

„Das Gute populär, das Populäre gut machen!“

# ORF 2010

Ein neuer ORF für das digitale Medienzeitalter

Rudi Klausnitzer

# Inhalt

Vorwort	3
I. Die Grundlagen der Arbeit	
1.Unabhängigkeit sichern	4
2.Qualität vor Quote	5
3.Offenheit, Fairness und Transparenz	6
4.Gesellschaftlichen Mehrwert schaffen	8
5.Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt	10
6.Kreativität und Kontroverses fördern	12
II. Langfristige, strategische Unternehmensplanung	13
III. Der ORF auf dem Weg in die digitale Welt	14
IV. Das Programm	
1.Ein neues Programmschema TV	17
2.Eine neue Informationsoffensive	19
3.Neue Spartenangebote	21
4.Weitere Überlegungen zum Programm	23
5.Radio	24
V. Leitlinien für die wirtschaftliche und technische Planung	25
VI. Regionale Verankerung, internationales Standing	29

# Vorwort

Unter dem Motto „ORF 2010“ soll die mittel- und langfristige Unternehmensplanung deutliche Zeichen eines klaren Neubeginns in allen Bereichen setzen und den ORF für die Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts fit machen. Warum der wesentliche Teil dieses Reformprozesses bis 2010 abgeschlossen sein muss, liegt auf der Hand: Es ist weniger der kalendarische Beginn eines neuen Jahrzehnts, sondern vielmehr die Geschwindigkeit mit der die Umbrüche in der elektronischen Medienlandschaft stattfinden. Zudem soll bis zu diesem Zeitpunkt -nach derzeitiger Planung- auch die Umstellung auf digitale Verbreitung abgeschlossen sein.

Die nächsten Jahre werden für den ORF in vieler Hinsicht „überlebensentscheidend“ sein. Innerhalb der EU ist eine intensive Diskussion der Rolle und Gebührenberechtigung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu erwarten. Wenn der ORF für das nächste Jahrzehnt und darüber hinaus seinen Bestand als großer und breit akzeptierter öffentlich-rechtlicher Rundfunkanbieter sichern möchte, sind umgehend deutliche Maßnahmen und Zeichen notwendig.

Ich möchte daher die wesentlichsten Leitlinien und Gedanken präsentieren, die diese Reformarbeit und damit die mittel- und langfristige Unternehmensplanung prägen sollen. Aufgabe der neuen Geschäftsführung wird es sein, die Themen und Arbeitsrichtlinien vorzugeben, für die notwendige interne und externe Diskussion darüber zu sorgen und eine zügige Umsetzung aller als richtig erkannten Maßnahmen in die Wege zu leiten. Die detaillierte Erarbeitung muss partnerschaftlich, offen und transparent mit den Mitarbeitern, mit Betriebs- und Redakteursrat, mit dem Stiftungsrat und dort wo sinnvoll auch mit externen Fachleuten und Partnern erfolgen.

Über den Erfolg des ORF im nächsten Jahrzehnt entscheiden aber nicht nur die richtigen Konzepte, sondern vor allem von welchem Team und mit wie viel Entschlossenheit, Mut und Professionalität sie realisiert werden.

# I. Die Grundlagen der Arbeit

## 1. Unabhängigkeit sichern

- ***Der ORF muss aktiv für seine Unabhängigkeit sorgen.***
- ***Redaktionsstatut und Programmrichtlinien sind auf Anwendungspraxis und Tauglichkeit zu überprüfen und, falls notwendig, zu adaptieren.***
- ***Installierung eines/r Unabhängigkeitsbeauftragten.***

Im Rundfunkgesetz ist die Unabhängigkeit des ORF und seiner programmgestaltenden Mitarbeiter zu Recht als einer der Grundpfeiler der öffentlich-rechtlichen Positionierung formuliert. Eine der wichtigen Aufgaben des Unternehmens und seiner Führung muss es daher sein, dies nicht nur als Lippenbekenntnis zu sehen, sondern im täglichen Arbeitsprozess auch durchzusetzen. Diese garantierte Unabhängigkeit ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmale gegenüber der kommerziellen Medienwelt und Voraussetzung für die Erfüllung der Pflicht zu objektiver Berichterstattung. Sie ist aber nicht nur als Recht zu verstehen, sondern gleichermaßen auch als unverzichtbare, aktive Pflicht der Mitarbeiter. Die Wahrung dieser Unabhängigkeit gehört zu den wesentlichen Arbeitsvoraussetzungen und muss daher kontinuierlich eingefordert und auch gelebt werden. Dazu sind die bestehenden Instrumente wie Redaktionsstatut und Programmrichtlinien auf ihre Anwendungspraxis und Tauglichkeit zu überprüfen und eventuell zu adaptieren.

Ähnlich der Gleichbehandlungsbeauftragten soll, im Einvernehmen mit dem Redakteursrat, ein/e Unabhängigkeitsbeauftragte/r ernannt werden. Aufgabe dieses/r Unabhängigkeitsbeauftragten ist die Beobachtung der Einhaltung der bestehenden Richtlinien durch Unternehmen und Mitarbeiter und die Erstellung von Berichten darüber an die Geschäftsführung und Stiftungsrat. Damit soll ein klares Zeichen gesetzt werden, welcher Stellenwert die Unabhängigkeit für den ORF haben muss.

## 2. Qualität vor Quote

- **Qualitätsanspruch hat Vorrang.**
- *Selbstkommerzialisierung keine Lösung.*
- *Ausbau der Reichweite in den öffentlich-rechtlichen Kernbereichen.*
- *Besondere Rolle der Information, für die eine weitgehende Neuorganisation zu überlegen ist.*
- **Qualität erfordert exzellente Mitarbeiter, die ein Recht auf Schulung, Motivation und gutes Arbeitsklima haben. Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens.**

Der Qualitätsanspruch in allen Bereichen muss eindeutige Priorität haben und einer der wesentlichen Grundsätze des „ORF 2010“ sein. Diese für den neuen ORF wesentliche Leitlinie bedeutet natürlich nicht, dass Reichweite und breite Akzeptanz keine Rolle mehr spielen. Aber sie sind immer in Relation zur Erfüllung der Hauptaufgaben des ORF zu sehen. Es ist unmissverständlich klarzulegen, dass Qualitätsanspruch und die Unterscheidung zu den Angeboten der kommerziellen Marktteilnehmer eine vorrangige Rolle zu spielen haben

Der ORF leitet seine Berechtigung, wie alle öffentlichen Einrichtungen, vorrangig aus der Erfüllung seiner Aufgaben und erst in zweiter Linie aus der Quantität seiner Nutzung ab.

In Zeiten einer immer breiter werdenden Medienlandschaft werden die Qualität des Kontaktes und dessen Nachhaltigkeit, sowie die Unverwechselbarkeit wichtiger als abstrakte Quoten-Quantität. Dies gilt übrigens zunehmend auch für den privatwirtschaftlichen Medienbereich, wo in den letzten Jahren die Akzeptanz von Qualitätsmedien klar gestiegen ist.

Die Antwort des ORF in Zeiten medialer Umbrüche darf daher nicht die Flucht in die Selbstkommerzialisierung sein, sondern die Sicherung und der Ausbau von Reichweite in den Kernbereichen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Dort gilt es, klare Führung -auch in den Reichweiten- zu zeigen und ein entsprechend attraktives Angebot zu schaffen. Eine besonders wichtige Rolle wird dabei eine neue Informationsoffensive des ORF zu erfüllen haben.

Die Erzielung von Qualität hat nicht nur mit der richtigen Auswahl der Mitarbeiter, sondern auch mit deren Schulung und Motivation zu tun. Das Unternehmen sollte sich stets bewusst sein, dass Rundfunk „people business“ ist und seine Mitarbeiter das wichtigste Kapital darstellen. Der ORF muss daher die Anforderungen an die Exzellenz seiner Mitarbeiter mit einem hohen Ausmaß an Fürsorge in Richtung Schulung, Motivation und Arbeitsklima verbinden. Dazu gehören auch regelmäßige Befragungen der Mitarbeiter, durchgeführt mit Hilfe eines unabhängigen, darauf spezialisierten Instituts.

### 3. Offenheit, Fairness und Transparenz als Basis der Zusammenarbeit nach außen und innen

- *Unternehmensleitbild und „Good Governance“-Richtlinien erarbeiten und zur Basis der gemeinsamen Arbeit im Unternehmen machen*
- *Neues Selbstbewusstsein durch richtiges Selbstverständnis*
- *Interne und Externe Kommunikation deutlich intensivieren*
- *„ORF-Backstage“-Formate entwickeln*

Für ein „Public Service“- Unternehmen ist es nicht nur wichtig was, sondern auch wie es etwas tut. Offenheit, Fairness und Transparenz sollen wichtiges Kennzeichen des neuen ORF sein.

Es ist notwendig, ein neues Selbstbewusstsein des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu fördern, das auf dem richtigen Selbstverständnis beruht. Die Etablierung eines klaren Unternehmensleitbildes und einer „Good Governance“- Richtlinie sind dafür selbstverständliche Grundlage.

Der wichtigste Beitrag dazu ist aber die Intensivierung der internen und externen Kommunikation. Jeder Mitarbeiter des ORF mit Führungsaufgaben, wird die aktive Förderung der internen Kommunikation als wichtigen Teil seiner Aufgabe und als wichtigen Teil der Beurteilung seines Erfolges zu betrachten haben. Dazu sollen auch verstärkt Schulungsangebote bereitgestellt werden.

Für die Direktoren und Mitglieder der Geschäftsleitung gilt, dass sie außer ihrer Funktion als interne Kommunikatoren auch Galionsfiguren für ihren jeweiligen Bereich in der externen Kommunikation sein müssen und als wichtige Persönlichkeiten des jeweiligen Metiers empfunden werden sollen.

Um die Hörer und Seher stärker einzubinden, sollen regelmäßige „ORF-Backstage“- Formate entwickelt werden, die abseits von Propaganda und Lohhudelei die Arbeit des ORF und seiner Mitarbeiter zeigen, das Verständnis für Medien und ihre Arbeitsweise fördern und sich vor allem auch mit Kritik und Anregung aktiv auseinandersetzen.

- *Fairness und Offenheit als Grundprinzip der Zusammenarbeit mit allen Partnern, besonders auch der österreichischen Wirtschaft und den anderen Medienunternehmen*
- *Medialen Grundkonsens mit dem VÖZ und den übrigen Marktteilnehmern über Entwicklungs- und Kooperationsmöglichkeiten suchen*

Anspruch auf ein faires und transparentes Verhältnis haben auch alle anderen Partner des ORF. Auf Grund seiner Stellung muss sich der ORF, bei strikter Wahrung seiner Verpflichtungen zu Unabhängigkeit und Objektivität, auch als wichtiger Partner der österreichischen Wirtschaft sehen. Im Rahmen seiner Möglichkeiten soll er offen für Partnerschaften sein, sofern sie der Erfüllung seiner Aufgaben dienen.

Der Fairness- und Offenheitsanspruch gilt besonders auch für den Umgang mit den anderen Marktteilnehmern im Medienbereich. Hier soll mit den Vertretungsgremien anderer Medien, insbesondere mit dem VÖZ, ein Grundkonsens über Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten in bestimmten Bereichen bzw. stärkere Kooperationen im Sinne der Stärkung des Medienstandortes Österreich, sowie für die Lösung gemeinsamer Branchenprobleme angestrebt werden.

## 4. Gesellschaftlichen „Mehrwert“ schaffen

- *Katalog des „Gesellschaftlichen Mehrwertes“ definieren*
- *Alle Maßnahmen des ORF auf Relevanz im Sinne dieses Kataloges überprüfen*
- *Zum „Public Value“ gehört auch die Vermittlerrolle zwischen Mehrheiten und Minderheiten*
- *Wo Gebührengelder verwendet werden, muss die Schaffung von „Public Value“ nachvollziehbar sein*

Die Verankerung der Unverzichtbarkeit von öffentlich-rechtlichem Rundfunk im Bewusstsein der Allgemeinheit ist eine der wesentlichen Maßnahmen zur Sicherung der Zukunft des ORF und zur Erhaltung der Gebührenberechtigung.

Dazu gehört wesentlich mehr, als nur die mediale Grundversorgung nach den Richtlinien des Gesetzes anzubieten oder bestimmte Qualitätskriterien einzuhalten. Der ORF ist als wichtiges Instrument der Meinungs- und Willensbildung einer mündigen Gesellschaft und damit als wichtiger Baustein einer demokratischen Grundordnung zu positionieren.

Dem internationalen Trend zur oligopolistischen Entwicklung in den privatwirtschaftlich organisierten Medien muss - in durchaus positiver Akzeptanz eines dualen Mediensystems - eine starke, von der Gesellschaft als unverzichtbar empfundene, öffentlich-rechtliche Medienpräsenz gegenüberstehen.

Der ORF muss danach trachten, „gesellschaftlichen Mehrwert“ (Public Value) zu schaffen. Zum „Public Value“ gehört auch ganz besonders die Vermittlerrolle zwischen Mehrheiten und Minderheiten und die geeignete Präsentation der klassischen öffentlich-rechtlichen Themenfeldern wie z.B. Kultur, Religion und Wissenschaft in einer Symbiose aus Qualität und breiter Akzeptanz. Zum „Public Value“ gehört auch, dass gerade diese Themen, zusätzlich zu ihren durch Programmauftrag gesicherten „Spezialplätzen“, auch immer wieder in Form von breitenwirksameren Dokumentationen und Features in das allgemeine Programm einfließen und auch entsprechende Promotion und Bewerbung erhalten.



Der ORF wird -nach dem Beispiel der BBC- als Leitlinie für seine Arbeit einen Katalog zu veröffentlichen haben, in dem dieser „Mehrwert für die Gesellschaft“ und wie er erreicht werden kann, klar definiert wird. Alle Vorhaben und Planungen sind darauf zu überprüfen, ob sie geeignet sind, diesem „Public Value“ zu dienen. Wo Gebührengelder verwendet werden, muss auch die Schaffung dieses „gesellschaftlichen Mehrwertes“ nachvollziehbar sein.

Ohne diesem zu erstellenden Katalog vorzugreifen, gehören zu diesen „Public Values“ jedenfalls die Förderung des demokratischen Bewusstseins, die Förderung von Kreativität und kulturellem Interesse, die Ermöglichung des politischen und gesellschaftlichen Diskurses auf breiter Basis, die Stärkung von Gemeinschaftssinn, aber auch die Vermittlung von Verständnis und Akzeptanz für Minderheiten. Ebenso gehört aber auch die Funktion als Repräsentant österreichischer Identität und Kultur nach innen und außen, als Österreichs Fenster zur Welt, zum „Public Value“, den der ORF schaffen kann.

## 5. Die Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt stellen

- *Mehr Bürger in den Programmen*
- *Direkte Partizipationsmodelle entwickeln und „Citizen Journalism“ fördern*
- *Informationskampagne „Mein ORF“*

Der ORF gehört nicht „sich selbst“. Die Hörer und Seher sind die wahren „Shareholder“ des Unternehmens. In erster Linie ihnen ist „Shareholder Value“ zu bieten. Dazu gehört nicht nur die Berücksichtigung ihrer Interessen, sondern auch die intensive Möglichkeit zur Partizipation. Dies gilt besonders für Diskussions- und Talkformate. Der ORF hatte in diesem Bereich einst innovative Formate, wie z.B. die „Stadtgespräche“.

Heute erfolgt die Repräsentanz der Gesellschaft im ORF überwiegend über deren Funktionäre und zuwenig über die Bürgerinnen und Bürger direkt. Die digitale Revolution im Medienbereich fordert geradezu heraus, hier neue, zeitgemäße Formate zu kreieren. Sie müssen die klassischen audiovisuellen Medien mit den neuen digitalen Möglichkeiten kombinieren. So kann der ORF auf die wesentlichen Kriterien der digitalen Herausforderung, wie Personalisierung, Demokratisierung und Fragmentierung reagieren. Dass dies von den Menschen gewünscht bzw. akzeptiert wird, zeigen die Erfolge vieler ähnlicher Aktivitäten im Internet. Auch die verstärkte Integration von Kunden generierten Inhalten und „Citizen Journalism“ ist ein wichtiger Punkt zur Förderung echter Partizipation.

Die Hörer und Seher in den Mittelpunkt stellen, heißt aber auch, mit möglichst vielen von ihnen in einen nachhaltigen Kontakt zu treten und ihnen immer wieder bewusst zu machen, welche Dienstleistungen der ORF für sie persönlich erbringt.

Eine groß angelegte Informationskampagne „Mein ORF“ soll möglichst bald den Hörern und Sehern zeigen, was der ORF für jeden einzelnen ganz speziell schon leistet und in Zukunft noch vermehrt leisten wird. Beim Aufbau und Management dieser Kundenbeziehung sollte sich der ORF noch intensiver der digitalen Möglichkeiten, wie z.B. CRM-Tools bedienen. Auch die Möglichkeit, jedem Teilnehmer seine ganz spezifische Homepage als Kontaktplattform anzubieten, sollte dabei in Erwägung gezogen werden. Die bisherigen Ansätze mit „orf-insider“ sind dafür noch nicht ausreichend.

Die Menschen dieses Landes in den Mittelpunkt zu stellen, heißt auch, sie verstärkt direkt miteinander in Kontakt zu bringen und das Gemeinschaftserlebnis zu fördern. Von „Konsumenten zu Communities“ ist eine der sich dazu anbietenden Initiativen, die die Verbindung von Programmaktivitäten und Social Networks in allen Bereichen fördert.

## 6. Kreativität und Kontroverses fördern

Der ORF muss die Förderung von Kreativität und kontroversen Diskurs in allen Bereichen zu einer seiner wichtigsten Aufgaben erklären.

Er muss sich als breit zugängliche Plattform der Diskussion gesellschaftlichen Konsens und Dissens verstehen und so zur demokratischen Weiterentwicklung und Identitätsstiftung unserer Gesellschaft beitragen. In diesem, für seine Positionierung so wichtigen Bereichen muss der ORF „von der Pflicht zur Kür“. Das heißt, dass der ORF alle seine Möglichkeiten einsetzen muss, um diese Aufgabe attraktiv, spannend und mit möglichst großer Akzeptanz zu erfüllen.

Die Kulturschaffenden des Landes sind dabei als einer der wichtigen Partner des Unternehmens zu sehen. Mit ihnen ist ein dauerhafter Diskurs zu etablieren und auch oder gerade wenn er kontrovers und kritisch ist, aufrecht zu halten. Nur so kann der ORF jene kreativen und innovativen Inputs erhalten, die er braucht.

Ein Forum bzw. eine digitale Galerie für innovative Kunst erscheint mir dabei nur eines von vielen wünschenswerten Projekten.

Der ORF muss einen signifikanten Teil seiner Mittel einsetzen, um ein wichtiger Auftraggeber für die österreichischen Künstler und Kulturschaffenden zu sein und ihre Werke einem breiterem Publikum zugänglich zu machen. Gemeinsam mit ihnen sind auch regelmäßig Breitenaktionen zur Herausforderung und Förderung der Kreativität in allen Bevölkerungsbereichen zu erarbeiten.

Neben Kunst und Kultur soll sich die Kreativitäts-Offensive des ORF aber auch auf die Bereiche Wissenschaft und Technologien beziehen. So könnte z.B. gemeinsam mit der österreichischen Industrie ein ständiges „Future Lab“ eingerichtet werden, in dem Jugendliche ihre Ideen und Projekte, begleitet von Betreuern und „Business Angels“ entwickeln und testen können. Die besten Projekte sollen dann realisiert und auch breit präsentiert werden, um zu zeigen, dass junge Menschen mit Ideen auch die entsprechenden Chancen bekommen.

## II. Langfristige, strategische Unternehmensplanung

- *Umgehende Erarbeitung langfristiger, verbindlicher Planungs- und Entwicklungsrichtlinien*
- *Ausschuss des Stiftungsrates für „Strategische Planung und Unternehmensentwicklung“ einrichten*
- *Einrichtung personeller Ressourcen für Unternehmensentwicklung im Rahmen eines neu zu schaffenden Generalsekretariates*
- *„Vom analogen Programmanbieter zur öffentlich rechtlichen, digitalen Medien-Plattform“ als eine der wesentlichen Leitlinien der Unternehmensentwicklung*

Langfristige Planungs- und Entwicklungsrichtlinien sind für jedes Unternehmen unverzichtbar. Der ORF und seine inhaltliche Ausrichtung und Entwicklung sind dabei ebenso ein Thema, wie seine Organisation und Gestion als Wirtschaftsbetrieb.

Die sich rasch ändernde Medienlandschaft erfordert dabei kontinuierliche Flexibilität und Anpassung bei gleichzeitiger Verlässlichkeit der gemeinsamen Ziele. Daher möchte ich sowohl eine intensive Diskussion mit Mitarbeitern und Betriebsrat, wie auch eine stärkere Einbindung des Stiftungsrates in die strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung anstreben. Unternehmensentwicklung ist ein fortlaufender, kontinuierlicher Prozess.

Ich werde daher dem Stiftungsrat die Bildung eines Ausschusses für „Strategische Planung und Unternehmensentwicklung“ vorschlagen. Im Rahmen eines einzurichtenden Generalsekretariates, als Stabsstelle der Generaldirektion, sind auch personelle Ressourcen für Unternehmensentwicklung vorzusehen.

Die Wandlung des ORF vom analogen Programmveranstalter zur öffentlich-rechtlichen digitalen Programmplattform wird dabei eine der vorrangigen Maßnahmen der Unternehmensentwicklung darstellen, an denen alle Kräfte des ORF mitwirken müssen:

Der ORF ist zu seiner Zukunftssicherung zur öffentlich rechtlichen digitale Medienplattform zu entwickeln , die sich aller verfügbarer und kommender Verbreitungsmöglichkeiten bedient, um der Erfüllung ihrer gesetzlich definierten Aufgaben in einer sich ständig verändernden Medienwelt optimal und umfassend gerecht werden zu können. Dazu zählen neben DVB-T natürlich auch alle anderen technischen Verbreitungsmöglichkeiten, insbesondere IPTV bzw. allgemeine Breitbandverbreitung sowie Mobile TV.

### III. Der ORF auf dem Weg in die digitale Welt

- *24/7 und 360° als wesentliche Orientierung für die strategische Langzeitplanung*
- *Beginnend mit den Nachrichtensendungen muss Schritt für Schritt das gesamte Informationsangebot „Online“ zur Verfügung stehen.*
- *Neue Formen multimedialer Spartenangebote, die mehrere Kanäle in teils linearer, teil nicht-linearer Verbreitung („ORF on Demand“) verbinden sollen entwickelt werden*

24/7 und 360° als wesentliche Orientierung für die strategische Langzeitplanung: Die „always on“ Funktion der digitalen Medien erfordert auch vom ORF ein entsprechendes Verhalten. 7 Tage die Woche und 24 Stunden pro Tag und das in alle Richtungen verfügbar zu sein, wird eine immer selbstverständlichere Forderung der Kunden („ORF On Demand“)

Der ORF muss umgehend sein gesamtes Nachrichtenangebot Online zur Verfügung stellen. Daraus soll im nächsten Schritt ein digitaler News-Channel entstehen, der auch verstärkt als Plattform der politischen und gesellschaftlichen Diskussion in Österreich zur Verfügung stehen kann.

Die derzeit noch analogen, massenmedial positionierten TV-Kanäle müssen Schritt für Schritt um Spartenkanälen bzw. digitale Themenwelten ergänzt werden. Dies wird teilweise in Form klassischer digitaler Spartenangebote, teils aber auch in nicht-linearen, Breitband basierten „on demand“ verfügbaren Themenangeboten bestehen, die unter starker Integrierung von „Expert- und User generierten Systemen“ und der Zusammenführung vorhandener, thematisch relevanter Dritt-Inhalte dann eine neue Form von digitalen, virtuellen Spartenangebote ergeben.

- *Vom großen, erfolgreichen Webportal zur digitalen Programm-Plattform.*
- *Erweiterung des „nicht-linearen“ Angebotes („ORF on Demand“)*
- *ORF als größte digitale Programmbibliothek des Landes (Digitale Programmplattform)*
- *Programmplattform auch für Dritte zur Verfügung stellen, besonders auch für „Kunden generierte Inhalte“ und „Citizen Journalism“.*

Die Veränderungen, die die „digitale Revolution“ mit sich bringt, betreffen alle Medien. Das „Multi-Choice/Multi-Plattform“ Zeitalter, wird die Art und Weise, wie wir mit Medieninhalten umgehen, rasch verändern und wird von Unternehmen wie dem ORF ebenso rasche und richtige Adaptierungen verlangen, um die Chancen, die sich bieten, auch realisieren zu können.

Die Anzahl und die Art der Channels, über die die Menschen Medieninhalte beziehen werden weiter zunehmen. Das Verlangen, selbst zu bestimmen, wann, wo und wie Inhalte konsumiert werden, sie zu personalisieren und weiterzuentwickeln, wird weiter zunehmen. Zusätzlich zu seinem linearen Programmangebot über die traditionellen Kanäle muss der ORF seine Inhalte -wo immer möglich- in Zukunft auch „nichtlinear“ digital zur Verfügung stellen und damit zur größten digitalen Programmbibliothek Österreichs werden.

Damit kann nicht nur insgesamt eine bessere Nutzung der Inhalte erreicht werden, sondern auch neue, für den linearen TV-Konsum bereits verloren gegangene Kunden wiedergewonnen und langfristig eine neue Komponente („ORF on Demand“) im Versorgungs- und eventuell auch Einnahmenmix entstehen.

Wichtig dabei sind Personalisierbarkeit und „Instant“-Zugriff. Da dabei die Kumulierung der Zugriffe und nicht, wie in den linearen Medien, der zeitgleiche Zugriff (Quote) ausschlaggebend ist, können auch extreme Minderheitsinhalte bereitgehalten werden (siehe auch Pkt.4 „Long Tail Modelle“).

Außer seine eigenen Inhalte, sollte der ORF auch unabhängigen Programmproduzenten ermöglichen, geeignete Produktionen über diese digitale Plattform anzubieten und zusätzlich vermehrt entsprechende Funktionen für „Bürger generierten Content“ und „Community-Channels“ vorsehen.

- Initiative „Offenes Archiv“
- Partner im Kampf gegen den „Digitalisierungstau“
- „Digital Challenge“ als große Informations- und Schulungskampagne des ORF gemeinsam mit den anderen großen Marktteilnehmern zur Förderung von Demokratisierung und Chancengleichheit beim Übergang in eine digitale Welt

Im Rahmen eines „Offenen Archivs“, soll der ORF, wo immer ihm das rechtlich möglich ist, im Sinne der 24/7-360° Initiative, die Schätze seines Archivs digital für alle Gebührenzahler zugänglich machen und zu kreativer Auseinandersetzung damit anregen.

Gemeinsam mit den Ländern und der Bundesregierung, aber auch mit der EBU auf europäischer Ebene sollte der ORF aktiv dazu beitragen, Maßnahmen gegen den „Digitalisierungstau“ zu setzen. Private, globale Unternehmen wie Google, mit ihrer Initiative zur Digitalisierung des internationalen Bibliothekenbestandes, geben hier das Tempo vor und nehmen den nationalen und europäischen Marktteilnehmern das Heft des Handelns aus der Hand.

Mit anderen Marktteilnehmern im digitalen Bereich soll der ORF in einem groß angelegten Programmschwerpunkt „Digital Challenge“ die Chancen und Herausforderungen, aber auch den Umgang mit den digitalen Medien und Technologien und seinen Einfluss auf unser Leben in allen Bereichen präsentieren und entsprechende Information und Schulung anbieten. Damit soll auf breiter Basis die kreativen Auseinandersetzung mit der neuen digitalen Welt gefördert und zur Demokratisierung und Chancengleichheit beim Übergang in die digitale Welt gesorgt werden. Die Wettbewerbsfähigkeit Österreichs, aber auch die Standort-Attraktivität wird in allen Bereichen sehr stark davon geprägt sein, wie wir insgesamt als Land diese digitale Herausforderung meistern werden.



## IV. Das Programm

### 1. Ein neues Programmschema TV

- *Grundlegende Überarbeitung des bestehenden, überalterten Programmschema Fernsehen*
- *Umfassende Untersuchung der veränderten Lebensführung, Freizeitgestaltung und Mediennutzung als Basis für die Arbeiten am Programmschema*

Die Lebensführung, aber besonders Freizeitgestaltung und Mediennutzung haben sich in den letzten 10 Jahren stark verändert und werden auch in den nächsten Jahren einem weiteren Veränderungsprozess unterworfen sein. Das Programmschema des ORF muss kontinuierlich darauf reagieren. Wenn selbst die bisherige Führung deutliche Kritik an dem von ihr verantworteten Schema übt, so ist wohl evident, dass es in diesem Bereich einen klaren Nachholbedarf gibt. Daher muß an diese Frage sehr grundsätzlich herangegangen werden.

In einer breit angelegten Untersuchung bzw. Auswertung bestehender Untersuchungsergebnisse sollen die Auswirkungen der Veränderungen von Lebensführung und Medienkonsum auf die programmlichen Anforderungen an den ORF deutlich machen und damit eine objektivierte Grundlage für die notwendigen Arbeiten an einem zukunftsorientierten Programmschema schafft.

Ein Programmschema ist in erster Linie eine Zugriffs-Schablone, die die Orientierung im Angebot, das Auffinden und Wiedererkennen der Programme erleichtert und durch geschicktes „Andocken“ der verschiedenen Sendungen einen optimalen „audience flow“ generiert und damit versucht, Zielgruppen zu binden und weiterzuführen. Das Schema ist kein Garantieschein für Programmacher auf Platzvolumen. Es ist daher ausschließlich mit Rücksicht auf die Bedürfnisse der Kunden zu erstellen.

Einige Grundüberlegungen für die Arbeit am neuen Programmschema Fernsehen:

- **Abkehr von der altersmäßigen Definition der beiden Kanäle zu einem Gesamtschema von ORF1 und ORF2, das optimalere Abdeckung und größere Flexibilität bieten kann.**

Gerade junge Menschen sind mobil und folgen -kanalunabhängig- den Programmen, die sie für sich als gut empfinden. Außerdem ist eine rein altersmäßige Ausrichtung vielfach bereits obsolet, da sich Lebensstile und Präferenzen quer durch die Altersschichtungen ziehen. Ist die „ZIB 2“ auf Grund der derzeitigen Kanaldefinition „ein Programm für ältere Menschen?

- Unverwechselbarkeit sowohl in den Inhalten, wie auch der Art ihrer Vermittlung. Das gilt auch Erscheinungsbild und Präsentation, die zu überarbeiten sind.
- Echte, verlässliche Wahlmöglichkeit zwischen Breitenprogramm und Anspruch. Ein dafür besonders geeignetes Format ist die Dokumentation. Der ORF hat mit „Universum“ eine aufgebaute Marke, die wesentlich stärker eingesetzt werden kann. International führen Marken wie der Discovery-Channel oder National Geographic vor, wie in diesem Bereich Markenaufbau, Quotenerfolg und hohe Akzeptanz bei Werbekunden realisierbar sind.
- Weitgehende Vermeidung tagesgleicher und vor allem zeitgleicher Programm-Dubletten mit anderen deutschsprachigen Networks.
- Neue, kreative Programmformate, vor allem auch im Bereich direkter Partizipation der Bürgerinnen und Bürger.
- Größere Attraktivität für jüngeres Publikum durch entsprechende Programminhalte, die auf verlässlichen, zeitadäquaten Programmplätzen angeboten und in starker Verknüpfung mit jugendaffinen Medien wie Internet, Mobile, etc. von jungen Menschen gestaltet sind

## 2. Eine neue Informationsoffensive des ORF

Eines der wichtigsten Programm-Assets des ORF ist die Information. Qualität, hohe Attraktivität, sowie Gestaltungs- und Meinungspluralität sind dabei wichtige Voraussetzungen. Bei all diesen Punkten ist anzusetzen.

Beginnend mit dem Morgenprogramm muss der ORF-Kunde sich auf ein regelmäßiges Nachrichtenangebot verlassen können, das ihn durch den Tag begleitet und ihn mit seiner lokalen und regionalen Umgebung, mit Österreich und der Welt verbunden hält.

Das heißt neben den ZIB´s als vertraute, aber auch zu überarbeitende Eckpunkte, soll es ein verlässliches Nachrichtengerüst über den gesamten Tag und Abend geben, beginnend mit einem morgendlichen Informationsmagazin breiterer Art und abgeschlossen mit einer umfassenden Spätabend-Tageszusammenfassung.

Die Informationsoffensive muss aber auch eine Überarbeitung der Magazinlandschaft und verlässliche Sendeplätze für spannende Polit-Dokumentationen und neue Diskussions- und Talkformate bringen, die in der Auswahl der Gäste, wie in der Gesprächsführung intelligent, kontrovers und provokant sind.

Für die Diskussions- und Talkformate ist die Partizipation eines interessierten Publikums der ständigen Funktionärspräsenz vorzuziehen. Ich denke dabei auch an Formate, wie ich sie bei Premiere mit einem österreichischen Team rund um Markus Peichl geschaffen habe, aus denen Talkstars wie Roger Willemsen, Sandra Maischberger oder Reinhold Beckmann hervorgegangen sind.

Es gibt genügend journalistische Qualität in Österreich um solche Formate auch hier spannend zu produzieren. Ein „Larry King“ artiges Format mit multimedialer Publikumsbeteiligung würde ich ebenfalls als eine interessante und durchaus breitenwirksame Form sehen.

Als Pilot zu entwickeln und auf Umsetzbarkeit überprüfen: Ein tägliches Info-Format, das die aktuelle Berichterstattung der anderen Medien, ihre Stories und Headlines widerspiegelt und via Internet, Mobile oder Studiogespräch die Geschichten hinterfragt, sie mit allen Möglichkeiten des Feedbacks und der direkten Reaktion weiterdreht oder die Geschichte hinter der Geschichte zeigt. Eine zeitgemäße Form der Presse bzw. Medienschau, die spannender sein kann, als viele Vorabend-Serien.

Die zuvor angesprochene Intensivierung von Doku-Angeboten und die weitere Stärkung der Marke Universum gehört im weiteren Sinn ebenfalls zu dieser Informationsoffensive des ORF

Dies alles kann und soll natürlich nur Richtungen aufzeigen, die mit der Informationsdirektion und den journalistischen Mitarbeitern und Gestaltern zu diskutieren sein werden.

Was hier über die Information gesagt wird, gilt tendenziell auch für den Sport. Das heißt, auch der Sport ist im Rahmen dieser Informationsoffensive einer „Überholung“ zu unterziehen. Er braucht eine kritischere, intellektuellere und informativere Annäherung und jene Spannkraft, Agilität, Kraft und Dynamik, die sportlichen Wettkämpfen, wenn sie gut sind, zueigen ist. Wie bei der Information sollte auch hier das optische Erscheinungsbild weiterentwickelt werden.

### **Ein ORF-Nachrichten-Kanal**

In einem zweiten Schritt dieser Informationsoffensive soll ein multimedial aufgesetzter ORF-Nachrichten-Kanal, der auch Kultur, Wissenschaft, Bildung und Wetter umfasst, als digitales Spartenangebot entstehen. Ich stelle mir hier ein spannendes Breitbandformat vor, das neben linear (streaming) Inhalten auch „on demand“ Beiträge in unterschiedlichen Subchannels vorhält.

### 3. Neue Spartenangebote

- *Nachrichten (mit Kultur, Bildung, Religion, Wissenschaft und Wetter)*
- *Kinder*

In einer Medienwelt der stärkeren Fragmentierung und immer spezifischeren Angebote, kann der ORF nicht darauf verzichten, bestimmte, noch dazu zu seinem Auftrag affine Themenwelten auch spezifisch zu bedienen. Zu hinterfragen ist, ob dies in der ausschließlich linearen Welt klassischer, wenn auch digitaler TV-Kanäle stattfinden soll, oder in der Online-Breitband-Welt. Erst eine genaue Evaluierung der Kosten und Nutzungspotentiale wird eine Antwort darauf geben, welche der Schienen oder welche Kombination dieser Schienen realisierbar ist.

Ein Kinderkanal ist in einer immer aggressiveren, kommerzielleren Welt ein wichtiges Angebot für öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Sinn seiner „Public Value“-Funktion. Er soll auch eine starke „Musik für Kinder“ Komponente enthalten, da die Vorliebe der Kids für Musikvideos derzeit nur von den für Jugendliche und junge Erwachsene gedachten Kanälen wie MTV mit oft äußerst aggressiven Inhalten bedient wird. Der Kauf von geeigneten Videos oder DVD´s ist aber sehr kostenintensiv und für viele Familien unerschwinglich. Der Kinder-Kanal soll Eltern garantieren, dass sich ihre Kinder in einem altersadäquaten, nichtkommerziellen, sicheren und die geistige und kreative Entwicklung fördernden Umfeld befinden.

Bei allen zusätzlichen, neuen Angeboten soll der ORF, wo immer das mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag vereinbar ist, offen für Kooperation im Sinn von PPP-Modellen sein und Dritte wie z.B. die Zeitungsherausgeber via VÖZ zur Teilnahme einladen. Nur so wird er die Fülle der Chancen im Sinne seiner Aufgabe und im Interesse seiner Kunden wahrnehmen können.

## 4. Intensivierung der österreichischen Programmproduktion

- *Eigene Produktionen sind wichtiges Programm-Kapital mit langfristiger Rendite*
- *Neue Finanzierungsmodelle für Produktionen aus Österreich*

Es ist richtig, dass die Eigenproduktion von Programmen mehr kostet, als die Lizenzkosten internationaler Abspielware. Aber Abspielware kostet jedes Mal neu, während selbst produziertes Programm bei jeder weiteren Ausstrahlung Geld bringt. Und nicht nur „Kottan“ zeigt, welche lange Lebensdauer gute Programme haben.

Warum sollen wir nicht in der Lage sein, noch mehr für Europa und die Welt produzieren zu können. Österreichische Produktionen erhalten und fördern die österreichische Kreativ- und Produktionsszene -und die brauchen das Land und der ORF. Eigene Produktionen tun dem Programm des ORF gut, denn sie sorgen für Identität und Unverwechselbarkeit. Es gibt keine Gründe, Eigenproduktion und aktive Koproduktion nicht auszubauen. Daher muss der ORF dafür sorgen, dass verstärkt produziert wird. Dabei sind große Literaturverfilmungen nur ein Beispiel.

Und wenn das Geld dafür nicht vom ORF allein aufgebracht werden kann, dann muss man intelligente Kooperations- und Finanzierungsmodelle etablieren. Wenn es bei Containerschiffen und Bauherrenmodellen möglich ist, wird es auch hier einen Weg geben, notfalls mit Hilfe des Finanzministers.

## 5. Weitere Überlegungen zum Programm

Auch wenn es Aufgabe der Fernsehdirektion sein wird, die Detailkonzeption des Programms mit den Mitarbeitern und der kreativen Szene des Landes zu diskutieren und zu erarbeiten, sollen hier, beispielhaft, einige Richtungen aufgezeigt werden:

- Herausforderung und Überraschung als stärkere Programmbestandteile
- Mehr Mut und Eigenständigkeit in der Unterhaltung
- Stärkere Verbindung von Unterhaltung und „Social Skills“. Mit „Wünsch Dir was“ wurden vor vielen Jahren erste Schritte unternommen, aber leider nicht konsequent fortgesetzt.
- Unterhaltung als Vermittler von Selbsterfahrung und Wissen. Die Nachfrage nach diesen Themen im Buchbereich und im Internet zeigt, dass Interesse dafür vorhanden ist.
- Dokus und Features über Entertainment-Themen
- „Public Viewing“, einer der Hits der Fußball-WM, soll intensiviert und auf andere Bereiche ausgedehnt werden. In Kombination mit entsprechenden Angeboten vor Ort kann „Public Viewing“ eine neue Dimension eines Gemeinschaftserlebnisses in unterschiedlichsten Themenfeldern eröffnen und zu einer Art neuem Programmformat werden. Diese Gemeinschaftserlebnisse zu fördern ist eine wichtige Aufgabe des ORF in der Zukunft, in die auch die Kommunen verstärkt mit einbezogen werden sollen.

## 6. Radio

Als jemand, der beim Radio begonnen hat, habe ich eine besondere Beziehung zu diesem Medium. Ich glaube, der ORF ist in diesem Bereich insgesamt nicht so schlecht aufgestellt. Die pluralistische Aufstellung der Radioprogramme mit sehr eigenständigen Kanälen und den vielen Bundesländerradios hat den ORF in diesem Bereich gut positioniert. Ö1 wird nach wie vor von vielen internationalen Mitbewerbern zu Recht als Benchmark betrachtet. Hier könnte der begonnene, gescheite „Aktivismus“ durchaus noch weiter ausgebaut werden.

FM4 muss weiter den Freiraum haben, seine gut erfüllte Aufgabe als alternative Schiene für jüngere, anspruchsvollere Hörer zu erfüllen und dort vorhanden sein, wo Ö3 nicht ran kann.

Ö3 muss seine Rolle als Geld verdienender Vergnügungsdampfer erfüllen und sich dabei trotzdem immer wieder neu erfinden. Eine Stärke von Ö3 war immer, sein Publikum „sanft“ zu führen, jetzt hat es den Anschein als würde es manchmal dem Publikum zu sehr folgen, das nimmt Attraktion, Überraschung und Spannung. Wer immer mehr vom Gleichen bekommt, wird schneller satt. Zu striktes Formatradio tendiert dazu.

Insgesamt würde das Radio aber durchaus noch eine Dosis an programmübergreifenden Großevents und Aktionen vertragen. Insbesondere dort, wo es darum geht, auf spannende Art Wissen und Lebenshilfe zu vermitteln. Radio ist am besten geeignet, das aktuelle Lebensgefühl der Menschen aufzunehmen und positiv zu verarbeiten.



## V. Leitlinien für die wirtschaftliche und technische Unternehmensplanung

- *Sicherung der Gebührenberechtigung, aber auch Evaluierung zusätzlicher, kompatibler Einnahmensegmente*
- *Überprüfung und Neudefinierung („Zero-Budgeting“) der vom ORF im Sinne seines Auftrages zu erfüllenden Aufgaben*

Die Sicherung der Gebührenberechtigung ist ein vorrangiges Ziel. Dabei ist sowohl die Absicherung durch Unverzichtbarkeit für das Publikum, wie aber auch die politisch-medienrechtliche Diskussion im eigenen Land und in Brüssel zu beachten und auf eine entsprechende Bewusstseinslage bei den Entscheidern hinzuwirken. Alle formalen und inhaltlichen Einwände, die gegen das System der Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen vorgebracht werden könnten, sollten Ernst genommen und so weit wie möglich entkräftet werden. Dabei ist besonders auf das Argument der Quersubventionierungen zwischen öffentlich-rechtlichem Teil und kommerziellen Aktivitäten zu achten. Hier ist für eine noch klarere, nachvollziehbare Trennung zu sorgen. Ein entsprechender Argumentations- und Handlungskatalog ist umgehend zu erstellen.

Darüber hinaus müssen im Rahmen einer langfristigen Unternehmensplanung auch Szenarien unterschiedlicher, zusätzlicher Einnahmensegmente geprüft und die derzeitigen Geschäftsfelder des ORF einer langfristigen Evaluierung unterzogen werden. Statt weitergehender Selbstkommerzialisierung sollen jene Geschäftsfelder intensiviert werden, die eine hohe Kompatibilität mit dem öffentlichen Auftrag bzw. mit der Schaffung von „Public Value“ haben. Mit dem öffentlich rechtlichen Auftrag auch Geld verdienen, muss eine Herausforderung für den ORF werden.

Bei der Überprüfung welche Aufgaben des ORF heute noch eine zeitgemäße Erfüllung seines gesetzlichen Auftrages darstellen, auf welche er verzichten kann bzw. welche er eventuell stärker zu erfüllen hat, ist ein „Zero-Budgeting“, sprich Entrümpelung, unverzichtbar. Im Laufe der Jahre haben sich in Form von „Jahresringen“ Aufgaben und Verpflichtungen angesammelt, die nicht alle notwendigerweise der Erfüllung der eigentlichen Aufgaben des ORF dienen. Ich gehe davon aus, dass bei einer solchen Überprüfung Mittel disponibel werden, die in die wichtigen, neuen Aufgaben des ORF investiert werden können.

- *Kontinuierliches Kosten-Screening und Benchmarking mit vergleichbaren internationalen Rundfunkunternehmen*
- *Senkung der „Overheads“ durch Verbesserung der Prozessabläufe und aktives Kostenmanagement („Soviel wie notwendig, so sparsam wie möglich“)*
- *Ständige Überprüfung der Organisations- und Administrationsstrukturen mit dem Ziel der Kostenentlastung, dabei ist jede realisierbare Verwaltungsvereinfachung durchzuführen*
- *Bei jeder Art von Genehmigungsverfahren nicht mehr als 3 Genehmigungsstufen*

**Wer Anspruch auf Gebühren erhebt, muss klar nachvollziehbar machen, dass er alle Möglichkeiten einer sparsamen, kostenbewussten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Gestion nutzt.** Für Aufwand und Ausgaben hat dabei die Regel „Soviel wie notwendig, so effektiv und sparsam wie möglich“ zu gelten. Ich bin überzeugt, dass ein kontinuierliches Kosten-Screening und eine ständige Verbesserung der Prozessabläufe ein weiterer Beitrag sein wird, das Unternehmen auch finanziell flexibler und für einen aktiven und im Bereich seiner Kernaufgaben expansiven Kurs fit zu machen.

Ständige Überprüfung der Organisations- und Administrationsstrukturen, mit dem Ziel der Kostenentlastung, sind eine Selbstverständlichkeit moderner Unternehmensführung. Der ORF benötigt dringend eine Verwaltungsreform, die Kapazitäten und Mittel für die eigentlichen Aufgaben frei macht. Dabei sind mittel- und langfristig auch der Organisationsaufbau und die Hierachiestufen flacher zu halten. Bei jeder Art von Genehmigungsverfahren darf es nicht mehr als maximal 3 Genehmigungsstufen geben.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch überprüfen, inwieweit internationales Benchmarking im Bereich Kosten und Produktivität mit vergleichbaren Rundfunkanbietern bereits regelmäßig durchgeführt wird und welche Anregungen und Verbesserungsmöglichkeiten daraus zu realisieren sind.

Also ein klares Bekenntnis zu Sparsamkeit und Kostenbewusstsein, aber gleichzeitig auch zur Größe des ORF. Er muss schlank, flexibel und effizient sein, aber braucht bei seinem Aufgabenprofil und seiner Bedeutung für das Land auch Größe (im doppelten Sinn des Wortes!). Ein ORF ohne Bekenntnis zu seiner Größe ist nicht vorstellbar. Dazu gehört auch, dass die Kernaufgaben im Unternehmen durch das Unternehmen zu erfüllen sind. In der sich für viele Unternehmen stellenden Frage der Kapazitätsnutzung „Arbeit hinausgeben oder Arbeit hereinnehmen“, bin ich bei den Kernaufgaben klar dafür, zuerst einmal das Hereinnehmen zu versuchen, sprich auch Leistungen für Dritte zu erfüllen.

Zu überlegen wäre, statt wie bisher nur für das Direktorium, auch für Bereiche des oberen und mittleren Managements die Idee erfolgsabhängiger bzw. zielorientierter Entlohnung als Wahlmöglichkeit zur derzeitigen Fixentlohnung anzubieten.

Möglichkeiten des internationalen Benchmarking sollen auch im Bereich „Best Practice“ -innerhalb und außerhalb der EBU- intensiviert und entsprechend genutzt werden.

- *Kostenentlastung durch PPP- Modelle im Bereich allgemeiner Dienstleistungen, aber auch bei der Schaffung von Spartenkanäle. Kooperationen mit anderen Medienpartnern, wie z.B. dem VÖZ.*
- *„Long Tail“ als zusätzliches, neues Programm- und Business-Modell für den ORF*

Die mit ORS bereits begonnene Form von Privat/Public Partnerschaftsmodellen sollen weiter ausgebaut werden, soweit sie sowohl Kostenentlastung, wie auch die bessere Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrages durch den ORF unterstützen können. Bei der Schaffung zusätzlicher Spartenangebote soll eine Kooperation im Sinne von Privat/Public Partnerschaften geprüft und nach Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen mit anderen Medienpartnern wie z.B. dem VÖZ realisiert werden.

„Long Tail“ als zusätzliches, neues Business-Modell für den ORF: Der große Umfang an Programm- und Dienstleistungsangebote des ORF, die via digitaler Programmbibliothek bzw. digitaler Programm-Plattform kostengünstig langfristig vorgehalten werden können, sind eine ideale Voraussetzung für die Etablierung eines nachhaltigen „On Demand“-Geschäftes nach dem „Long Tail“- Prinzip\*. Auf diese Weise können nicht nur Programmbestände besser verwertet, sondern auch Minderheitenangebote vermittelt werden, die im klassischen Channel-Angebot keinen Platz finden würden. Auch hier bieten sich Kooperationen mit Dritten an.

\* „Long Tail“ hat sich im internationalen Internet-Jargon als Synonym für Business-Modelle etabliert, bei denen die Vorhalte- und Verteilkosten so gering sind, dass auch mit Produkten abseits der gängigen Massenware durch entsprechend leichte Zugänglichkeit, nachhaltige Lagerung, geringe Transportkosten Geschäft gemacht werden kann. Die meisten erfolgreichen Internet-Firmen wie Google, Amazon oder Netflix (als DVD-Vermieter) beruhen auf diesem System. Es hat auch einen demokratisch-kulturellen Aspekt, weil nach diesem Modell Minderheitenprogramme breit verfügbar gemacht werden können.

Für die Technik ergeben sich die wesentlichen Herausforderungen aus den im Punkt III genannten Überlegungen. Zentrale, digitale Vorhaltung aller Programme und Vorgänge, Multi-Plattform/Multi-Choice und die Integration der unterschiedlichen Verbreitungstechnologien sind hier, neben dem Umstieg von analoger zu digitaler terrestrischer Verbreitung, die wesentlichen Themen. Da die digitale Entwicklung eine der wichtigsten Herausforderung für die Zukunft des ORF darstellt, ist diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit zu widmen. In jedem Fall sind der Schritt in die digitale Welt und die dafür notwendigen Umstellungen und Innovationen eine ganzheitliche Aufgabe des Unternehmens.

## VI. Regionale Verankerung, internationales Standing

- *Regionale Kompetenz und Verwurzelung für Zukunftssicherung des ORF unerlässlich*
- *Wichtige Rolle der Landesstudios, stärkere Einbindung in die Gesamtaufgaben des ORF*
- *Leistungen für Dritte als regionales Medienzentrum*

Regionale Kompetenz und Verwurzelung im lokalen Raum ist für die Zukunftssicherung des ORF unerlässlich. Menschen in allen Bundesländern tragen mit ihren Gebühren zur finanziellen Sicherung des Unternehmens bei. Sie haben Anspruch darauf, dass die mediale „Handelsbilanz“ zwischen dem ORF und ihrer Region stimmt. Der ORF darf nicht darauf verzichten, auch im regionalen und lokalen Raum präsent zu sein und den Menschen ein wichtiger Partner zu sein. Der überall spürbare Trend zur Globalisierung wird auf der anderen Seite den Bedarf nach „Nähe“ und lokaler Vernetzung verstärken. Ohne diese umfassende Verwurzelung in allen Bundesländern und Regionen wird der ORF seiner identitätsstiftenden Aufgabe nicht nachkommen können und auch nicht jene nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen können, die ihn unverzichtbar machen.

Den Landesstudios wird dabei als unmittelbarer „face to face“ Ansprechpartner und kreativer, innovativer Partner der Menschen in den Regionen eine wichtige Rolle zukommen. Auch hier muss eine Überprüfung der Aufgaben auf zeitgemäße Erfüllung des „Public Value“ Gedanken durchgeführt werden. Gleichzeitig soll auch eine **stärkere Integration der Landesstudios und ihrer kreativen und programmproduzierenden Kapazitäten in das Gesamtprogramm des ORF** angestrebt werden.

Zu prüfen ist auch, inwieweit die Landesstudios in der hier mehrmals zitierten neuen Offenheit - auch in Kooperation mit privaten Partnern - Dienstleistungen für Dritte als regionales Medienzentrum erbringen und damit Erlösbeiträge liefern können.

- *Ausbau des internationalen Standings des ORF und seiner Rolle als Kooperationspartner*
- *ORF als Vermittler und Partner bei internationaler Präsentation und Export österreichischer Kunst und Kultur*
- *Verstärkte Bemühungen um europäische Satellitenpräsenz*
- *Etablierung eines Kreises internationaler „Botschafter des ORF“*

Als Gegenpol zum Augenmerk auf die regionalen Verankerung sind die Pflege und der Ausbau des internationalen Ansehens und der Rolle des ORF als Partner bei internationalen Projekten zu sehen. Dies bedeutet sowohl innerhalb der EBU eine noch wichtigere Funktion als Initiator, Vorreiter und kreativer Kooperationspartner anzustreben, wie auch die Etablierung von intensiven Kontakten mit den großen, internationalen Medienunternehmen im privaten Bereich zu forcieren, um so die Stärken des ORF in der globalen Medienwelt intensiver nutzen und zum Vorteil des Unternehmens einsetzen zu können. Ich würde alle meine Kontakte aus meinen bisherigen internationalen Tätigkeiten nutzen, um dies voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sehe ich den ORF auch als wichtigen Vermittler und Partner für die internationale Präsentation und den Export österreichischer Kunst und Kultur.

Ein wichtiges Projekt dabei ist die Ausstrahlung österreichischer Programme über Digitalsatellit für Europa. Österreich investiert auf den verschiedensten Ebenen in seine europäische Präsenz. Eine Verbesserung des derzeitigen Angebotes müsste in einer gemeinsamen Anstrengung aller daran Interessierten möglich sein. Der ORF sollte jedenfalls in dieser Richtung aktiv werden.

Im Rahmen der Verbesserung des internationalen Standings möchte ich auch danach trachten, einen kleinen Kreis international vernetzter und in den unterschiedlichen Metropolen dieser Welt beheimateten prominenter Persönlichkeiten aus Kunst, Kultur und Wirtschaft als ehrenamtliche „Botschafter des ORF“ und damit auch Österreichs zu gewinnen, um das Unternehmen bei der Verwirklichung dieses Zieles zu unterstützen und für internationales Lobbying im Sinne des ORF zu sorgen.