

**Dr. Alexander WRABETZ**

An den  
Vorsitzenden des Stiftungsrates des Österreichischen Rundfunks  
Dr. Klaus Pekarek  
p.A. Büro des Stiftungsrates  
Herrn Dr. Wolfgang Buchner  
Würzburggasse 30  
1136 Wien

Wien, am 10. August 2006

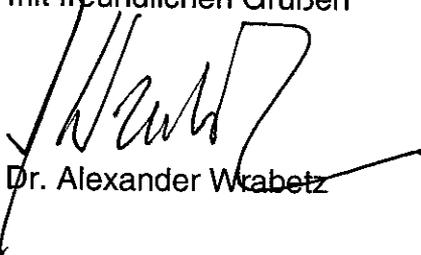
Sehr geehrter Herr Vorsitzender,  
sehr geehrte Damen und Herren des Stiftungsrates!

Per Schreiben der Stiftungsräte Mag. Huberta Gheneff-Fürst, Dr. Peter Fichtenbauer, Mag. Karl Krammer und Pius Strobl wurde ich gemäß Beschluss des Stiftungsrates vom 14. Juni 2006 zum Hearing und zur Wahl des ORF-Generaldirektors am 17. August 2006 nominiert. Ich nehme die Nominierung zu Hearing und Wahl an und bewerbe mich hiermit auf den mit 30. Juni 2006 intern wie öffentlich ausgeschriebenen Posten des Generaldirektors des Österreichischen Rundfunks (ORF) für die fünfjährige Funktionsperiode ab 1. Jänner 2007. Ich übermittle hiermit

1. die Darstellung der Eignung für die Position des Generaldirektors des ORF (Anlage 1)
2. Lebenslauf (Anlage 2)
3. Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF als öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen (Anlage 3)
4. Vorschlag für die Geschäftsverteilung nach § 24 Abs. 2 ORF-Gesetz (Anlage 4)
5. Vorschlag für die Vertragsgestaltung: Der Vertrag soll den Bedingungen des Vertrages für die ausgeschriebene Funktion in der laufenden Geschäftsführungsperiode entsprechen.

Ich freue mich darauf, Ihnen mein Konzept zur langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens präsentieren zu können und verbleibe

mit freundlichen Grüßen



Dr. Alexander Wrabetz

Anlagen

## **Darstellung der Eignung für die Position des Generaldirektors**

### **Erforderliche Qualifikationen gemäß Ausschreibung vom 30.6.2006:**

#### Umfassende Kenntnisse über Unternehmensführung:

Ich verfüge über eine umfassende juristische und wirtschaftliche Ausbildung sowie eine mehr als 23jährige Praxis in Wirtschaftsunternehmen (Bank, Industrie, Dienstleistung, Medien), davon 16 Jahre in leitender Position, davon wiederum acht Jahre in der Geschäftsführung des ORF. Die praktische Erfahrung in Unternehmensführung bezieht sich auf Unternehmensgrößen von 200 bis 100.000 Mitarbeiter vom operativen Einzelunternehmen bis zur Konzernholding.

Darüber hinaus verfüge ich über umfassende internationale Erfahrung durch berufliche Aktivitäten in vier Kontinenten sowie über vieljährige Praxis in der praktischen Aufgabenstellung, Interessenwahrung, Umsetzung und im Verhandlungsdialog mit internationalen Organisationen, insbesondere mit den Gremien und zuständigen Strukturebenen der Europäischen Union.

#### Umfassende Kenntnisse über elektronische Medien (einschließlich deren programmlichen und wirtschaftlichen Grundlagen), die gesetzliche Stellung und die Aufgaben des ORF:

Ich verweise auf eine dreijährige Mitgliedschaft im Kuratorium des ORF (von 1995 bis 1998) und eine achtjährige Praxis als Kaufmännischer Direktor des ORF (von 1998 bis dato).

In dieser Zeit hat sich das Unternehmen insgesamt - trotz einer dramatischen Verschlechterung der allgemeinen Rahmenbedingungen samt einer massiven Veränderung der Marktbedingungen - positiv entwickelt und in verschiedenen Unternehmensteilen, wurden unter meiner Verantwortung neue und zukunftssträchtige Strukturen geschaffen.

Bei allen wesentlichen mediengesetzlichen Vorhaben der letzten Jahre war ich maßgeblich auf ORF-Seite in die Vertretung der ORF-Interessen involviert und trug für deren Wahrung wesentliche Verantwortung.

#### Befähigung der Übernahme komplexer Führungsaufgaben und -verantwortung:

Ich verweise auf die umfassende langjährige und erfolgreiche Management-Tätigkeit in Führungspositionen österreichischer und internationaler Unternehmen verschiedener Branchen und Größenordnungen und vor allem auch auf die persönliche Kenntnis der Mehrheit der Mitglieder des Stiftungsrates meiner konkreten Arbeitsweise als Mitglied der Geschäftsführung des ORF.

## Curriculum Vitae

### Dr. Alexander WRABETZ

21.3.1960 in Wien geboren

#### **Ausbildung:**

1970-1978 2.Bundesgymnasium XIX Wien  
1978-1983 Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Wien  
03/1983 Promotion zum Dr.jur.

#### **Beruflicher Werdegang:**

1983 Gerichtspraxis als Rechtspraktikant  
(BG XIX, Straflandesgericht, Handelsgericht)

1982-1983 Freier Mitarbeiter ORF-Landesstudio Wien

1984-1987 Girozentrale und Bank der Österr. Sparkassen  
Traineeprogramm,  
Ausbildung und Training on the Job in den Bereichen:  
Kredit, Wertpapier, Revision und Controlling, Ausland;  
  
Abteilung Internationale Finanzierungen:  
Handelsfinanzierungen, Projektfinanzierungen;  
Gruppenleiter Trade Finance.

1987-1992 Österreichische Industrieholding AG  
Assistent des Vorstandsvorsitzenden  
Erteilung der Prokura (1989)

1990 Generalsekretär der Austrian Industries / ÖIAG  
Weitere Funktionen im ÖIAG / Austrian Industries Konzern:  
1988-1994 stv. Vorsitzender des Aufsichtsrates der VAMED GmbH.;  
1988-1994 stv. Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der VAMED  
Beteiligungs- und Betriebsführungsges.m.b.H.;  
1988-1992 Mitglied des Aufsichtsrates  
der Voest Alpine Intertrading GmbH.;

- 1988-1992 Mitglied Board of Directors  
der Voest Alpine Trading Corporation, Houston USA;
- 1988-1993 Mitglied des Gesellschafterausschusses  
der Voest Alpine Vertriebsges.m.b.H.;
- 1989-1991 Mitglied des Aufsichtsrates der Kabel und Draht AG, Wien;
- 1990-1992 Associate des European Round Table of Industrialists;
- 1992-1994 Voest Alpine Intertrading Ges.m.b.H., Linz  
Geschäftsführer

**Weitere Funktionen:**

Vorsitzender des Aufsichtsrates  
der Voest Alpine Rohstoffhandelsges.m.b.H., Wien;  
Vorsitzender des Board of Directors  
der Voest Alpine Trading Corporation, Houston/USA;  
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses  
der Voest Alpine Rohstoffbeschaffungsges.m.b.H.

- 1995-1998 VAMED-Gruppe  
VAMED Engineering GmbH & Co KG  
Planungs- und Errichtungsges.m.b.H., Wien;  
Geschäftsführer

VAMED AG, Wien  
Mitglied des Vorstandes

Weitere Funktionen im VAMED Konzern:

Geschäftsführer  
Mitglied des Aufsichtsrates  
der VAMED Ges.m.b.H., Wien;  
stv.Vorsitzender des Gesellschafterausschusses  
der Therme Oberlaa Ges.m.b.H, Wien;  
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses  
der KMB Gebäudemanagement Ges.m.b.H.;

Mitglied des Board of Directors  
der VAMED Engineering Malaysia Sdn.Bhd, Kuala Lumpur;

Mitglied des Board of Directors  
der P.T. VAMED Engineering Asia, Jakarta;  
Mitglied des Board of Directors  
der Philippine Hospital Development Corporation, Manila.

**Weitere Funktionen:**

1995-1998 Mitglied des Kuratoriums des Österreichischen Rundfunks  
(ORF)

1998 bis dato Österreichischer Rundfunk  
Kaufmännischer Direktor

**Weitere Funktionen:**

Vorsitzender des Aufsichtsrates der ORF-Enterprise GmbH & Co KG  
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Österreichische Rundfunksender  
GmbH & Co KG  
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Gebühren Info Service GmbH  
Geschäftsführer der TW1 Betriebsführungs GmbH

**Sprachen:**

Englisch      verhandlungsfähig  
Französisch      verhandlungsfähig  
Spanisch      Grundkenntnisse

**Personalialia:**

verheiratet mit Dr.med. Petra Wrabetz  
Kinder:      Niko (1988), Phillip (1991), Julia (1993)

# KONZEPT

**zur mittel- und langfristigen Entwicklung des  
ORF als öffentlich-rechtliches  
Rundfunkunternehmen**



**Dr. Alexander Wrabetz**

**10. August 2006**

## **2007 – 2011**

### **Die entscheidenden Jahre – der neue ORF**

Die Welt des ORF wird sich in den kommenden fünf Jahren stärker verändern als in vier Jahrzehnten davor. Werden die Weichen in der nächsten Geschäftsführungsperiode falsch gestellt, ist die Existenz des Unternehmens in seiner derzeitigen Form gefährdet. Der ORF steht vor der gigantischen Herausforderung, sein traditionelles Kerngeschäft in TV und Radio unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Grund auf zu erneuern und gleichzeitig Angebote für sich neu etablierende (elektronische) Plattformen und Verbreitungswege zu entwickeln.

Falls der ORF durch zum Teil noch nicht absehbare Entwicklungen in der EU, durch Maßnahmen der österreichischen Politik oder auch eigenes Unvermögen von den Zukunftsentwicklungen abgeschnitten wird, droht ihm die Marginalisierung in der „analogen Sackgasse“.

Unübersehbar gibt es stärker werdende Bemühungen von Lobbies, Marktkonkurrenten und politischen Kreisen, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk auf traditionelles TV und Radio und innerhalb dieser herkömmlichen Mediengrenzen auf immer enger werdende Programmbereiche zu reduzieren.

Um die langfristige Zukunftsentwicklung sicherzustellen, ist eine tief greifende Erneuerung „an Haupt und Gliedern“ notwendig, sind Reformen und Veränderungen unabdingbar:

#### **Die neue Mission definieren**

Die wichtigste Aufgabe der kommenden Jahre wird es sein, Mission und Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im neuen digitalen Zeitalter klar und offensiv zu definieren und darüber einen breiten Konsens in Gesellschaft, Politik und europäischen Institutionen herzustellen. Diese Mission ist offensiv zu kommunizieren.

#### **Die neue Offenheit**

#### **Den Mehrwert messbar machen und Nutzen schaffen**

Der ORF muss sich der kritischen Debatte über seine Rolle stellen und breite gesellschaftliche Kreise – insbesondere seine Kunden, die ZahlerInnen des Programmengelds - in den Diskussionsprozess einzubeziehen. Der durch gebührenfinanzierte Angebote geschaffene **öffentlich-rechtliche Mehrwert** muss nicht nur erlebbar sondern auch messbar gemacht werden und für jeden Kunden und für jede Kundin tatsächlichen Mehrwert beinhalten. Hierfür sind geeignete Instrumente zu entwickeln.

## Die neue Haltung

### Unabhängigkeit und Distanz zu staatlicher und wirtschaftlicher Macht leben

Der ORF muss in der digitalen Welt jener Anbieter sein, der auf der Seite des Bürgers und der Bürgerin steht und diesem/dieser in der digitalen „Überflussgesellschaft“ Sicherheit und Orientierung bietet.

Unverzichtbare Voraussetzung dafür ist die gelebte und innen sowie außen glaubte Unabhängigkeit, die durch die staatsferne öffentlich-rechtliche Organisation und die praktizierte Haltung von Management und MitarbeiterInnen des Unternehmens sicherzustellen ist.

Dazu zählt auch und vor allem die Äquidistanz zu politischen Parteien und die Entschiedenheit gegenüber versuchten parteipolitisch motivierten Einflussnahmen und die Einhaltung transparenter Regulative und Entscheidungsprozesse.

Die Instrumente zur unternehmerischen und redaktionellen Unabhängigkeit sind ständig weiter zu entwickeln.

## Neues Arbeiten

Um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen, ist die Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationsformen erforderlich. Flache Hierarchien, schnelle Entscheidungen, bereichsübergreifendes projektbezogenes Denken und Handeln sind die Grundlagen für den machbaren Erfolg des Unternehmens.

MitarbeiterInnen, die diese neuen Herausforderungen bewältigen, verlangen und verdienen in besonderer Weise den Respekt und die sichtbare Anerkennung des Unternehmens und seiner Entscheidungsträger.

Veraltete Führungsmethoden haben jedenfalls in der täglichen Arbeitspraxis der neuen medialen Vielfalt keine Zukunft.

## Den Generationswechsel managen – Frauen fördern

In den nächsten Jahren steht in vielen Bereichen des Unternehmens und insbesondere auch in Führungspositionen der „Wechsel der Generationen“ bevor. Um diesen Generationswechsel positiv zu managen und an die gesellschaftlichen Realitäten heranzuführen, ist die Geschäftsführung besonders gefordert, jüngere MitarbeiterInnen zu qualifizieren, zu fördern und ihnen Entscheidungspositionen zu ermöglichen – insbesondere wird durch spezielle Programme der Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern sein.

# **A Die wirtschaftliche Herausforderung**

## **Ausgangssituation**

Der ORF steht in den kommenden Jahren vor noch größeren wirtschaftlichen Herausforderungen als in der Geschäftsführungsperiode 2002 bis 2006, vermutlich vor den schwerwiegendsten seiner Geschichte.

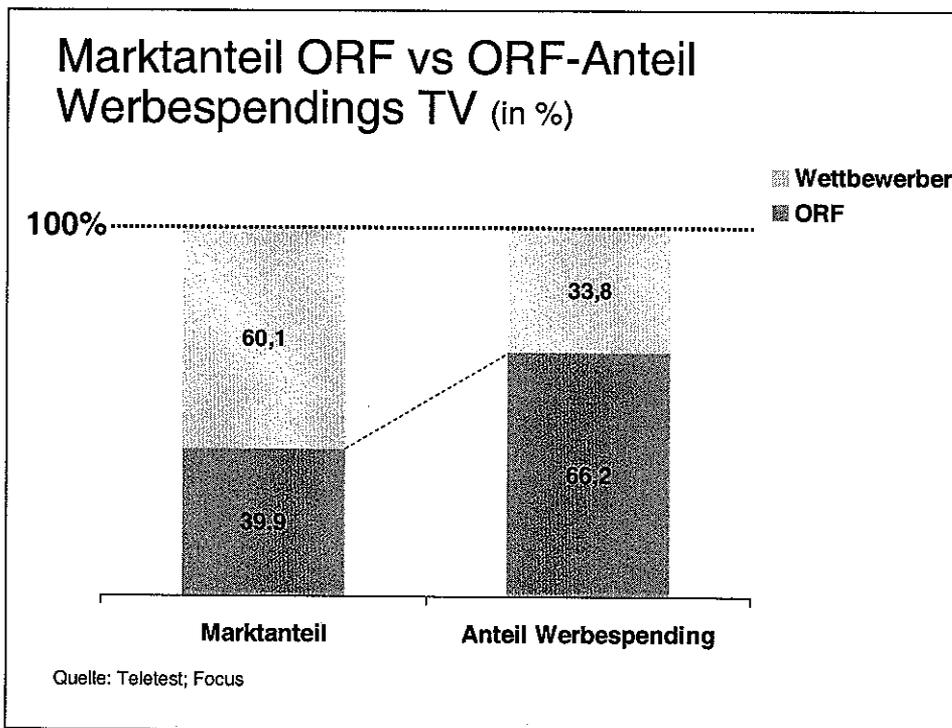
Werden die Fragestellungen – von der Programmengelt-Legitimierung bis zur für die Werbewirtschaft entscheidenden Positionierung - nicht konsequent und strategisch richtig adressiert, könnte der ORF in eine ökonomische Schieflage geraten, die unweigerlich eine existenzielle Gefährdung für das Unternehmen in seiner derzeitigen Breite und Form darstellt.

Dem Stiftungsrat als verantwortliches Gremium wurden mehrfach ausführlich und nachdrücklich die zu erwartenden künftigen Rahmenbedingungen und Erfordernisse dargestellt, weswegen hier nur auf die wesentlichen Eckpunkte eingegangen wird:

### **1. Klassische TV-Werbung**

Der ORF hält derzeit bei einem Sehermarktanteil von rd. 40 % in der wichtigsten und werberelevanten Zielgruppe der 12-49jährigen und lukriert damit immer noch 66 % des österreichischen Bruttowerbevolumens.

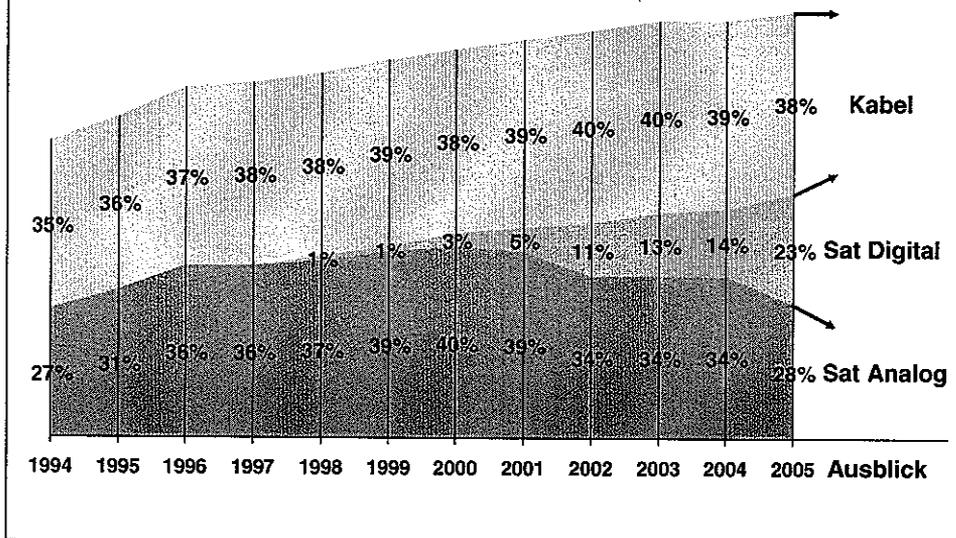
Gleichzeitig gelingt es dem ORF derzeit durch die erarbeiteten Modelle und Angebote an die Werbewirtschaft, immer noch ein TKP-Niveau zu verteidigen, das deutlich über jenem der Konkurrenz (ATV+ und Werbefenster) liegt.



Dieser an sich bemerkenswerte Umstand (- entgegen allen vergleichbaren Trends der europäischen Sender) ist einerseits auf die Qualität des Programms (- also das angebotene Umfeld für die Werbung) und die richtigen Vermarktungs- und Preisstrategien der letzten Jahre gegenüber der Werbewirtschaft, aber auch auf die Tatsache, dass bis dato die Werbefenster der deutschen Privatsender nur Haushalte mit Kabel- bzw. digitalem Satellitenempfang erreichen und nicht die rein terrestrischen und analogen Satellitenhaushalte, zurückzuführen.

Durch die Digitalisierung des terrestrischen Sendernetzes ab Ende 2006 wird durch den Umstieg der analogen Satellitenhaushalte auf digitalen Empfang die Reichweite der Werbefenster unvermeidbar stark ansteigen und damit den Druck auf die derzeit noch vom ORF erzielbare „Preisprämie“ weiter verstärken.

## TV: Entwicklung Haushalte mit Empfang Werbefenster



Je nach Umstellungsverhalten jener ca. 1,3 Mio. Haushalte, die von der Digitalisierung der Terrestrik betroffen sind, ist von einem deutlichen Anwachsen des Konkurrenzdrucks bis zum Jahr 2009 auszugehen. Etwa ab dem Jahr 2009 werden sich die Angebotsrelationen auf einem neuen Niveau einpendeln.

Weiters könnten durch die Verschärfung des Wettbewerbs insbesondere im Bereich digitaler Satellitenhaushalte durch zusätzliche Programmangebote ohne Gegenmaßnahmen des ORF die Reichweiten der Werbeblöcke sinken und damit den durch Technologiewechsel ausgelösten Wettbewerbsdruck verschärfen.

Darüber hinaus ist ab dem Jahr 2009 mit dem verstärkten Einsatz von Personal-Video-Recording-Systemen mit Werbeskip-Funktion zu rechnen, wovon weiterer Druck auf die reale Werbeblockreichweite ausgehen wird.

Ohne Gegenmaßnahmen muss daher davon ausgegangen werden, dass die Einnahmen aus klassischer TV-Werbung von EUR 218 Mio. im Jahr 2005 auf EUR 164 Mio. im Jahr 2009 sinken.

Ein solches Absinken der Erlösseite ist durch andere Einnahmen oder kostenseitige Maßnahmen mit einiger Sicherheit nicht auszugleichen und würde in der Folge unweigerlich zu einer massiven Einschränkung des Leistungsangebots des ORF führen. Durch konsequente Umsetzung der bereits eingeleiteten Maßnahmen sowie ein zusätzliches Maßnahmenpaket müssen die drohenden Einnahmerückgänge reduziert werden. Eckpfeiler dieser Strategie sind insbesondere:

- Stabilisierung bzw. Steigerung der Reichweite der Programme, insbesondere in den für die Werbung relevanten Zeitzonen. Alleine in den Werbeblöcken rund um die "Zeit im Bild" hat der ORF in den vergangenen Jahren massiv an Reichweite in allen Altersgruppen vor allem aber bei den Jungen verloren. Diesem Trend ist dringend gegenzusteuern.
- Nutzung des Potenzials in der Zielgruppe 50-65. In dieser Zielgruppe ist der Marktanteil des ORF derzeit noch signifikant höher als bei den unter 50jährigen. Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen soll dies auch bei der Preisdurchsetzung in der Werbewirtschaft einnahmensteigernd realisiert werden.

Die Systeme der Programmerstellung von der strategischen Programmplanung bis hin zum Management des Werbespot-Inventorys müssen in einem integrierten Gesamtplanungsprozess ertragsoptimierend ineinander greifen.

## **2. Radiowerbung**

In der Radiowerbung kann es bei einem weiteren deutlichen Marktanteilsverlust von Ö3 zu signifikanten Rückgängen der Werbeerlöse kommen. Ein Rückgang des Marktanteils von Ö3 um 10 bis 15 % führt zu einem prognostizierbaren Einnahmerückgang von EUR 73 Mio. (2005) auf bis zu EUR 63 Mio.

Bei einer Verschärfung der Radiokonkurrenz insbesondere im nationalen Bereich kann dieses Drohpotenzial Wirklichkeit werden. Diesem Rückgang ist durch geeignete erfolgsstabilisierende Maßnahmen von Ö3 entgegenzuwirken. Sollte es in der 2. Hälfte der Geschäftsführungsperiode durch die Digitalisierung des Radiofrequenzspektrums die Möglichkeit für weitere nationale Radioketten mit Spezialangeboten geben, wird sich dies ebenso negativ auswirken. Diesen Drohpotenzialen ist durch eine entsprechende Flottenstrategie gerade im digitalen Bereich entgegenzuwirken.

## **3. Sonderwerbformen**

Das Niveau der Sonderwerbformen konnte nach Umsetzung der Spruchpraxis des BKS auf einem Niveau von EUR 37 Mio. im Jahr 2005 stabilisiert werden. Die Anzeigetätigkeit der KommAustria hat sich in den vergangenen Monaten auf wenige Einzelfälle beschränkt, was den Schluss zulässt, dass nunmehr weitgehende Übereinstimmung zwischen KommAustria, BKS und ORF über die Interpretation des ORF-Gesetzes besteht. Im Zuge einer anstehenden Evaluierung des ORF-Gesetzes sind weitere Präzisierungen anzustreben, und die Bestimmungen zur Erreichung von Sonderwerbformen, gilt es zu hinterfragen. In Zeiten fast 100%iger Auslastung führt diese Rege-

lung zu Einnahmenverlusten bzw. dazu, dass von Kunden dringend nachgefragte Sonderwerbformen nicht umgesetzt werden können.

Auf europäischer Ebene ist die derzeitige Regelung im Rahmen der Bemühungen um die neue EU-Fernsehrichtlinie abzusichern. Hierbei sind sowohl die Bemühungen gegenüber den Brüsseler Institutionen als auch entsprechende Abstimmungsmaßnahmen innerhalb der Gruppe der EBU-Mitglieder notwendig.

#### **4. Online-Werbung**

In den kommenden Jahren ist mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage im Bereich Online-Werbung zu rechnen, auch zu Ende der Geschäftsführungsperiode wird Online-Werbung bei Weitem nicht an das derzeitige Volumen der Radio- oder gar TV-Werbung herankommen.

Das Erzielen der Online-Werbeerlöse ist jedoch durch regulatorische Eingriffe auf nationaler und EU-Ebene gefährdet. Durch geeignete Kooperationsformen zur gemeinsamen Entwicklung des Marktes für Online-Werbung mit anderen Marktteilnehmern insbesondere aus dem Printbereich sind diese Einnahmen ebenso abzusichern wie durch entsprechende, innerhalb der EBU koordinierte, Bemühungen auf europäischer Ebene.

#### **5. Multitext**

Die Teletextwerbung war in der Vergangenheit durch das Aufkommen der Online-Werbung tendenziell rückläufig. Durch die Einführung des digitalen Multitextes entstehen jedoch für diesen Bereich zusätzliche, neue Einnahmepotenziale, die zu einer Belebung dieses Geschäftsbereiches führen sollen.

Durch geeignete Maßnahmen sind die Synergien zwischen den derzeit getrennten Verkaufsorganisationen für die Bereiche TV und Radio sowie Online und Teletext zu nutzen.

#### **6. Stärkung und Neuorganisation des Content-Verkaufs**

Neben der in den vergangenen Jahren neustrukturierten und ausgeweiteten Verkäufe im klassischen Programmbereich entsteht ein zusätzlicher Markt für die zahlreichen neuen digitalen Plattformen von Anbietern im Medien- und Telekommunikationsbereich (Video-on-Demand, IP-TV, 3G, etc.). In den vergangenen eineinhalb Jahren konnten bereits erste nennenswerte Abschlüsse erzielt werden. Um das Potenzial optimal zu steigern, ist die Bündelung der derzeit auf verschiedene Abteilungen verteilten Zuständigkeiten und hier im Sinne eines one-stop-shop-Prinzips notwendig. In diesem Bereich muss auch die Etablierung des **Digital-Right-Managements** vorangetrieben

werden, genauso sind die entsprechenden Investitionsmöglichkeiten in digitale Rechte, für die zwar derzeit kein Programmeigenbedarf aber mittelfristig eine Verkaufsmöglichkeit besteht, zu schaffen. Es ist aber illusorisch, sich aus diesem Bereich Einnahmen zu erwarten, die die Einnahmerückgänge aus der klassischen TV-Werbung kompensieren. Dennoch ist vor allem aus strategischen Gründen diesem Bereich große Aufmerksamkeit zu schenken.

## 7. Neue Geschäftsfelder

Die Firma **Adworx**, an der der ORF eine Beteiligung von 47,5 % hält, konnte sich zum wesentlichen Dienstleister für die technische Abwicklung von Internetwerbung in Österreich entwickeln. Die **ORS** ist der führende Anbieter für technische Broadcast-Dienstleistungen im Bereich Satellit und terrestrische Ausstrahlung und seit 2005 nicht nur in Österreich, sondern auch in Deutschland erfolgreich tätig.

Anlagen zu diesen erfolgreichen Modellen sollen auch andere Geschäftsmöglichkeiten im Rahmen der EU-rechtlichen und nationalen Vorgaben sowie der strikten Beachtung der Trennungsrechnung des Quersubventionierungsverbotes entwickelt werden. Diese Aktivitäten können durch hauseigene Abteilungen, Tochtergesellschaften oder Joint-Ventures durchgeführt werden. In letzterem Fall ist die Realisierung zusätzlicher Erlöse durch entsprechende M&A-Aktivitäten möglich. So konnten zB in den Jahren 2001 und 2006 wesentliche Erlöse aus den (Teil-)Verkäufen von Beteiligungen durch den ORF erzielt werden.

## 8. Entgelt für Zusatzangebote ?

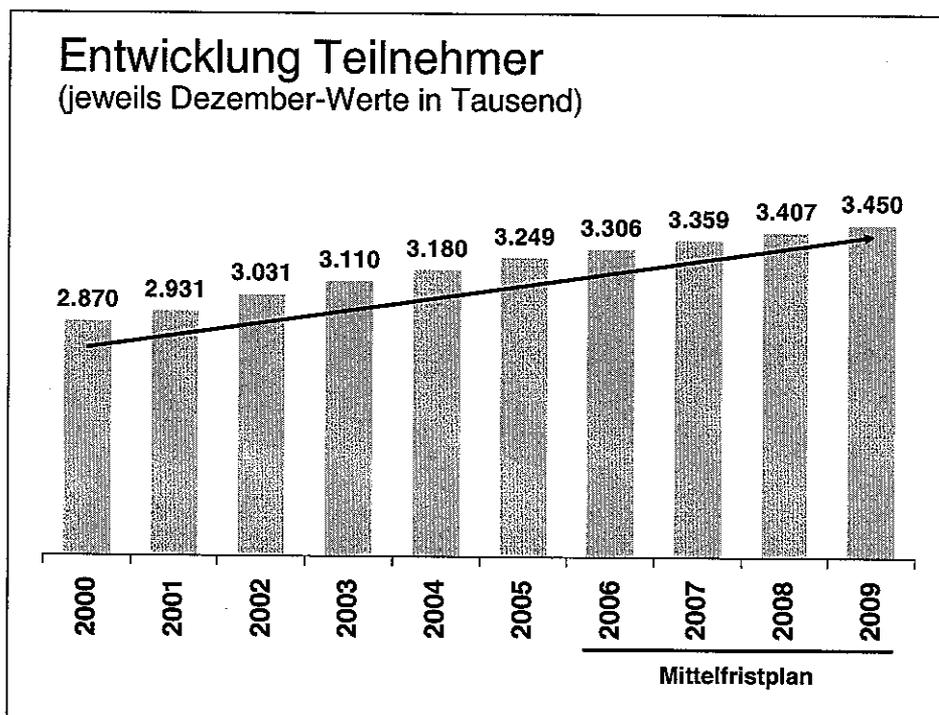
Im Bereich der neuen digitalen Angebote wird zu entscheiden sein, ob für bestimmte Services, wie Video-on-Demand, Archivnutzung, Podcasting, DVB-H-Angebote, IP-TV-Angebote, eine für den Endkunden gesonderte Entgeltverrechnung stattfindet. Diese Frage ist von eminenter strategischer Bedeutung und nur nach eingehender Diskussion im Unternehmen und mit dem Stiftungsrat zu beantworten. Auch innerhalb der öffentlich-rechtlichen Sender Europas gibt es hier zwei grundsätzlich verschiedene Zugänge. Während insbesondere für die deutschen öffentlich-rechtlichen Sender der barrierefreie Zugang zu allen Angeboten im Vordergrund steht, vertreten wichtige EBU-Mitglieder die Auffassung, dass spezielle Angebote, wenn damit zB im Bereich der Rechteklärung oder des Datentransfers bestimmte Kosten verbunden sind, diese gesondert verrechnet werden sollen. Für beide "Schulen" sind sowohl rechtliche, strategische als auch wie so oft EU-Aspekte ins Treffen zu führen. Insbesondere im Zusammenhang mit der DVB-Strategie (Terrestrisch, Kabel, Satellit) und der derzeit in Ausarbeitung befindlichen DVB-H-Strategie (Handheld) sowie der Entwicklung der Content-Verwertung ist hier im Laufe des Jahres 2007 ein Vorschlag der Ge-

schäftsführung auszuarbeiten, über den eine **Beschlussfassung des Stiftungsrates** herbeizuführen ist.

Das Ergebnis dieser Beschlussfassung ist mit seinen Konsequenzen in die mittelfristige Planung 2008 bis 2011 einzuarbeiten.

## 9. Teilnehmerentgelte

Durch die vollständige Übernahme der GIS durch den ORF konnte die Zahl der TeilnehmerInnen von 2.870.309 auf 3.295.571 (Stand 30.6.2006) gesteigert werden. Auf Jahresbasis bedeutet dies gegenüber dem Status 2000 jährliche Mehreinnahmen von EUR 81 Mio. Die Schwarzseherquote konnte von 13 % auf 3 %, auf einen im Europavergleich sehr guten Wert gesenkt werden. Durch geeignete Maßnahmen der GIS soll auch in den kommenden Jahren die Zahl der TeilnehmerInnen und damit die Gebühreneinnahmen gesteigert werden, wobei das realisierbare Potenzial nach den Erfolgen der vergangenen Jahre tendenziell geringer wird. So ist bis zum Jahr 2009 mit einem jährlichen Zuwachs von ca. 50.000 TeilnehmerInnen netto zu rechnen, danach wird die Zahl tendenziell geringer werden.



Zur Absicherung und Entwicklung dieser wichtigsten Einnahmensäule des Unternehmens sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Die Anmeldung von Zweitwohnsitzen bzw. nur temporär bewohnten Wohnsitzen ist weiter auszubauen, wobei wegen der schlechten Erreichbarkeit andere Wege als der Außendienst zu forcieren sind.

- Die aktuelle Anmeldequote von Empfangsgeräten in Unternehmen und Ämtern lässt in diesem Bereich noch weiteres Wachstum zu.
- Die steigende Mobilität der Privathaushalte führt im Zuge von Wohnortwechseln vermehrt zu Lücken bei der Anmeldung (zwischen Abmeldung und Anmeldung liegen oft Monate), hier müssen zusätzliche Nachverrechnungen und Mahngebühren ermöglicht werden.
- Durch die Wiederschaffung der Möglichkeiten zum Erlass einer Gebührenordnung für die GIS und die Vereinheitlichung der Bestimmungen der Fernmeldegebührenordnung und des Fernsprechentgeltzuschussgesetzes kann der Aufwand der GIS deutlich reduziert werden und zusätzliche Einnahmemöglichkeiten erschlossen werden. Darüber hinaus ist die Einhebung der Teilnehmerentgelte im Hinblick auf Fernsehaktivitäten via neue Technologien zu präzisieren.

## 10. Entgeltvalorisierung

Insgesamt wird es im Bereich der Teilnehmerentgelte zu einem verschärften Wettbewerb auch im Lobbyingbereich kommen. Die Privat-TV-Unternehmen Deutschlands haben mit der Umstellung ihrer Angebote von reiner Werbe- auf teilweise Pay-Finanzierung begonnen, sodass nun neben traditionellen Pay-TV-Anbietern und neuen Telekomanbietern auch traditionell bisher rein werbefinanzierte TV-Unternehmen um das nicht größer werdende Medienbudget der privaten Haushalte kämpfen. Damit wird sich der lobbyistische Druck gegen Valorisierung der Teilnehmerentgelte sowohl auf EU- als auch auf nationaler Ebene verstärken. Aus diesem Grund ist von einer unter der Inflationsrate liegenden Gebührenanpassung und damit einer **realen Gebührenerkung** bei gleichzeitiger Leistungsausweitung auszugehen. Der österreichische Weg der **staatsfernen** Gebührenfestsetzung hat sich im Vergleich zu anderen europäischen Modellen bewährt und soll grundsätzlich beibehalten werden. Die Verlagerung der Gebührenfestsetzung aus dem Stiftungsrat in die direkte Sphäre der Politik ist abzulehnen.

## 11. Konsequenter Sparkurs

Die stark steigenden Rechtenkosten, die sinkenden Werbeeinnahmen in der klassischen TV-Werbung und die Investitionen in Programmreform, neue Technologien und Plattformen können durch die angeführten ertragssteigernden Maßnahmen nicht kompensiert werden. Zur Erreichung der Unternehmensziele bei einem ausgeglichenen Ergebnis (Schwarze Null) ist daher die konsequente Fortsetzung des Sparkurses in allen Bereichen notwendig.

Insbesondere sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Abzug von Mitteln aus den Randzonen des TV-Programmes. Die Mittel müssen noch stärker in der Prime Time gebündelt werden, um den größtmöglichen Effekt zu erzielen. Sowohl im Sinne der Werbereichweite als auch im Sinne der Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags.
- Fortsetzung der Ausnutzung der Fluktuation zur Reduktion des Personalstands. Hier kommt dem ORF zusätzlich zugute, dass die Strukturanpassungen durch den KV 2003 zu greifen beginnen und die Gehalts-sprünge der neu angestellten MitarbeiterInnen im geringeren Ausmaß ausfallen als jene der MitarbeiterInnen, die direkt vor der Pensionierung stehen.
- Reduktion von Doppelgleisigkeiten in Verwaltung und Produktion. Eine mit Augenmaß durchgeführte Straffung der Organisation soll dazu beitragen Entscheidungswege zu verkürzen. Damit sollen unnötige Abstimmungsschleifen vermieden werden.

## **B Programmliche Herausforderung**

### **1. Allgemein**

- **Wiederherstellung des Vertrauens in die Unabhängigkeit**

Der ORF ist einer der erfolgreichsten öffentlich-rechtlichen Sender Europas. Dennoch ist das wichtigste Gut des ORF - das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Qualität und Unabhängigkeit der Information - massiv in Frage gestellt. Als Beleg hierfür seien die kritischen Diskussionen innerhalb des Hauses ebenso angeführt, wie die negativen Pressemeldungen der letzten Zeit.

Damit ist auch eine wesentliche Basis für den unabdingbaren programmlichen Erfolg ebenso gefährdet, wie auch die kreative Kraft der MitarbeiterInnen in weiten Teilen des Unternehmens spürbar beeinträchtigt ist.

Von großen Teilen der gesellschaftlichen Eliten wird die Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags durch den ORF in Frage gestellt. Mangelndes Vertrauen in die Unabhängigkeit des Unternehmens und der Berichterstattung kombiniert mit einer breiten Kritik an der Erfüllung der gesetzlichen Aufträge kann zu einer nachhaltig gefährlichen Situation führen, die in ihrer Dramatik die ohnehin großen wirtschaftlichen Herausforderungen in den Schatten stellt - Stichwort "Legitimationskrise", etc.

Daher sind so rasch wie möglich geeignete Maßnahmen, die unzweifelhaft das Vertrauen in die Unabhängigkeit und Überparteilichkeit der politischen Berichterstattung des ORF wiederherstellen.

Es ist ein Gebot der Stunde, durch strukturelle Maßnahmen - wie Dezentralisierung von Entscheidungen und Kompetenzen, sowie Stärkung der Rechte der Redaktionen und Redakteure - die Situation umgehend und tief greifend zu verbessern.

- **Größte Programmreform in der Unternehmensgeschichte**

Die größte Programmreform in der Geschichte des Unternehmens ist vorzubereiten und im Laufe des Jahres 2007 umzusetzen.

Das gesamte Programmschema, aber auch ein Großteil der bisherigen Sendeformate ist neu zu überdenken und zu strukturieren. Eine klare Positionierung der beiden TV-Programme ist notwendig.

Der Umsetzungsprozess dieser unumgänglichen "Programmreform" muss MitarbeiterInnen aller Ebenen einbeziehen und jeweils abteilungs- und bereichsübergreifend erfolgen.

Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial der MitarbeiterInnen muss verstärkt genutzt werden.

Gleichzeitig sind gesellschaftliche Kräfte, Gruppen und Personen, die aktives Interesse an der Zukunft des Unternehmens zeigen, in diesen Prozess einzubinden.

Entscheidungen über Sendungen, Konzepte und Personen haben ausschließlich auf Basis der Kriterien "Qualität und Kreativität" zu erfolgen.

Durch den Prozess der Neugestaltung und die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme für alle MitarbeiterInnen sollen sowohl die teilweise vorhandenen Motivationsprobleme als auch tendenzielle "Spaltungstendenzen" innerhalb der Belegschaft überwunden werden. Wenngleich dieser Prozess vor allem den TV-Bereich betrifft, so ist er doch grundsätzlich medienübergreifend zu gestalten und hat auch Radio, Online und die Landesstudios einzubeziehen.

- **Themenführerschaft wieder erringen**

Der ORF erfüllt in vielen Bereichen in ausgezeichneter Form seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag.

Durch die unkoordinierte Zersplitterung der Behandlung von Themen in verschiedene Medien und Sendegefäße und in der zunehmenden Vielfalt des Angebots der "elektronischen Überflusgesellschaft" (© Gerd. Bacher) gelingt es aber nur mehr zunehmend ungenügend, bestimmende Themen in den Mittelpunkt der öffentlichen Debatte zu rücken und damit vor allem auch den ORF als "Träger und Motor für gesellschaftliche Diskussionsprozesse" in Erscheinung treten zu lassen und zu positionieren.

In der kommenden Geschäftsführungsperiode sollen daher die großen Themen der Zukunft jeweils schwerpunktmäßig innerhalb eines mehrmonatigen Zeitraumes medien-, sendungs- und bereichsübergreifend behandelt werden und auch die SeherInnen/HörerInnen/TeilnehmerInnen interaktiv so stark wie möglich mit einzubeziehen.

Um das Kreativitätspotenzial Österreichs (und darüber hinaus) sowie jenes der MitarbeiterInnen des Hauses in die Vorbereitung einzubeziehen, müssen die Schwerpunktthemen zeitgerecht kommuniziert werden und Themenchampions als AnsprechpartnerInnen benannt werden. Diese "Leitpersonen" sind unabhängig von einer hierarchischen Position auszuwählen, da

die entsprechenden Teams ebenfalls möglichst bereichs- und medienübergreifend, projekt- bzw. themenbezogen zu definieren sind. Folgende Themen sind geplant:

## 2007

### Globalisierung

Trotz einer Unmenge von Literatur sind die Prozesse der globalen Veränderung wie sie zB T. Friedman umfassend beschreibt, kaum zu fassen. Das Publikum reagiert mit Verstörung, Ablehnung, Gleichgültigkeit und Rückzug in Scheinwelten. Aufgabe des ORF ist es, alle seine Kunden umfassend und spannend zu informieren und Bühne für aktive Auseinandersetzung und Debatte zu sein.

### Integration

In Österreich leben ca. 1 Mio. Menschen mit so genanntem "Migrationshintergrund". Die Bevölkerungsgruppen werden vom ORF, abgesehen von wenigen verdienstvollen Spezialangeboten, weder wahrgenommen noch adressiert. Nicht einmal in der Medienforschung werden sie gesondert berücksichtigt, sodass ein großer Teil dieser Menschen auch medial gesehen in einer Parallelwelt lebt.

Durch diese weitgehende Ausklammerung wird weder die Integration, noch das Verständnis für kulturelle Vielfalt gefördert und der Mehrheitsbevölkerung nahe gebracht.

Der ORF hat sich dieses Thema aktiv anzunehmen und - ohne Ausblendung der realen Probleme - über diesen gigantischen gesellschaftlichen Prozess zu berichten; Bühne für die Debatte über Fragestellungen, Ängste und Probleme zu sein. Die Bewusstseinsbildung und Unterstützung der positiven Integrationsbemühungen in die österreichische Gesellschaft, ist einer der wichtigsten Aufgaben des ORF als "Zentralanstalt der österreichischen Identität".

## 2008

### Europa/Mitteuropa

Studien belegen, dass im elektronischen Bereich vorwiegend öffentlich-rechtliche Medien Quelle der Information über den europäischen Integrationsprozess sind. Dies muss ein wesentlicher Schwerpunkt des ORF sein. In Anbetracht der großen EU-Skepsis ist hier keine Apologetik der EU-Institutionen und ihrer Politik angebracht, sondern kritische Information und Analyse und vor allem die Eröffnung des Angebots einer "Plattform für Diskussionen".

Im Jahr 2008 ist daher rund um die Fußball-Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz geplant, einen umfassenden Europaschwerpunkt auch "jenseits" des Fußballs zu bieten.

Österreich wird rund um diese Fußball-EM auch sein Selbstbild und das Bild Österreichs insbesondere in Europa neu definieren und viele Anstrengungen unternehmen, um seinen Standort gemeinsam mit der Schweiz (als Nicht-EU-Mitglied) im Herzen Europas zu bestimmen.

Die Fußball-EM wird im ORF nicht nur als Sportereignis wahrzunehmen sein, sondern vor allem auch als Angelpunkt eben dieser generellen Standortbestimmung, die insbesondere auch ungeheure Image- und Wirtschaftschancen bietet (- siehe auch die WM in der BRD).

#### Asien, der Kontinent des 21. Jahrhunderts

Das ORF-Büro in Peking, dessen Vorbereitung durch bekannte Umstände verzögert wurde, ist umgehend mit einem/r Vollkorrespondenten/in zu eröffnen.

Der China/Asien-Schwerpunkt rund um die Olympischen Spiele im Jahr 2008 in Peking wird den Europa-Schwerpunkt rund um die EURO 2008 kontrastieren und ergänzen.

- **"Große Erzähler"**

Für die großen Themen gilt es in den kommenden Jahren die neuen "großen Erzähler" zu finden und zu entwickeln. Ikonen wie Hugo Portisch stehen naturgemäß dem ORF nicht mehr im erforderlichen Ausmaß zur Verfügung.

Selbstverständlich können "Jahrhundertpersönlichkeiten" nicht auf Knopfdruck geschaffen werden und vielleicht werden Nachfolger die großen Vorbilder auch angesichts objektiv veränderter Umstände nie erreichen. Wenn jedoch nicht nach der nächsten Generation Ausschau gehalten und dieser entsprechende Chancen auf Entwicklung hergegeben wird, wird es auch nicht gelingen, die großen Themen und ihre Aufarbeitung mit dem ORF zu verbinden.

## **2. Schwerpunkte der Programmreform:**

- **Information**

Neben der Wiederherstellung des allgemeinen Vertrauens in die Objektivität und Unabhängigkeit der TV-Information ist eine große Informationsoffensive zu starten. Eckpunkte derselben sind

- Die neue Struktur der Redaktionen der Aktuellen Information  
Jedenfalls die "Zeit im Bild 1", die "Zeit im Bild 2" und die neuen Info-Formate von ORF1 haben über eine selbstständige Redaktionskernmannschaft mit eigenständiger Redaktionsverantwortung und einem eigenständigen Sendungsverantwortlichen zu verfügen. Diese aktuellen Informationssendungen stehen auch im Wettbewerb zueinander. Dieses System birgt die Gefahr von Doppelgleisigkeiten, die daraus resultierenden Effekte an Pluralität und Lebendigkeit wiegen die Nachteile jedoch bei Weitem auf.

Die Information in der Zeitzone von 19.30 Uhr bis 20.15 Uhr (Information, Kultur, Sport, Gesellschaft) ist auszubauen und jedenfalls teilweise zielgruppenadäquat zu entkoppeln, um insgesamt die mit umfassender Information in dieser Zeitzone erreichten ZuschauerInnen-Zahlen wieder zu erhöhen.

- Ausbau der Wochenendinformation  
Internationale Krisen halten sich nicht an das Wochentags- und Feiertagschema des ORF. Nach Maßgabe der wirtschaftlichen Möglichkeiten ist daher auch am Wochenende jedenfalls eine Sendung (ORF1 oder analog ZIB 2 in ORF2) vorzusehen, die insbesondere bei dichter Nachrichtenlage Raum für Analysegespräche und vertiefende Hintergrundinformationen bietet.
- Ausbau Information ORF1  
Nach dem Start mit aktueller Information in ORF1 (Newsflash) ist in der nächsten Geschäftsführungsperiode ein eigenständiges längeres Informationsformat für ORF1 zu entwickeln, welches sich von der traditionellen Informationsaufarbeitung in ORF2 deutlich unterscheidet.
- Reform der Diskussionssendungen  
Die Diskussionssendungen "Offen gesagt" und "Pressestunde" sind neu zu gestalten. Die Scheinpublikumsbeteiligung in "Offen gesagt" hat sich nicht bewährt.

Neue zusätzliche Gesprächsformate - zB auch für bestimmte Themenbereiche (Wirtschaftstalk) - können kostengünstig das Programm bereichern.

- Ausbau der Bürgersendungen  
Sendungen, in denen es um Probleme der BürgerInnen, Konsumentenrechte etc. geht, sind stark nachgefragt, erfolgreich und relativ kostengünstig zu produzieren. Darüber hinaus sind sie in Reinkultur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags und positionieren den ORF an der Seite des Bürgers/der Bürgerin.

Auf Basis des Erfolgsprinzips "Volksanwalt" ist eine Sendung zu entwickeln, die zusätzlich Konsumenten-, Patienten-, Landesvolksanwälten und sonstigen ähnlichen Institutionen eine Bühne für relevante Fälle bietet.

- Ausbau Korrespondentennetz  
Da die Vermittlung globaler Informationen und Zusammenhänge zu den wichtigsten Aufgaben eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks gehört, ist die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Korrespondentennetzes ein wichtiger und unverzichtbarer Schwerpunkt.

Nach der erfolgreichen Etablierung eines Arabien-Korrespondenten und der Aktivierung des Asien-Büros ist als nächster Schritt (jedoch nach 2007) die Einrichtung eines Korrespondenten in Lateinamerika anzustreben.

- **Bildung, Wissenschaft und Zeitgeschehen**

- Ausbau Dokumentation und Reportage  
Die Aktivitäten des ORF in den Bereichen Dokumentation und Reportage sollen grundsätzlich neu strukturiert werden. Es sind durch die verstärkten Anstrengungen sowohl im Haus durch eigene Produktionen, als auch durch Einbeziehung der österreichischen Produzentenszene neue und spannende Programmformate zu entwickeln. Die dazugehörige Zieldeklaration ist klar: Mit der Entwicklung klar ausgeschilderter Marken und Persönlichkeiten in den Themenschwerpunkten und zusätzlichen finanziellen Mitteln muss der ORF entsprechend seiner großen Tradition wieder den Anschluss an den internationalen Doku- und Reportagetrend verstärken und teilweise (wieder) finden.

Eine starke Marke für Dokumentationen kann an die internationalen Kooperations- und Verkaufsmöglichkeiten, wie sie im Bereich der "Universum"-Natur-Dokumentationen bestehen, anschließen.

- Universum stärken  
Die Marke "Universum" ist einer der stärksten nationalen und internationalen Marken des ORF. Die "Universum"-Leiste ist sowohl für den Einsatz im eigenen Programm als auch für die internationale Markenbildung des ORF von großer Bedeutung und soll daher gestärkt und weiter ausgebaut werden.

Kern der Marke "Universum" sind die Bereiche Natur und Landschaft. Andere Inhalte sind im Zusammenhang mit den Überlegun-

gen zu Dokumentation, Reportage und History-Leiste eventuell neu zu positionieren.

- "History-Leiste"  
Die erfolgreichen Potenziale im Bereich Geschichtsdokumentation sind unter einem eigenen Markennamen zusammenzufassen und als "History-Leiste" entsprechend auszuschildern und zu programmieren. Die Entwicklung eines History-Sendeplatzes ist in einer Kombination aus Eigenproduktion, Kooperation mit Dritten und Kaufprogrammen möglich.

- **Sport**

- Die Verschärfung des Wettbewerbs  
Der Sportbereich wird in den kommenden Jahren von einer massiven Verschärfung des Wettbewerbs um die Rechte, insbesondere durch das Auftreten neuer Nachfrage für zusätzliche Plattformen (IP-TV, Pay-TV) geprägt sein.
- Rolle der EBU stärken  
Voraussetzung für ein erfolgreiches Sportprogramm ist die Rechtssicherung. Der ORF wird für internationale Top-Ereignisse die Bemühungen unterstützen, die Position der EBU nach Möglichkeit wieder zu stärken. Der im Juni 2006 beschlossene neue Sportrechte-Erwerbsmechanismus bietet der EBU verbesserte Möglichkeiten, in Zukunft erfolgreicher aktiv zu sein. Gleichzeitig muss auf europäischer Ebene das von Premiere gegen die Eurovision angestrebte Verfahren zu einem zufrieden stellenden Ergebnis geführt werden.
- Wiedereinstieg in die Bundesliga  
Sowohl ORF als auch österreichische Fußballbundesliga haben in den vergangenen 2 Spielsaisons gesehen, dass sie zwar ohne Kooperation leben können, dass jedoch eine Kooperation eindeutig zum beiderseitigen Vorteil ist. Aus diesem Grund ist bei der im Herbst laufenden Ausschreibungsrunde für die nächsten Spielsaisons der Wiedereinstieg in die österreichische Bundesliga zu vertretbaren Kosten anzustreben.
- Europameisterschaft 2008  
Die Rechte für die Übertragung der Fußball-Europameisterschaft 2008 sind zu sichern. Ab diesem Moment ist die integrale Vorbereitung Österreichs auf diese Europameisterschaft in enger Zusammenarbeit mit der Schweiz eines der wesentlichen Großprojekte der nächsten Geschäftsführungsperiode. Der ORF wird eine wesentliche Verantwortung für den nationalen und internationalen Er-

folg dieses bedeutenden Großereignisses haben. Nur der ORF unter Einsatz all seiner crossmedialen Möglichkeiten wird in Österreich eine Stimmung analog zu jener bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland entwickeln können. Dies kann nicht ausschließlich vom ORF Sport erfüllt werden, sondern hat medien- und genreübergreifend Sendungen der Information (siehe oben), Kultur, Unterhaltung, etc. in allen verschiedenen Medien des ORF zu umfassen. Auch den Landesstudios in den Austragungsorten kommt hier eine besondere Rolle zu. Der ORF wird auch die Ausrichtung von Public-Viewing-Aktivitäten, die im hohen Ausmaß bestimmend für den Erfolg der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland waren, mitgestalten.

- Olympia 2008 Peking  
Die Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking sollen nicht nur in besonderer Weise Gelegenheit sein, das neue asiatische Jahrhundert der österreichischen Bevölkerung näher zu bringen, sondern auch jene Sportarten, die traditionell nicht zu den Hauptsportarten der Berichterstattung gehören. Im Vorfeld ist eine entsprechende Bühne für die Darstellung der Vorbereitung auf dieses Großereignis bereit zu stellen (siehe oben).
- Formel 1  
Der in der nächsten Saison auslaufende Formel 1-Vertrag soll verlängert werden, sofern dies finanziell vertretbar ist. Weitere substantielle Kostensteigerungen in diesem Bereich sind jedoch nicht finanzierbar.
- Ski-Alpin  
Das Verfahren vor der Bundeswettbewerbsbehörde im Zusammenhang mit dem ÖSV-Vertrag soll erfolgreich abgeschlossen werden. In den Jahren 2009/2010 soll es dann zu einer Neuausschreibung kommen. Dafür sind zeitgerecht Vorbereitungen zu treffen, wobei insbesondere zu klären ist, wie der ORF sich im Bereich mobiler und Online-Nutzungen verhalten wird.
- Sport Plus  
Die digital/terrestrische Ausstrahlung des Programms Sport Plus ist jedenfalls für den 2. Multiplex anzustreben. Spätestens bis zu diesem Zeitpunkt muss die Zukunft von TW1 geklärt werden, da eine terrestrische Ausstrahlung von TW1 auf Basis der geltenden gesetzlichen Bestimmungen nicht möglich ist. Für den Fall der Entflechtung von TW1 und Sport Plus ist zu klären, mit welchem Programmangebot eine Entflechtung realisiert und finanziert werden kann.

- Strategische Arbeitsgruppe Sport und alternative Verbreitungswege  
Livesport gilt als wesentlicher Prime-Content für mobile Nutzungen (UMTS, DVB-H) aber auch neue Anbieter (IP-TV, etc.). In den nächsten 5 Jahren werden sich die Rollen der einzelnen Medien und Anbieter rund um ein bestimmtes Ereignis neu etablieren. Strategische Versäumnisse oder Fehlentscheidungen können die Wettbewerbsposition des ORF nachhaltig negativ beeinflussen. Es ist daher eine permanente interdisziplinäre Arbeitsgruppe einzurichten, die sich mit der Ausarbeitung und laufenden Überprüfung der Strategie Sport-Content auf neuen Plattformen beschäftigt. Dieser Arbeitsgruppe haben neben den Vertretern des TV-Sports, des Archivs, des Radios, des Online-Bereichs, der Rechtsabteilung und der Contentverwertungsabteilungen auch MitarbeiterInnen der Technik und der Planung anzugehören.
  
- Aktueller Sport:  
Im Zuge der Neuordnung der Zeitzone 19.30 Uhr bis 20.15 Uhr ist auch die Gegenprogrammierung von "Sport" und "Seitenblicke" zu überprüfen. Die Publika dieser beiden Sendungen sind zum Teil überschneidend.

- **Österreichische Filmproduktion**

Der ORF hat eine dominante, unverzichtbare Rolle für die österreichische Filmproduktion. Diese ist nicht nur Garant für erfolgreiches Programm sondern auch wesentliche Legitimation für die Gebührenfinanzierung.

Tendenziell ist die Produktion österreichischer Inhalte für ORF1 zu forcieren. Insbesondere ist eine im urbanen Raum angesiedelte Serie in der Tradition der Erfolge „Ein echter Wiener geht nicht unter“ oder „Kaisermühlenblues“ zu entwickeln.

- **Internationale Filme und Serien**

Der Anspruch des ORF, zum frühestmöglichen Zeitpunkt (Erstausstrahlung) das publikumsattraktivste, internationale Produkt anzubieten, muss gewahrt werden. Eine Überprüfung der Strategie der gleichzeitigen Ausstrahlung mit Konkurrenzsendern bei Wiederholungen ist selbst unter Inkaufnahme von Marktanteilsverlusten aus Imagegründen zu überlegen. Darüber hinaus sollen Serien, die sich durch allzu große Eindimensionalität auszeichnen (zB „Eine himmlische Familie“), auf ihre Einsatztauglichkeit hin überprüft werden.

Eine Programmleiste für europäischen Qualitätsfilm ist einzurichten. Die Zweikanalton-Technik ist zumindest bei speziellen Programmen für Ausstrahlungen in Originalsprache zu nutzen.

- **Jugend und Familie**

- **Junges Magazin**  
Ein wöchentliches, junges Magazin, das von sehr jungen Redakteuren für eine junge, kritische Zielgruppe ohne Quotenvorgabe an einem zu definierenden Sendeplatz ausgestrahlt wird, ist eine wesentliche Zukunftsinvestition insbesondere in Sinne der Entwicklung von jungen Talenten.

- **Seitenblicke**  
Das Erfolgsprodukt „Seitenblicke“ ist einem Relaunch zu unterziehen. In der neu gestalteten Zeitzone 19.30 Uhr bis 20.15 Uhr soll ein „junges“ Seitenblickeformat für ORF1 geprüft werden.

Im Zuge der Ansprache der Zielgruppe 50-65 soll ein eigenes Format für die „Golden Agers“ entwickelt werden.

- **Kinderprogramm**  
Im Kinderprogramm soll der Eigenproduktionsanteil zu Lasten der Flächen für Kaufprogramme ausgeweitet werden. Insbesondere sind Formate mit intelligentem Anspruch (zB „Forscherexpress“) zu forcieren.

- **Kultur**

Nach der erfolgreichen Wiederetablierung von Operaufführungen und Konzertübertragungen in der Prime Time ist der Schwerpunkt neben der Fortsetzung dieses Trends auf die Schaffung von Sendeungsflächen für die zeitgenössische Kunst und die kritische Auseinandersetzung mit dem Kulturleben zu richten. Der ORF muss mit seinen Medien zur Multimediaplattform der österreichischen Kunst- und Kulturszene werden. Die vielfältigen Angebote des ORF in TV, Radio, Landesstudios und Online sind besser aufeinander abzustimmen, um so die Wirkung und Wahrnehmung der Einzelleistungen zu verstärken.

Insbesondere die Förderung der österreichischen Gegenwartsliteratur auch in Sendungen der TV-Kultur ist auszubauen. Weiters ist zu überprüfen, ob die durch den Wegfall der Sendung "Tipp" entstandene Situation nicht neue Wege zur Berichterstattung über die Kulturveranstaltungen im Lande notwendig macht. Die Vernetzung der TV-Kultur

mit den Radios, insbesondere mit Ö1, ist ein wesentlicher Schwerpunkt.

- **Religion**

Der erfolgreiche Weg der Hauptabteilung Religion, nicht nur umfassend über Themen des Kernbereichs zu berichten, sondern mit Programmen auch philosophische und gesamtgesellschaftliche Fragestellungen anzusprechen, soll fortgesetzt werden. Im Bereich der Themenschwerpunkte (siehe oben) wird der Religion auf Basis ihrer Erfahrungen eine wichtige Rolle zukommen.

- **On Air Design**

Zeitgleich mit dem Start der Programmoftensive ist auch das gesamte On Air Design der beiden Programme neu zu gestalten, um die programmliche Neuorientierung entsprechend zu unterstützen und zu dokumentieren.

## **C Zukunft des Radios**

Die Hörfunk-Programme differenzieren sich insbesondere durch herausragende redaktionelle Angebote – jeweils angepasst an die Zielgruppe des Senders. Zwar hat diese Gemeinsamkeit stark unterschiedliche Ausprägungen, aber dieses Asset ist der Kern für die Fortsetzung des Erfolgs der Programme. Das Internet sowie die digitale Kabel- und Satellitenausstrahlung hat Flächenradio durch die große Auswahl austauschbar gemacht. Vom Hörer wird man nur mehr wahrgenommen, wenn man über das Musikprogramm hinaus Aufmerksamkeit erregt.

- **Ö1**

Die Mannschaft von Ö1 hat bewiesen, dass das totgesagte Sprachradio eine wesentliche Rolle im Radiokonzert spielen kann. Das umfassende Nachrichten-, Kultur- und Bildungsprogramm des Senders muss gestärkt werden. Hier öffnen das Internet und der Download – also das zeitversetzte Hören – neue Möglichkeiten, die erst in sehr geringem Ausmaß genutzt werden. Der Sender soll sich noch stärker als Aushängeschild seines umfangreichen Archivs sehen. Die produzierten Angebote sind viel zu schade, um sie in Archiven ungenutzt zu lassen. Die Weiterentwicklung von Ö1 als multimediale Plattform für die Auseinandersetzung eines breiten Spektrums an Themen muss ausgebaut werden. Schon jetzt sind die treuesten Begleiter des ORF die Mitglieder des Ö1-Clubs.

- **FM4**

Der Jugendsender FM4 zeigt, dass großer Bedarf nach zielgruppenorientierter, journalistisch aufbereiteter Hintergrundinformation herrscht. Hier gilt es, das Potenzial durch eine gezielte „Brand-Extension“ zu realisieren. Die Verankerung dieser ORF-Marke bei den Jugendlichen sollte auch für andere Medienprodukte nutzbar sein. Der ORF darf hier nicht unter dem Deckmantel der Markenbeschädigung die Chance versäumen, auch ein breiteres Publikum für intelligentes Jugendprogramm zu gewinnen.

- **Ö3**

Die starke Marktstellung von Ö3 ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Radios und die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Unternehmens. Bei der Positionierung in der Musikfarbe der gesamten Senderfamilie ist auf die Flankierung von Ö3 Bedacht zu nehmen. Die begonnene schrittweise Neupositionierung von Ö3 ist fortzusetzen. Der Anteil auch von Wörtelelementen aus den Bereichen Jugend, Kultur, Religion und Wissenschaft ist im Zuge einer leicht veränderten Gesamtprogrammierung zu erhöhen, wobei auf die Erfolgserfordernisse Bedacht zu nehmen ist.

- **RSO**

Das RSO ist ein wesentlicher Träger der positiven ORF-Identität und soll zur Verstärkung derselben noch mehr genutzt werden. Der Weg zu den Top 3 Rundfunkorchestern Europas muss konsequent fortgesetzt werden.

## **D Online, Medien und neue Angebote**

Die Online-Direktion ist ein wesentlicher Träger der multimedialen Innovation des gesamten Unternehmens. Nur eine selbstständige Entwicklung dieses Bereiches stellt dies sicher, weswegen die Direktion ausgebaut und alle textbasierenden Medien des ORF dort konzentriert werden sollen.

Gleichzeitig ist es wichtig, die Vernetzung und Kommunikation des Online-Bereichs mit den anderen Medien des Unternehmens synergetisch zu verstärken.

### **Umsetzung der multimedialen Möglichkeiten**

Seit Ende der 90iger-Jahre hat der ORF die erfolgreichste Website des Landes aufgebaut und damit auch den österreichischen Teil des World Wide Web mitgeprägt. Diese Ausgangsposition muss der ORF nutzen, um die Kernprodukte TV und Radio unbeschadet in das digitale Zeitalter zu überführen. Die Integration der Strukturdienste von Radio und Online ist bereits geglückt und Inhalte werden in einer Stafette zwischen den Medien hin und her gereicht. Diese Aufbereitung der Inhalte muss noch ausgebaut werden und das Fernsehen integriert werden, egal ob als IP-TV-Download oder in der bekannten Art der Rundfunkverbreitung. Nur so kann der ORF die erfolgreich aufgebaute Position als glaubwürdiges "Triple-Medium" auch tatsächlich durch höhere NutzerInnen/HörerInnen/SeherInnen-Loyalität realisieren.

Unterschiedliche Download- bzw. Streaming-Angebote im Nachrichten- und Unterhaltungsbereich auf ORF-Portalen zeigen, welchen Weg wir gehen müssen. Dieser muss weiter ausgebaut werden.

### **Aufbau mobiler Dienste**

Der derzeit im Test befindliche Verbreitungsstandard DVB-H, wird eine kostengünstige Möglichkeit bieten, TV-Signale für Handhelds (insb. Mobiltelefone) bereit zu stellen. Dies ist ein Verbreitungsweg der insbesondere von den Telekomanbietern gefördert und dominiert wird. Der ORF wird als öffentlich-rechtlicher Sender die beiden bestehenden Vollprogramme ohne weitere kostenpflichtige Freischaltung (in Sinne von Pay-TV) für die Mobiltelefon-Nutzer anbieten. Zusätzliche Programme könnte der ORF kostenpflichtig indirekt über die Telekomanbieter oder direkt an den Endkunden vermarkten. Die Stärken des ORF bieten sich hier an ausgenutzt zu werden. Zumindest zwei Modelle sind aus heutiger Sicht gut realisierbar:

- **Jugendportal**  
Ausgehend von der Stärke des ORF wie zB bei FM4 wäre es gut vorstellbar der handy-affinen Zielgruppe der 14-29jährigen ein Portal rund um Musik, Jugendkultur etc. anzubieten.
- **Nachrichtenportal**  
Genauso gut ist der ORF aufgestellt, auf Basis der bestehenden Angebote ein Nachrichtenportal für den Mobil-Telefonmarkt zu entwickeln. Beides hängt von der Finanzierbarkeit am Markt bzw. den Synergien mit anderen Programmelementen des ORF ab. Eine abschließende Meinung kann man sich erst nach Abschluss des laufenden Tests machen.

## **E Rolle der Landesstudios**

### **Stärkung der Landesstudios**

Die Landesstudios sind ein Schwerpunkt des öffentlich-rechtlichen Auftrags und eine wesentliche Säule der Differenzierung des ORF gegenüber seinen Wettbewerbern bzw. der Verankerung in der Bevölkerung. Die föderale Struktur ist unverzichtbar für die Weiterentwicklung des ORF.

- "Motor der Erneuerung"  
Die Rolle des „Motor der Erneuerung“, der bereits durch Projekte wie best@orf, Digitalisierung TV-Produktion und Landesstudio 2010 unter Beweis gestellt wurde, hat Vorbildwirkung im gesamten ORF. Die Landesstudios ebnet neuer Technik bzw. innovativen Produktionsprozessen den Weg. Dieser Weg soll fortgesetzt und ausgebaut werden.
- "Themenstudio"  
So soll auch die Rolle der Landesstudios ausgebaut werden. Landesstudios sollen die Möglichkeit haben, thematische Schwerpunkte aufzubauen, die sowohl im Austausch zwischen den Landesstudios als auch für die bundesweite Ausstrahlung genutzt werden sollen. So ist zB der Ausbau des Landesstudios Salzburg in der Kulturberichterstattung bzw. des Landesstudios Oberösterreich für Industrie und Wirtschaft vorstellbar.
- Ausbau regionale Berichterstattung  
Die Digitalisierung wird mehr Regionalausstiege im Laufe des Tages bzw. regionale Ringschaltungen ermöglichen. Es ist darüber hinaus vorgesehen, das Angebot der Landesstudios in den im Aufbau befindlichen Multitext einzubinden. Daneben werden Kooperationen mit regionalen Medien auf allen Ebenen ausgebaut und damit die Verankerung in der Region weiter gestärkt.

Die weiterhin notwendigen Kostensenkungsmaßnahmen werden im Zuge von internem Benchmarking fortgesetzt. Die Ergebnisse aus best@orf und Landesstudio 2010 können als Grundlage für weitere Einsparungsprogramme dienen.

## F Die Zukunft der Technik

Die Unabhängigkeit des ORF manifestiert sich auch in einer selbstständigen Produktionstechnik und Infrastruktur. Die ORF-Technik ist ein wichtiger integraler Bestandteil des ORF und nur durch die Beherrschung des gesamten Produktionsprozesses kann der ORF die wichtige Differenzierung von den Wettbewerbern realisieren.

### 1. Programmherstellung TV

- Digi-TV

Die Umstellung der Fernsehproduktion auf einen durchgängigen digitalen Workflow hat hohe Priorität bei der Modernisierung des Technikbetriebs im ORF. Der bereits laufende Betrieb im Newsroom und im Landesstudio Salzburg zeigt, welche Verbesserungen sich durch den umfassenden Einsatz von digitaler Technologie erzielen lassen.

Die wirtschaftliche Einführung dieser neuen Werkzeuge für Techniker und Redakteure ist eine Herausforderung, die mit der Einführung des PC am Büroarbeitsplatz vergleichbar ist. In diesem Zusammenhang müssen auch Arbeitsbilder angepasst und die Arbeitsteilung zwischen den unterschiedlichen Funktionen neu definiert werden. Die journalistischen und ästhetischen Standards der Zukunft sind nur mit der entsprechenden technischen Ausstattung erreichbar. Um diese Ziele wirtschaftlich tragbar zu erreichen, ist jedenfalls eine hohe Flexibilität seitens Redaktion und Technik notwendig, wie dies schon bei den bereits abgeschlossenen Projekten bewiesen wurde.

- HDTV

Im Zuge der EURO 2008 ist vorgesehen, dass der ORF beginnt – unter Rücksichtnahme auf die rechtlichen, infrastrukturellen und technischen Anforderungen und Beschränkungen – in HDTV auszustrahlen. Welche Technologie und welcher Verbreitungsweg gewählt werden, ist zu einem späteren Zeitpunkt festzulegen.

Aus heutiger Sicht ist nur klar, dass diese Technologie zu diesem Zeitpunkt bereits von vielen Wettbewerbern zumindest teilweise genutzt wird und der ORF nicht Gefahr läuft in Technologie zu investieren, die innerhalb kürzester Zeit von konkurrenzierenden Industriestandards ersetzt wird. Damit stellt dies einen idealen Zeitpunkt für einen „Soft-launch“ von HDTV dar.

- **Archiv Digitalisierung**  
Ein Meilenstein in der Realisierung einer der größten Strukturvorteile des ORF ist die Umstellung auf ein digitales Online-Archiv. Das Projekt „Arcon“ wurde bereits gestartet und wird mit Hochdruck vorangetrieben. Mit dieser Initiative wird den Redaktionen ein möglichst einfacher Zugriff auf das Archiv-Material ermöglicht. Bereits in den letzten Jahren haben die Redaktionen unter Beweis gestellt, welche Schätze im Archiv zu heben sind. Der neue Onlinezugriff wird weiter innovative Formate, die auf das Archivmaterial zurückgreifen, entstehen lassen. Insbesondere die Möglichkeit dezentrale Archive aufzulassen (da alles über Netzwerk verfügbar ist), wird zusätzliche Einsparungspotenziale bringen, die derzeit noch nicht zu beziffern sind.
- **Generalsanierung ORF-Zentrum**  
Derzeit werden die bekannten Optionen von den Verantwortlichen in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen ausgearbeitet und bewertet. Mit allen Varianten sind zumindest temporäre räumliche Veränderungen der MitarbeiterInnen verbunden. Diese sind jedoch nicht nur als Belastung zu begreifen, sondern für das Durchdenken von Arbeitsabläufen zu nutzen, sodass mit der baulichen Veränderung auch technische und organisatorische Modernisierung verbunden wird.

## **2. Digitalisierung Fernsehausstrahlung (DVB)**

Im Sinne der Digitalen Agenda der EU unterstützt der ORF den Wunsch des Gesetzgebers die Digitalisierung der Programmverbreitung mit Druck voranzutreiben. Der eingeschlagene Weg zur Einführung von DVB-T - dem digitalen Antennenfernsehen in Österreich - wird zu einer raschen Verbreitung dieser Technologie führen. Der ORF wird mit seinen beiden Vollprogrammen ORF1 und ORF2 von Anfang an dabei sein. Zusätzlich zu den bekannten TV-Angeboten wird der ORF auf dem europäischen Standard MHP einen digitalen Bildschirmtext („Multitext“) bereitstellen, welcher auch interaktive Applikationen beinhalten wird. Ab Mitte 2007 werden durch die höhere Frequenzökonomie von DVB-T weitere Sendeplätze zur Verfügung stehen. Es ist geplant, dass der ORF das Spartenprogramm ORF Sport Plus in den österreichischen Ballungsräumen verfügbar machen wird.

- **Ö1-Visual**  
Darüber hinaus soll ein komplett neuartiger Multimediadienst mit dem Titel „Ö1-Visual“ das Ton-Signal von Ö1, um Stand- und Bewegbilder ergänzt, verbreiten. Dieser Dienst soll nach Schaffung der entsprechenden gesetzlichen Voraussetzungen zu einem neuartigen Informations-, Kultur- und Wissenschaftsangebot ausgebaut werden. Das Synergien von TV, Radio und Online und die kombinierte Nutzung der Content-Produkte sollen zu einer vollkommen neuartigen Form eines Spartenkanals ausgebaut werden.

## **Vorschlag für die Geschäftsverteilung nach § 24 Abs. 2 ORF-Gesetz**

Die Geschäftsverteilung soll in der derzeitigen ORF-Struktur mit

Generaldirektion,  
Informationsdirektion FS,  
Programmdirektion FS,  
Hörfunkdirektion,  
Kaufmännische Direktion,  
Technische Direktion und  
Direktion Online und Neue Medien (inkl. Teletext und Multitext)  
sowie den neun Landesdirektionen

beibehalten werden.

Insbesondere im Bereich der Informationsdirektion FS neue Strukturen - wie in der Folge in meinem Konzept vorgesehen und ausgeführt - zu erarbeiten und zu realisieren. Die Aufgabenbereiche der Direktionen bleiben im Wesentlichen unverändert.