich nehmen, alternative neue Medien zu entwickeln, ist allerdings unrealistisch. Das sehr europäische Modell einer öffentlich-rechtlichen Organisation und Finanzierung hingegen eröffnet Möglichkeiten.

Die Bremsen im derzeitigen öffentlich-rechtlichen System

Die grundlegende Funktion eines öffentlich-rechtlichen Medienanbieters ist, demokratischen Diskurs zu ermöglichen und Kultur und Identität zu fördern. Er soll dazu verlässliche, unabhängige Informationen liefern, eine Plattform für alle Stimmen – auch Minderheitenstimmen – bieten, Film und Kultur ermöglichen und insgesamt einen Bildungsauftrag erfüllen.

Das derzeitige öffentlich-rechtliche System ist als Kind des Zweiten Weltkriegs allerdings nicht darauf ausgerichtet, diese Aufgaben in einer globalisierten, digitalisierten Medienwelt zu erfüllen. Es hat aus historischen Gründen eine Reihe von Bremsen eingebaut, die ihm das sogar verunmöglichen.

1. Gefesselt an Radio und Fernsehen

Öffentlich-rechtliche Sender sind an zwei Gattungen gebunden: Radio und Fernsehen (und ihre – immer wieder stark diskutierte und beschränkte – Verlängerung ins Internet). Das hat historische Gründe. Früher haben sich die Mediengattungen Print, Hörfunk, Fernsehen und Online durch unterschiedliche Distributionswege unterschieden – Papier, Hausantennen, Kabel, Satelliten und Internet. Entlang dieser Mediengattungen ist die Medienpolitik nach wie vor organisiert: Für Zeitungen gibt es Presseförderung, im elektronischen Bereich öffentlich-rechtliche Fernsehkanäle mit Gebührengeldern. Doch diese Gattungen werden mit der Digitalisierung obsolet. Zeitungen publizieren

ihre Texte genauso online wie auf Papier. Radiosender veröffentlichen ihre Programme nicht nur über Antennen, sondern genauso über Podcasts und Streams. Fernsehsender übertragen ihre Sendungen auf Apps genau wie die neuen digitalen Medien. Damit verschwinden nun auch die Charakteristika der Gattungen: Fernsehsender betreiben Onlinemedien mit geschriebenen Artikeln und Fotos, Zeitungsverlage beschäftigen Videoteams, richten Studios ein und produzieren moderierte Video-Nachrichten und -Reportagen. Es wird nicht mehr allzu lange dauern, bis die Verbreitung über Papier, über terrestrische Antennenanlagen oder über Satelliten-Transponder im All zugunsten des Internets in den Hintergrund rückt. Das Internet wird über Breitband und 5G-Technik der alles beherrschende Distributionskanal sein.

Die Mediengattungen verschwinden dadurch. Während es für uns als Konsumenten früher ein großer Unterschied war, ob man am Frühstückstisch die gedruckte Zeitung liest oder abends mit der Fernbedienung das TV-Programm auswählt, rückt das nun alles auf dem Smartphone zusammen: Auf dem Smartphone liegen jetzt schon die Apps von Facebook, ZDF und der Süddeutschen direkt nebeneinander, Smart-TVs holen diese Gleichzeitigkeit auch auf die großen Bildschirme – ZDF, Netflix, YouTube, Amazon und die Videos und Schlagzeilen der großen Zeitungen werden bald direkt nebeneinander über die Fernbedienung aufrufbar sein.¹³¹ Man kann Nachrichten oder einen Film jederzeit, egal von welchem Anbieter, ansehen. Die klaren Silos und linearen TV-Kanäle sind in Auflösung begriffen und werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren immer weiter an Bedeutung verlieren. Die Inhalte, die uns als Medienkonsumenten zur Verfügung stehen, werden entbündelt – zeitlich und nach Kanälen. Wir können jederzeit wählen, was wir wann ansehen – und ob das Video oder der Textkommentar in einer Zeitungsredaktion gemacht wurde oder im öffentlich-rechtlichen Rundfunk macht keinen Unterschied mehr.

Doch das öffentlich-rechtliche System ist historisch an Fernsehen und Radio gebunden: Verleger wehren sich zum Beispiel dagegen, dass die Öffentlich-Rechtlichen online Nachrichtenseiten betreiben, die mehr bieten als das, was ohnehin im Fernsehen läuft: Sie fürchten, dass die gebührenfinanzierte Konkurrenz die Möglichkeiten zerstört, als freie und private Zeitungsverlage Journalismus im Internet zu finanzieren. Öffentlich-rechtliche sind deshalb derzeit nicht darauf ausgerichtet, auf allen diesen Kanälen Public Value anzubieten – Information, Kultur, Unterhaltung in hoher Qualität im Sinne des Gemeinwohls.

2. Die Konkurrenz der Gartzenzwerge

Öffentlich-rechtliche Sender haben zweitens den Auftrag, ein Vollprogramm zu liefern. Dieser Ansatz „Vollversorgung“ stammt aus den Zeiten des natürlichen Monopols: Da es nur einen Anbieter gab, sollte dieser die Bevölkerung rundum mit Information, Unterhaltung, Kultur und Bildung versorgen. Daraus entsteht heute – bei vielen Anbietern online und im TV – ein harter Konkurrenzkampf in den einzelnen Ländern, in dem die öffentlich-rechtlichen Sender versuchen, möglichst höhere Marktanteile als ihre privaten Mitbewerber zu halten. Für Zuseher verschwimmen dabei die Grenzen, denn die öffentlich-rechtlichen Anbieter haben sich immer weiter den Privaten angepasst: So findet man heute auf öffentlich-rechtlichen Kanälen Quizshows, Castingshows, Hollywood-Serien, Hollywood-Blockbuster und Reality-Soaps, viele davon am privaten Markt eingekauft. Die Argumentation war in früheren Zeiten schlüssig: Solche Programme bräuchten zwar eigentlich keine Gebühren, sie könnten auch von privaten Medien mit Werbung finanziert werden. Doch man brauche sie im öffentlich-rechtlichen Fernsehen, um die Zuseher dann auch für die hochwertigen Informationsprogramme zu begeistern. „Wir brauchen die Champions League, damit die Leute danach unsere Nachrichten

gucken“, formulierte es Lutz Marmor, stellvertretender Vorsitzender der ARD, auf der Tagung „Trimediale“ der österreichischen Rundfunkbehörde RTR 2016.

3. Abhängigkeiten von Politik und Werbekunden

Das Wesen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist zwar die Staatsferne – diese Unabhängigkeit von staatlichen Institutionen, politischen Parteien und deren Vorfeldorganisationen konnte aber nie ganz verwirklicht werden: Auch in einem staatsfernen öffentlich-rechtlichen Rundfunk bestimmen letztendlich die demokratisch gewählten Politiker über die Führungspersonen. Dieselben Politiker hängen sehr stark von der Berichterstattung in eben diesem Rundfunk ab. Das Ergebnis: Die politische Unabhängigkeit wird durch den Versuch der Politik, sich öffentlich-rechtliche Berichterstattung gefügig zu machen, permanent torpediert. In einigen europäischen Ländern wechseln die Leitungsgremien bei jedem Regierungswechsel, in manchen wie Österreich bestimmen die Regierungsparteien sogar die absolute Mehrheit in den Leitungsgremien und können so direkt ins operative Geschäft eingreifen (und etwa Personal austauschen oder Budgets verschieben). In Spanien besetzt das Parlament gar mit einfacher Mehrheit direkt das Führungspersonal im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Verschärft wird die Abhängigkeit dadurch, dass die Finanzierung von politischen Parteien abhängt: Die Höhe der Rundfunkgebühren wird von der Politik bestimmt, in einigen Ländern wie den Niederlanden wird der öffentlich-rechtliche Rundfunk sogar direkt aus dem staatlichen Budget finanziert.

Das führt dazu, dass die Diskreditierung der Öffentlich-Rechtlichen als reine Rapporture von Regierungspositionen auf fruchtbaren Boden fällt, obwohl die Redaktionen sich großteils erfolgreich gegen Interventionen wehren. Wer unterstellt, dass öffentlich-rechtliche Sender einseitig Regierungspositionen

vertreten, findet immer wieder echte oder vermeintliche Belege: ZDF und ARD standen etwa mit ihrer stark russlandkritischen Berichterstattung zur Ukraine oder mit der klaren, der deutschen Regierungspolition entsprechenden Positionierung in den Krisen rund um Griechenland und die Flüchtlingsbewegungen 2015 stark in der Kritik.

4. Keine Mittel für technische Innovation

Ein Manko des öffentlichen-rechtlichen Systems in Europa ist das, was früher seine Stärke war: die technische Infrastruktur. Das Wesen des öffentlich-rechtlichen Radios und Fernsehens war es, eine damals neue Technologie zu übernehmen, weiterzuentwickeln und für das Gemeinwohl einzusetzen. Erst die enormen Investitionen in Radio- und Fernsehtechnik, Infrastruktur, Sendemasten, Studios, Kameras und Schnitt machten es möglich, dass die damals neuen Medien im Sinne von demokratischen Grundwerten eingesetzt werden konnten. Auch in den Anfängen der Digitalisierung war das öffentlich-rechtliche System noch entscheidend: Die BBC etwa trug wesentlich zur Verbreitung des Heimcomputers in Europa bei. 1981 strahlte sie eine Dokumentation über Mikrochips aus und beauftragte daraufhin eine kleine englische Firma, den BBC Micro zu produzieren: einen leistbaren Heimcomputer für die Massen, konzipiert für Bildungszwecke. Die Mikroprozessoren in jedem iPhone oder iPad sind direkte Nachfahren dieser Investition in neue Technologien.

Die jüngste Mediendisruption im Bereich Social Media ist an den öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen in Europa hingegen vorübergegangen: Genau wie private Medien haben auch öffentlich-rechtliche die Entwicklung verschlafen, Menschen eine Plattform für deren eigene Meinungsäußerung und Vernetzung zu bieten und damit ein attraktives Feld für die neuen Angreifer eröffnet. Die Datenbanken, die selbstler-

nenden Algorithmen und die künstliche Intelligenz, die hinter dem globalen Erfolg von Google, Facebook, Apple und Amazon steckt, gehört diesen Firmen allein. Statt selbst Innovationen zu entwickeln, sehen sich die öffentlich-rechtlichen Kanäle nun gezwungen, auf deren Plattformen aktiv zu werden – mit allen beschriebenen Nachteilen. Doch ohne eigene Plattformentwicklungen und Medien-Innovationen auf Plattformen wird ein öffentlich-rechtliches Mediensystem für das 21. Jahrhundert nicht möglich sein.

5. Nationale Zersplitterung

Schließlich ist das öffentlich-rechtliche System in Europa in seiner streng national abgegrenzten Zersplitterung stecken geblieben. Als die öffentlich-rechtlichen Anstalten gegründet wurden, waren sie im nationalen Rahmen richtig eingesetzt: Sie sollten demokratischen Diskurs ermöglichen, und Demokratie war national organisiert. Doch mit der Weiterentwicklung des politischen Systems sind sie nicht mehr mitgewachsen. Die Entwicklung der Europäischen Union ging an den öffentlich-rechtlichen Medien spurlos vorbei. Mangels einer europäischen öffentlich-rechtlichen Diskurs-Plattform bleibt auch die europäische Demokratie leblos und verhaftet in nationalen Partikulardebatten. Obwohl 60 bis 70 Prozent der Gesetze auf EU-Ebene beschlossen werden, gibt es sehr wenig EU-weiten demokratischen Diskurs über diese Entscheidungen und kaum Medien, die die Kontrollfunktion auf EU-Ebene wahrnehmen. Das führt in der EU-Politik zu Anfälligkeit für Lobbyismus und Korruption, bei der Bevölkerung zu Unverständnis und dem berechtigten Gefühl, nicht an den Entscheidungen auf EU-Ebene teilzuhaben. Obwohl die globalen Medien wie Facebook und YouTube zeigen, dass nationale Grenzen keine Barrieren mehr sein müssen, und obwohl die technischen Weiterentwicklungen etwa bei automatischen Übersetzungen auch im vielsprachigen Europa neue Mög-

lichkeiten für europäische Öffentlichkeit bieten würden, haben sich die öffentlich-rechtlichen Sender nicht weiterentwickelt.

Diese Barrieren verhindern derzeit, dass das bewährte öffentlich-rechtliche System seine grundlegenden Aufgaben in der digitalisierten, globalen Medienwelt des 21. Jahrhunderts wahrnehmen kann. Das ist ein Grund für den ungehinderten Durchmarsch von Facebook und YouTube mit all den negativen Folgen für die Gesellschaft und die Demokratie, die wir bisher beschrieben haben. Um dem wieder eine europäische Medienwelt gegenüberzustellen, muss das öffentlich-rechtliche System nicht neu erfunden werden – aber es muss neu organisiert werden und einen neuen Auftrag bekommen. Einen Vorschlag dafür machen wir im nächsten Kapitel.

12. CHANGE THE GAME

Ein neuer öffentlich-rechtlicher Auftrag für das 21. Jahrhundert

Wie könnte angesichts der Dominanz der Plattformmedien ein öffentlich-rechtliches System aussehen, das den demokratischen Diskurs in Europa stärkt? Das Platz für abweichende Meinungen und Minderheitenpositionen schafft, europäische Werte transportiert und Kultur und Film ermöglicht? Wie kann man der Mediendisruption aus dem Silicon Valley mit einer Gegen-Disruption antworten, die das Gemeinwohl – den Public Value – in den Vordergrund stellt?

Dazu bräuchte man ein neues Selbstverständnis der öffentlich-rechtlichen Anbieter und der Medienpolitik: Diese müssen sich von den Fesseln aus dem 20. Jahrhundert befreien und als Garant dafür auftreten, dass für die europäische Bevölkerung möglichst viel Public-Value-Programm auf allen Kanälen produziert und gesehen wird – und die notwendigen Plattformen und Medien dafür in Europa entstehen und nach europäischen Regeln arbeiten. „Disrupt the Disrupters“ ist das Motto für diesen Gegenangriff zur Wiederherstellung der europäischen Medien-Souveränität.

Diese Vision entmachtet das öffentlich-rechtliche System in Europa nicht, sondern stärkt es. Sie bereitet das öffentlich-rechtliche Mediensystem auf eine Zeit vor, in der die Abschaffung der Mediengattungen vollzogen ist: Irgendwann in den nächsten fünf bis zehn Jahren werden individuell zusammengestellte Streams, Apps auf Smart TVs und Smartphones oder per Stimme gesteuerte Programme die linearen Fernsehkanäle ersetzt haben. Dann ist es wichtig, dass insgesamt genug wertvolle, die Demokratie und Kultur fördernde Programme produziert werden und jene Bereiche bedient werden, die man für gesellschaftlich wichtig hält,

die aber der Markt nicht trägt: Etwa anspruchsvolle Filme und Dokumentationen, große journalistische Projekte, zeitgenössische Kunst und Kultur, Programme für kleinere Sprachgruppen, Sendungen für Minderheiten, barrierefreie Programme oder Sports events, die man für gesellschaftlich wichtig hält, die aber keine Massen anziehen und daher aus Werbung nicht finanzierbar sind.

Wie könnte nun ein öffentlich-rechtliches System für die Zukunft aussehen? Es sollte radikal unabhängig sein und ausschließlich nach seinen Grundsätzen im Sinne der Gesellschaft arbeiten – unbeeinflusst von den Launen der Tagespolitik und den Schwankungen der wirtschaftlichen Konjunktur. Es sollte die digitalen Plattformen, sozialen Netzwerke und Medien mit entwickeln und bespielen, die sich nach europäischen Grundwerten richten und zugleich eine attraktive Alternative zu den Silicon-Valley-Medien sind. Es sollte eine „Grundversorgung“ mit verlässlicher Information auf eigenen Kanälen bieten und Raum für demokratische Debatten schaffen. Es sollte darüber hinaus möglichst viel Information und Kultur im Sinne der Gesellschaft ermöglichen – und zwar nicht nur in Radio und Fernsehen, sondern auf allen Kanälen. Es sollte deshalb die Konkurrenz mit Verlagen und Privatsender auflösen und eine Partnerschaft eingehen, die dafür sorgt, dass keine Gebühren für Programm ausgegeben werden, das ohnehin privat finanziert werden kann – dafür aber möglichst viel Geld dafür zur Verfügung stellen, hochwertigen Journalismus, große Rechercheprojekte, Dokumentation, Filme und Kulturproduktionen in einer Vielfalt von Zugängen zu produzieren.

Das alles ist nur möglich, wenn man die derzeitige Konkurrenz in den kleinen, nationalen Märkten durch eine breit angelegte Kooperation ersetzt: Quer über die nationalen Grenzen in Europa und quer über die bisherigen Mediengattungen. Dieser Paradigmenwechsel wird nicht leicht sein. In den Köpfen vieler etablierter Medienmacher sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch in den privaten Verlagen und Sender hat sich die „freundschaftliche

Konkurrenzsituation“ eingebrannt. Das Ausmaß der Disruption, in der die Medien stehen, wird gerne verdrängt.

Der Auftrag der öffentlich-rechtlichen Anbieter kann in einer digitalen Zukunft aber nicht mehr die Vollversorgung der Bevölkerung mit jeder erdenklichen Art von Programm sein. Es hilft dem öffentlich-rechtlichen Auftrag nicht, wenn Gebühren für teure Sportrechte und Hollywood-Filme verwendet werden, solange man die jederzeit woanders ohne Gebühren und in gleicher Qualität bringen kann.

Aber was wäre, wenn der öffentlich-rechtliche Auftrag nicht auf die Vollversorgung in eigenen Sendern beschränkt wäre – sondern die Aufgabe wäre, insgesamt dafür zu sorgen, dass Qualitätsprogramme hergestellt und verbreitet werden? Dazu bräuchte man ein neu definiertes Selbstverständnis der öffentlich-rechtlichen Medienanstalten: Nämlich als Garant dafür aufzutreten, dass möglichst viel wertvolle Information und Kultur produziert und gesehen wird. Rundfunkgebühren müssten dann nicht mehr an den Ort der Ausstrahlung geknüpft werden, sondern an die Qualität der Inhalte. Die Manager der Öffentlich-Rechtlichen würden ihren Erfolg nicht mehr an den Marktanteilen einzelner Sender, sondern an der gesamten Reichweite von Qualitätsprogrammen messen.

Will man bei der nächsten technischen Entwicklung dabei sein und eigene, europäische soziale Netzwerke und digitale Medien ermöglichen, dann ist dazu sehr viel Geld, Forschung und kreative Kraft notwendig. Diese wird man nicht aufbringen, wenn man sich gegenseitig aufreibt – sondern nur mittels Kooperation von allen Medienhäusern, ob öffentlich-rechtlich oder privat. Einer der oben beschriebenen historischen Gründe für die Einrichtung eines öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems waren ja die immensen Aufbau- und Betriebskosten für flächendeckende Sendernetze und aufwendige Programmproduktionen. Unter anderem deshalb wurde auf eine öffentlich-rechtliche

Finanzierung, in Form von Rundfunkgebühren, zurückgegriffen und diese Kostenlast auf die Allgemeinheit verteilt.

In einer zwar nicht direkt vergleichbaren, aber ähnlichen Situation befinden wir uns heute. Die Kosten, die nötig sind, um den gewaltigen Vorsprung, den die Silicon-Valley-Giganten beim Aufbau digitaler Medienplattformen haben, sind so groß, dass sie nur in Allianzen und mit Hilfe staatlicher Beihilfen gestemmt werden können; diese staatlichen Beihilfen können aus einer Umwidmung der Rundfunkgebühren aufgebracht werden. Die Verwendung der Rundfunkgebühren müsste dazu neu definiert werden: Man sollte sie an die Qualität der Inhalte knüpfen und nicht mehr dazu verwenden, Programme zu finanzieren, die ohnehin auch ohne Gebühren gemacht werden könnten. Sondern sie ausschließlich für Public-Value-Qualität und vor allem für teure und kostenintensive Forschungs- und Entwicklungsprojekte verwenden, um neue digitale Medien in Europa erfolgreich zu machen.

Um die Diskussion anzustoßen, schlagen wir zehn Eckpunkte für einen neuen öffentlich-rechtlichen Auftrag vor.

1. Der Allianz-Auftrag: Kooperation statt Konkurrenz

Angesichts der übermächtigen Konkurrenz aus den USA und China sollte der Wettbewerb unter den europäischen lokalen Medienbetrieben nicht weiter befeuert werden, sondern stattdessen eine Allianz zwischen öffentlich-rechtlichen Anstalten und privaten Medienunternehmen entstehen. Wir schlagen dafür vor, das alte System der „dualen Rundfunkordnung“ parallel zur davon abgekoppelten Zeitungs- und Magazinlandschaft an die neue Situation der digitalen Globalisierung anzupassen und ein neues kooperatives Mediensystem zu etablieren. Der Gedanke setzt sich derzeit in den Köpfen mehrerer Medienpolitiker durch: Der österreichische Medienminister Gernot Blümel etwa hat „Kooperation

statt Konkurrenz“ als Motto für die Neuordnung der Medienlandschaft gewählt.

In diesem Allianzsystem sind die öffentlich-rechtlichen Anbieter nicht mehr Konkurrenten der Verlage und der Privatsender und wenden Gebührengeld für diesen Konkurrenzkampf auf, sondern wären Förderer und Unterstützer der gesamten europäischen Qualitäts-Medienlandschaft. Damit könnte man eine Situation beenden, die derzeit für weniger statt mehr Qualitätsjournalismus sorgt.

Das bedeutet keinesfalls, die eigenen Kanäle der Öffentlich-Rechtlichen aufzulösen: Sie sollen weiterhin für die Grundversorgung der Bevölkerung mit Programmen zuständig sein, die für die Gesellschaft und Demokratie notwendig sind: Hochwertige, unabhängige Information, Bildung, Raum für Minderheitenpositionen und gesellschaftlich wichtige Kulturprogramme, die von privaten Medien nicht hergestellt werden – aber von den nicht wertvollen Programmen entrümpelt werden, die aus Zeiten des TV-Monopols kommen oder die nur dazu dienen, Marktanteile zu halten oder Werbekunden zufriedener zu stellen.

Folgende Punkte wären für ein kooperatives System nützlich:

- Die Möglichkeit öffentlicher Finanzierung sollte für alle Qualitätsmedien geöffnet werden, die Public-Value-Inhalte auf ihren Kanälen anbieten wollen und das Wirrwarr aus Rundfunkgebühren, öffentlichen Förderungen und Unterstützungen in Form von Inseraten damit in einem unabhängigen, öffentlich-rechtlichen System gebündelt werden (siehe Punkt 3 „Effizienzprinzip“).
- Die von der Allgemeinheit finanzierte technische Infrastruktur sollte auch allgemein zur Verfügung stehen. Mit öffentlichen Mitteln aufgebaute Sendeeinrichtungen und Distributionswege sollten für alle Medien in einem Markt zugänglich gemacht werden, die zumindest auch Public

Value herstellen. Auch die nächste technische Generation von Übertragungswegen über das Internet oder über den mobil Standard 5G sollten sowohl für öffentlich-rechtliche als auch für private und für nicht profitorientierte Medien offenstehen.

- Die öffentlich-rechtlichen Archive sollten geöffnet werden: Anstatt die Programme in den Mediatheken nach sieben Tagen löschen zu müssen wie derzeit, sollte alles, was mit Mitteln der Allgemeinheit produziert wurde, auch der Allgemeinheit zur Verfügung stehen. Man könnte eine Art Wikimedia aller öffentlich finanzierten Public-Value-Programme zur Verfügung stellen, damit sie jeder jederzeit ansehen kann. Es wäre auch sinnvoll, wenn Journalisten, freie Produzenten, Filmemacher, Künstler, Videojournalisten und Medien, die damit auch Public Value produzieren, auf das reichhaltige historische, aber auch aktuelle Material der Öffentlich-Rechtlichen zugreifen können. Wenn alle öffentlich finanzierten Inhalte – mit den üblichen Einschränkungen etwa durch die Wünsche von Protagonisten, Rechtfertigungen und Verwertungsfristen – auch öffentlich zur Verfügung stünden, würde das einen wahren Kreativitätsschub ermöglichen.

- Eine partnerschaftliche Organisation von öffentlich-rechtlichen Aufgaben ergäbe auch für Filmemacher, freie Journalisten und freie Produzenten völlig neue Möglichkeiten: Wenn nicht mehr nur eine Institution beauftragt ist, Rundfunkgebühren in Film- und TV-Produktionen von lokalen Produzenten zu investieren, sondern es eine Auswahl an potenziellen Partnern gibt, verringert sich die Abhängigkeit von einzelnen Entscheidungsträgern und Nadelöhren. Filmemacher und freie Journalisten sind dann weniger von der Laune, Willkür oder den Unternehmenskulturen Einzelner abhängig – und könnten sich das Medienunternehmen aussuchen, das ihr Werk am höchsten schätzt.

- Aufwendige Großereignisse, Live-Events oder große Sportübertragungen könnten gemeinsam bewerkstelligt werden.

Andere Ideen für den Schulterschluss zwischen privaten, freien und öffentlich-rechtlichen Anbietern sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit –: Vermarktungsplattformen, Streaming-Plattformen, Datenkooperationen, gemeinsame Werbemöglichkeiten, übergreifende redaktionelle Hinweise, gemeinsame Marktforschung und gemeinsames Auftreten bei europäischen Institutionen als Gegengewicht zu den immensen Lobbying-Anstrengungen der Silicon-Valley-Giganten in Brüssel.

Doch welchen Anreiz sollte das Management öffentlich-rechtlicher Anstalten haben, diese Kooperationen einzugehen? Dazu müsste man ihre Ziele umdefinieren: Anstatt auf den eigenen Kanälen möglichst hohe Quoten zu erzielen – mit allen Kompromissen, die dafür derzeit gemacht werden –, sollte es die Aufgabe der Öffentlich-Rechtlichen sein, die gesamte Reichweite von Public-Value-Inhalten in europäischen Medien im Vergleich zu den US-Medien zu steigern und so für möglichst viel Qualität am gesamten Medienmarkt zu sorgen.

Das ist ein Paradigmenwechsel: Eine hochwertige Dokumentation, eine Wahlkonfrontation oder eine journalistisch wertvolle Aufdecker-Reportage in einem Privatsender würde dann dem Management der Öffentlich-Rechtlichen Pluspunkte statt Sorgenfalten bescheren.

2. Der Public-Value-Auftrag: Hohe Qualität im Sinne des Gemeinwohls

Wie definiert man nun, welche Inhalte zum öffentlich-rechtlichen Auftrag gehören sollen, und welche nicht? Public Value, der prägende Begriff der britischen BBC, wurde als Begriff

im Gegensatz zu Shareholder Value entwickelt: Er bezeichnet Medieninhalte, die nicht dem Gewinn des Medienunternehmens dienen, sondern einen Gewinn für die Allgemeinheit darstellen. Journalistische Inhalte und Medienprogramme sind nicht nur Wirtschaftsgüter, sondern auch Kulturgüter – und sie haben eine besondere demokratiepolitische Funktion. Medien können deshalb nie alleine nach den Gesetzen und Verträgen des Wirtschaftslebens behandelt werden, sondern haben eine Sonderstellung als Hybrid zwischen Wirtschafts- und Kulturgut. Journalismus und die Produktion von Medieninhalten sind durch das Recht auf Meinungs- und Pressefreiheit im Artikel 10 der Europäischen Menschenrechtskonvention abgesichert und damit ein wesentlicher Bestandteil unserer westlichen liberalen Demokratie. Es ist daher nicht gleichgültig, welche Medien von den Staatsbürgern einer europäischen Demokratie genutzt werden.

Bei nicht lebenswichtigen Konsumprodukten ist es weniger bedeutend, ob diese in China, den USA oder Europa hergestellt wurden. Allenfalls könnte ein übermäßiger Konsum von europäischen Produkten zu wirtschaftlichen Nachteilen für die europäische Ökonomie führen, aber das muss noch keine unmittelbaren Auswirkungen auf das demokratische Gefüge in europäischen Staaten haben. Anders ist das im Bereich der Medieninhalte, insbesondere beim Journalismus: Es braucht europäische Medien und europäische Journalisten, die nicht nur ihre Funktion ausüben, sondern auch von der Bevölkerung akzeptiert und rezipiert werden.

Medien stellen Öffentlichkeit her. Sie schaffen damit einen Raum für einen pluralistischen Meinungsaustausch und organisieren den Meinungsbildungsprozess in einer Demokratie. Guter Journalismus unterscheidet: Zwischen wahr und unwahr, wichtig und unwichtig, Sinn und Unsinn, definierte das der ehemalige ORF-Generalintendant und ZDF-Berater Gerd Bacher. All das passiert bei den neuen Medienanbietern Facebook und YouTube nicht.

Nicht alle Medien werden dieser Aufgabe gerecht. Es gibt eine Reihe von journalistischen Boulevardprodukten und medialen Trash-Erzeugnissen, die man nur schwerlich als Kulturgut bezeichnen kann – sie haben nur den Charakter einer kommerziellen Ware. Aber das schmälert nicht die Grundaufgabe von Medien und Journalismus: Auch solche Produkte darf und muss es geben, das erlaubt die Meinungsfreiheit – sie sollen allerdings nicht gefördert werden.

Umso wichtiger ist es, eine Definition dafür zu finden, was Public-Value-Produkte sind. Eine Eingrenzung mit Hilfe von Begriffspaaren könnte so aussehen:

- Anspruch und (Hoch-)Wertigkeit
- Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit
- Ausgewogenheit und Objektivität
- Verantwortung und Sorgfalt
- Transparenz und Reflexion
- Relevanz und Meinungsbildung
- Vielfalt und Unterscheidbarkeit
- Kompetenz und professionelle Ausbildung
- Originalität und eigenständiger Journalismus
- Demokratieförderung und Minderheitenorientierung
- Werthaltigkeit und gesellschaftlicher Nutzen
- Regionalität und Identität

Auf welchem Kanal diese Public-Value-Programme gezeigt werden, ist angesichts des Phänomens der „Entbündelung“ von Medieninhalten zweitrangig. Die On-Demand-Nutzung von Programmen darf aber nicht den Silicon-Valley-Medien YouTube, Netflix, Amazon Prime überlassen werden. Vielmehr müssen europäische Medien, egal ob öffentlich-rechtlich oder privat, Angebote schaffen, die den Wünschen vor allem der jüngeren Zielgruppen entgegenkommen. Das Argument, Öffentlich-Rechtliche brauchen

Kommerzprogramm aufgrund des Zuschauerflusses, fällt mit der Entbündelung der Programmabfolge im digitalen Zeitalter weg.

3. Der Effizienzauftrag: Public-Value-Qualität nach Bestbieter-Prinzip

Der österreichische Medienanwalt und Politiker Alfred Noll beschreibt die Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in einem Essay so: „Der Public Value eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks würde darin bestehen, dass er Öffentlichkeit herstellt, soweit diese nicht in angemessener Weise durch den freien Markt hergestellt werden kann; dass er Kulturgüter als Teil der nationalen Identität herstellt, die sonst nicht hergestellt würden; und dass er selbst als Teil der demokratischen Öffentlichkeit (vierte Gewalt) eine Unabhängigkeit vom politischen und wirtschaftlichen System realisiert.“

Die öffentlich-rechtlichen Anstalten haben einen grundlegenden Kernauftrag: Sie sollen die Bevölkerung ganz unabhängig davon, was andere Medien anbieten, mit Information, Kultur und Bildung versorgen. Das ist für das Funktionieren der Gesellschaft notwendig. Da Medienvielfalt in der Information für eine Demokratie entscheidend ist, sollen außerdem möglichst viele Privatmedien hochwertigen Journalismus finanzieren – man könnte den Betrieb einer Redaktion sogar zur Bedingung machen, um an öffentlich-rechtlich finanzierten Projekten teilzunehmen.

4. Der Unabhängigkeitsauftrag: Auftrag zur politischen, wirtschaftlichen und journalistischen Unabhängigkeit

Die Öffentlich-Rechtlichen sind politisch, wirtschaftlich und journalistisch unabhängig organisiert. Diese Grundsäule des

öffentlich-rechtlichen Systems muss allerdings dringend neu interpretiert und gestärkt werden: Denn die Unabhängigkeit – die die Existenzberechtigung der Öffentlich-Rechtlichen bildet – wird kontinuierlich ausgehöhlt und in Frage gestellt.

Die Unabhängigkeit eines öffentlich-rechtlichen Anbieters muss sich auf drei Aspekte beziehen:

- a) auf die Unabhängigkeit von Staat, Parteien und Regierung (Staatsferne),
- b) auf die kommerzielle Unabhängigkeit,
- c) auf die journalistische Unabhängigkeit.

Politische Unabhängigkeit: Neue Leitungsgremien

Öffentlich-rechtlich bedeutet Unabhängigkeit vom Staat und von wechselnden Regierungen. Der wichtigste Hebel, um diese Unabhängigkeit besser zu sichern, liegt in den Leitungsgremien: Solange die Leitungsorgane stark von Regierungen bestimmt werden, werden Regierungen Einfluss nehmen. Für einen wirklich staatsfernen öffentlich-rechtlichen Rundfunk sollten also zumindest 50 Prozent der Aufsichtsräte nicht von der Politik entsandt werden, sondern von Kulturinstitutionen sowie von der Film-, Medien- und Digital-Branche.

Wirtschaftliche Unabhängigkeit: Automatisch steigende Gebühren

Der zweite Aspekt der Unabhängigkeit betrifft die wirtschaftliche Freiheit der öffentlich-rechtlichen Institutionen. Eine politische Unabhängigkeit vom Staat kann am besten dadurch verwirklicht werden, dass die Rundfunkgebühren nicht direkt von der Stimmung der regierenden Parteien – also von den Staatsleuten selbst – abhängig sind.

Das derzeitige österreichische System, in dem der Stiftungsrat des ORF die Höhe der Gebühren selbst bestimmt, steht in der

Kritik: Denn da sind es die zumindest mittelbar von den Parteien beschickten Aufsichtsorgane selbst, die die Höhe der Gebühren bestimmen. Das ist nicht nur problematisch, weil sich so der ORF selbst die Gebühren erhöhen kann, sondern öffnet auch die Tür für Einflussnahme durch die Politik. Das deutsche System für ARD und ZDF, bei dem die unabhängige „Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs“ (KEF) den Gebührenbedarf feststellt, erscheint da nachvollziehbarer. Selbst eine Finanzierung aus dem staatlichen Budget – wie in den Niederlanden bereits der Fall – kann sinnvoll sein, wenn eine verfassungsrechtlich abgesicherte Valorisierung verhindert, dass das Budget der öffentlich-rechtlichen Anbieter von der tagespolitischen Laune der einfachen Mehrheit abhängig ist.

Werbung ja, Einfluss für Werbetreibende nein

Zur wirtschaftlichen Freiheit gehört darüber hinaus aber auch die Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Einzelinteressen, wie zum Beispiel von großen Werbekunden oder Mediaagenturen. Branded Content (also ganze Sendungen, die vorrangig der Werbung für einen Kunden dienen) und Produktplatzierungen dürfen im öffentlich-rechtlichen System keinen Platz haben.

Viele fordern auch ein generelles Werbeverbot in öffentlich-rechtlichen Kanälen. Einige Länder in Europa haben den öffentlich-rechtlichen Anbietern Werbung bereits verboten oder diese stark reduziert: In Dänemark, Schweden und Norwegen strahlen öffentlich-rechtliche Sender gar keine Werbung. In Großbritannien sind alle öffentlich-rechtlichen Programme der BBC werbefrei. In Deutschland ist bei ARD und ZDF die tägliche Werbezeit auf zwanzig Minuten beschränkt, nach 20 Uhr und an Wochenenden dürfen sie keine Werbung bringen, Deutschland-Radio und das österreichische Radioprogramm Ö1 sind überhaupt werbefrei.

Es spricht also einiges dafür, Werbung in öffentlich-rechtlichen Medien zu verbieten und sie ganz aus dem Quotendruck

zu nehmen, den Werbung mit sich bringt. In Zeiten des Angriffs der Werberiesen Google, Facebook und Amazon wäre ein Verbot allerdings nicht zielführend. Werbung ist für eine Wirtschaft ja notwendig und sinnvoll – und wenn ein so breiter Kanal wegfällt, würde die Wirtschaft wohl erst recht auf die Kanäle der US-Medien ausweichen und sie auf diese Weise weiter stärken. Volkswirtschaftlich wäre ein Werbeverbot bei öffentlich-rechtlichen Anbietern also nicht sinnvoll, und es würde europäische Medien insgesamt schwächen.

Die Lösung dieses Dilemmas kann sein, den öffentlich-rechtlichen Anbietern weiter in beschränktem Ausmaß Werbung zu erlauben, die Einnahmen aber im Sinne der Unabhängigkeit zweckzubinden: Sie sind dringend notwendig für die Forschung und Entwicklung von europäischen Digitalmedien und Plattformen. Trotzdem kann eine Finanzierungslücke entstehen. Diese Lücke muss nach Ausschöpfung der Synergie- und Sparpotenziale geschlossen werden. In Österreich bietet sich an, die Gebühren komplett an den ORF fließen zu lassen (derzeit behalten Bund und Länder etwa ein Drittel ein). In ganz Europa aber braucht es eine neue Einnahmequelle: Hier schlagen wir Steuern auf die US-Digitalmedien vor, die derzeit im Vergleich zu ihren Umsätzen viel zu wenig Steuern zahlen. Die Möglichkeiten gibt es: Von der Besteuerung von nur virtuell vorhandenen Unternehmen mit der „digitalen Betriebsstätte“ über die Ausweitung der Werbeabgaben auf Onlinemedien bis zur Idee, eine „Algorithmus-Steuer“ einzuführen, die jene Medien besteuert, die statt Mitarbeitern Computerprogramme beschäftigen (siehe Kapitel 9).

Journalistische Unabhängigkeit

Der dritte Aspekt der Unabhängigkeit betrifft die journalistische Freiheit der Redaktionen- und Programmverantwortlichen – insbesondere die Freiheit von Interventionsversuchen aus Politik und Wirtschaft. Hier hilft die Diversifizierung des öffentlich-rechtli-

chen Systems. Wenn Public Value auf verschiedenen Kanälen ausgestrahlt wird, macht das Interventionen viel schwieriger: Dann gäbe es nicht mehr die eine Führungskraft, auf die man versuchen kann, einzuwirken, sondern mehrere Redaktionen. Damit wäre auch der Pluralismus erhöht: Der Versuch, Binnenpluralismus innerhalb der öffentlich-rechtlichen Anstalten herzustellen, ist wertvoll und wichtig.

5. Der All-Media-Auftrag: Gattungsneutral und inhaltsbezogen

Die reine Ausrichtung auf lineares Radio, Fernsehen und begleitende Onlineangebote der öffentlich-rechtlichen Anbieter ist mit dem Ende der Mediengattungen – und dem Nebeneinander von Print, TV und Online auf den Smartphones – obsolet. Der öffentlich-rechtliche Auftrag muss sich also auf alle Mediengattungen beziehen: Texte, Bilder, Videos, Social Media und Suchfunktion. Wir nennen das „Gattungsneutralität“.

Der Aufsicht der Verleger gegen diesen Vorschlag ist vorprogrammiert. Verlagshäuser kritisieren jetzt schon die Onlineaktivitäten der öffentlich-rechtlichen Anbieter stark, wenn es sich um sogenannte „presseähnliche“ Produkte handelt. Doch diese Definition als „presseähnliches Produkt“ ist im digitalen Zeitalter unlogisch – die Abgrenzung zwischen Video, Text, Audio-Signal oder einem Mix von allem ist schlicht nicht mehr möglich. Die neuen Mediengiganten aus dem Silicon Valley zeigen uns täglich, dass es keinen Unterschied mehr macht, ob die Quelle eines Tweets ein Verlag, ein Fernsehsender oder ein freier Videojournalist war. Man kann die Vertreter der Printbranche insofern beruhigen, als diese Neudefinition des öffentlich-rechtlichen Auftrags die Konkurrenzsituation von öffentlich-rechtlichen Anstalten und privaten Anbietern ohnehin beendet.

Der All-Media-Auftrag ist nicht nur gattungsneutral, sondern auch inhaltsbezogen zu verstehen. Es kommt nicht darauf an, welche Anbieter welchen Inhalt erzeugen, und ob es sich um ein Video, einen Text oder ein Foto handelt, sondern welche Qualität der Inhalt hat und ob er dem Gemeinwohl dient.

6. Der Auftrag zu Wertschöpfung in der EU: Facebook- und YouTube-Verbot für die öffentlich-rechtlichen Anbieter

Dieser Funktionsauftrag ist ein wirtschaftspolitischer Standardauftrag: Öffentlich-rechtliche Medien sollen europäische Werke in Europa produzieren und zugänglich zu machen und damit Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Steuern in Europa halten. Die Silicon-Valley-Mediengiganten vermeiden Wertschöpfung, die den Ländern der EU zugutekommt. Sie zahlen in Europa kaum Steuern und beschäftigen wenige Menschen: Facebook etwa hat in kleineren Ländern der EU wie Österreich oder der Schweiz gar keine Mitarbeiter, generiert aber Umsätze von mehreren Hundert Millionen Euro. Die Silicon-Valley-Medien saugen also Werbegelder aus Europa ab, ohne dass Europa dadurch profitiert, ganz im Gegenteil: lokale Medienanbieter werden dadurch existenziell gefährdet.

Dabei gab es schon in der Vergangenheit gute Beispiele, wie europäische Länder den „Overspill“ ausländischer Medien produktiv und sinnvoll nutzen konnten. In kleineren Ländern mit gleichsprachigen großen Nachbarn gibt es das Prinzip der lokalen Ausgaben in Printprodukten und der Werbefenster bei TV-Sendern. Die Wochenzeitung *Die Zeit* etwa erscheint in Österreich mit einem Österreich-Teil und ermöglicht so eine österreichische Redaktion. In Belgien, in der Schweiz oder in Österreich bieten Privatsender Werbefenster für den lokalen Markt, die lokale Pro-

grammproduktionen und Arbeitsplätze ermöglichen – so konnte die ProSiebenSat.1-Gruppe mit den Einnahmen aus den österreichischen Werbefenstern etwa den Aufbau von PULS 4 und ATV finanzieren und 500 Arbeitsplätze in Wien schaffen.

Die Wertschöpfung von den US-Mediengiganten wieder zurück nach Europa zu holen, muss daher ein zentrales Ziel der neuen europäischen Medienordnung sein. Solange es keine eigenen öffentlich-rechtlichen Kanäle gibt, soll es bei Postings- und Marketing-Aktivitäten aber zumindest einen Vorrang für europäische Medien geben.

7. Der Forschungsauftrag: Investitionen in digitale Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Nun kann man sich zu Recht fragen: Was nützt das alles, wenn ich mich aber doch lieber auf Facebook, Instagram oder YouTube aufhalte? Die Silicon-Valley-Medien zwingen ja niemanden, sie zu verwenden – sie binden unsere Aufmerksamkeit, weil sie gratis ausgezeichnete Technik für unsere Postings bieten und alle anderen auch dort sind. Deshalb nimmt man all die Nachteile von Hetze bis Datenschutz in Kauf. Doch was wäre nötig, um in Europa digitale Medien, Plattformen und Netzwerke zu schaffen, die ebenso attraktiv sind?

Ohne den technologischen Vorsprung in Künstlicher Intelligenz und Technik einzuholen, den die Silicon-Valley-Medien derzeit haben, wird es nicht gelingen, ein europäisches Mediensystem zu erhalten. Und auch hier sollte dem öffentlich-rechtlichen System eine wichtige Rolle in der Forschung und Entwicklung zukommen.

Durch die Aufhebung der Wettbewerbssituation zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern werden öffentliche Mittel frei. Sie können nun dafür eingesetzt werden, den Vor-

sprung der Silicon-Valley-Giganten aufzuholen – eine Aufholjagd, die viel Geld verschlingen und auch verbrennen wird: Der Rückstand ist hoch, und es muss Raum für Trial-and-Error und ein nachhaltiges, kontinuierliches Forschen und Entwickeln geben.

Sowohl im Silicon Valley als auch in China wurde diese Forschung durch öffentliches Geld angestoßen. Die Rundfunkgebühren der europäischen Länder, die durch die Beendigung des Konkurrenzkampfes mit den Privaten frei werden, werden Milliardenbeträge ausmachen. Sie sind eine gute Basis, um europäische Gründer, Start-ups und die Innovationsabteilungen der Medienhäuser zu motivieren, das Risiko einzugehen und neue digitale Medienprojekte zu starten – mit dem Ziel, eine europäische Social-Media-Plattform, Suchmaschinen und Video-Anbieter zu gründen, die sich an europäische Regeln halten.

8. Der Auftrag zum Ausgleich von Marktversagen

Wenn eine Zahnbürste nicht in entsprechender Anzahl gekauft wird, um die Produktionskosten zu finanzieren, dann wird sie einfach verschwinden – hier sorgt das Gesetz des Marktes für Qualität, indem es nicht nachgefragte Produkte aussortiert. Bei Information ist die Lage komplizierter: Demokratie braucht die Stimmen von Minderheiten und von Gegenmeinungen – im Gegensatz zu einer wenig gekauften Zahnbürste dürfen diese Stimmen eben nicht aussortiert werden, sie müssen vorkommen. Sollte es eine Regierung zum Beispiel schaffen, private Medien stark unter Druck zu setzen oder auf ihre Seite zu bringen und die Stimmen der Opposition nicht mehr vorkommen – wie es etwa in Ungarn oder Polen droht –, kann das nur ein unabhängiges öffentlich-rechtliches System ausgleichen. Dasselbe gilt für Filme, lokale Sprachen, die Anliegen von Randgruppen, Hochkultur,

neue Musik oder Randsportarten: Man muss ihnen in Massenmedien Platz geben, wenn man will, dass es sie weiter gibt.

Dem öffentlich-rechtlichen System kommt damit auch eine unabhängige, „behördenähnliche“ Funktion zu: Es muss den Medienmarkt beobachten und dafür sorgen, dass Marktversagen ausgeglichen wird. Die Programme, die man für gesellschaftlich wertvoll und notwendig ansieht, müssen auch dann produziert und verbreitet werden, wenn es dafür keinen ausreichend großen Markt gibt oder wenn die privaten Medien ihrer Verantwortung nicht nachkommen: Diesen steht aufgrund der Medienfreiheit auch frei, Trash zu produzieren (sie bekommen dann allerdings keine Förderungen).

Ebenso muss das öffentlich-rechtliche System dafür sorgen, dass Kultur, Bildung und Unterhaltung nicht zu einem Nischen- oder Eliten-Programm werden. Wenn immer mehr Programme ins Pay-TV abwandern und dort nur mehr von gut zahlenden Abonnenten gesehen werden können, könnte das der Gesellschaft den Einblick in wichtige kulturelle Aspekte verweigern, gesellschaftlich als relevant angesehene Sportarten verschwinden lassen oder gar unterschiedliche Informationsstände zwischen gut zahlenden und ärmeren Medienkonsumenten herstellen. Das muss das öffentlich-rechtliche System ausgleichen.

Diese Entwicklung ist vor allem bei qualitativ hochwertigen oder sehr breitenwirksamen Serien, Filmen und großen Sportereignissen bedenklich, da hier durch die Abwanderung ins Pay-TV (wie Netflix) eine Zweiklassen-Gesellschaft entstehen kann: Hier die wohlhabenden Konsumenten mit Zugang zu allen attraktiven Fernsehrechten, dort der breite Durchschnittskonsument, der im Free-TV nur noch zweitklassiges Programm zu sehen bekommt. Auch für diesen Missstand wäre der von uns vorgeschlagene neue Funktionsauftrag für die öffentlich-rechtlichen Anbieter eine gute Lösung. Dieser Auftrag könnte umfassen, dass besonders beliebte Sport- und Großereignisse im Free-TV zu sehen sein müssen.

Wenn sich private Free-TV-Veranstalter in Konkurrenz zu den internationalen Pay-TV-Konzernen diese Rechte nicht mehr leisten können, sollten die öffentlich-rechtlichen Institutionen subsidiär im Sinne des Effizienzprinzips einspringen und die Privaten dabei unterstützen, die teuren Exklusivrechte im Free-TV halten zu können. Wenn die Rechte so teuer sind, dass ein Privater überhaupt nicht mehr mitspielen kann, könnte es auch Aufgabe der Öffentlich-Rechtlichen sein, diese großen Sportereignisse gebührenfinanziert auf öffentlich-rechtlichen Kanälen auszustrahlen.

9. Der europäische Auftrag: Medienallianzen in Europa

Europa braucht angesichts des Drucks aus den USA und aus China eine gemeinsame Strategie. Und europäische Demokratie braucht europäische Öffentlichkeit, deren Diskursplattformen nicht in Händen von Medien wie Facebook oder YouTube liegen darf, die bewesenermaßen Polarisierung und Manipulation fördern. Die öffentlich-rechtlichen Anbieter sollten hier also vorangehen und eine europäische Allianz von Medien bilden – und zwar nicht nur als reinem Zusammenschluss der öffentlich-rechtlichen, sondern auch mit privaten Medien. Will man ernsthaft alternative Angebote entwickeln, braucht man dazu sehr viel Geld, Kreativität und Risikobereitschaft, das nur europaweit unter Beteiligung von öffentlich Geldern und privaten Medien gemeinsam angestoßen werden kann.

Dazu braucht es auch einen Paradigmenwechsel im Medien- und Rundfunkrecht: Derzeit ist das Medienrecht Sache der einzelnen Mitgliedsstaaten, in Deutschland obliegt es in manchen Bereichen gar den einzelnen Bundesländern. Doch das ist anachronistisch. Wir haben es bereits mit einer globalen Medienlandschaft zu tun, die von dieser rechtlichen Zersplitterung profitiert, und müssen ohnehin europäisches Medienrecht weiterentwickeln. Wir sollten also – wenn wir Alternativen wollen, die sich

nach europäischen Grundsätzen richten – auch das Medien- und Rundfunkrecht europäisieren und echte europäische Medien und Plattformen ermöglichen. Dann ist auch ein europäischer demokratischer Diskurs möglich.

10. Der gesellschaftliche Auftrag: Europäische Demokratie und den Standort Europa fördern

Zusammengefasst: Die öffentlich-rechtlichen Medienanbieter haben den grundsätzlichen Auftrag, demokratischen Diskurs und lokale Identität zu fördern. Journalismus und Medienproduktion sind keine Konsumgüter wie andere auch – sie sind für das Funktionieren der Demokratie unabdingbar. Dieser grundsätzliche gesellschaftliche Auftrag der Öffentlich-Rechtlichen ist also in Zeiten von globalen Medienkonzernen wie Facebook, Google und Amazon wichtiger denn je. Das Ziel einer vereinten europäischen Medienpolitik sollte die Aufrechterhaltung der europäischen Souveränität von Medien sein – was auch bedeutet, die Übermacht der neuen Mediengiganten aus dem Silicon Valley zu beschränken und ihre derzeitigen Vorteile abzuschaffen, um europäischen Medien Raum zu verschaffen. Dazu gehört zumindest, dass zentrale Teile von Facebook und YouTube als das behandelt werden, was sie sind: Medien. Das bisher bewährte duale Rundfunksystem ist auf diese Herausforderung nicht mehr die beste Antwort.

Man sollte das öffentlich-rechtliche System aber nicht abschaffen, sondern ausbauen. Die Beschränkung des öffentlichen Auftrags auf Radio und Fernsehen hat sich gesellschaftlich und technisch überholt. Die Beschränkung auf eigene Kanäle ist in Zeiten von On-Demand und der Entbündelung von Inhalten auf verschiedensten Plattformen ebenso obsolet. Die öffentlich-rechtlichen Anbieter sollen sich daher weiterentwi-

ckeln und in Europa zum Garanten dafür werden, dass europäische Medien in Vielfalt den Diskurs ermöglichen. Dazu braucht es möglichst viel Qualitätsjournalismus, hochwertige europäische Unterhaltung und Kultur – und zwar unabhängig von Mediengattungen (die sich auflösen) und unabhängig davon, auf welchen Kanälen das stattfindet.

Dazu sollen öffentlich-rechtliche Anstalten zu Partnern und Förderern von privaten und freien Medien aller Gattungen werden, die Wertschöpfung in Europa generieren und Programme und Public-Value-Inhalte produzieren, die dem Gemeinwohl dienen – und in die Entwicklung von europäischen neuen Medienplattformen investieren, die eine Alternative zu Facebook, Google und Amazon bieten. Diese neue öffentlich-rechtliche Vision könnte eine starke Allianz privater und öffentlich-rechtlicher Anbieter ermöglichen, die für die Demokratie schädliche Entwicklungen wie Filterblasen, Hass, Lügen und Desinformation eindämmt und dafür sorgt, dass der Raum für den gesellschaftlichen Diskurs in Europa erhalten bleibt. Es geht dabei – davon sind wir überzeugt – um nicht weniger als die demokratische Existenz Europas.