

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung	3
2. Ausgangslage	4
3. Plattform-Challenge	5
4. Strategische Grundsätze	5
4.1. Das Publikum im Mittelpunkt	6
4.2. Verantwortung für Medienstandort Österreich und Europa	7
5. Unternehmenszweck	8
6. Unternehmensziele	9
6.1. Primärziel	9
6.2. Content-Ziele	9
7. Unternehmensbereiche	10
7.1. Leitprojekt ORF-PLAYER	10
7.2. Channel-Strategien	11
7.3. Content-Bereiche	13
8. Plattform- und Content-übergreifende Schwerpunkte	15
8.1. Young-Audience-Strategie	15
8.2. Human-Resource-Strategie	16
8.3. Realisierung des ORF-Campus	18
8.4. IT- und Smartproduction-Transition	19
8.5. Finanzierung	20
8.6. Strategie-Rahmenbedingungen	21
9. Strategie-Controlling	23

1 Vorbemerkung

Im Juni 2020 wurde im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat mit der Ausarbeitung der Strategie ORF 2025 begonnen. Eine Arbeitsgruppe des Stiftungsrates diskutierte gemeinsam mit internen und externen Experten und der Geschäftsführung die wesentlichen Zukunftsfelder für den ORF 2025.

Ausgehend von der dramatischen Herausforderung aller klassischen Medien durch global agierende Medienplattformen wurden die notwendigen Handlungsfelder für die Strategie 2025 definiert.

Mit der Strategie ORF 2025 leitet der ORF einen umfassenden Transformationsprozess ein: die Weiterentwicklung vom Public Service Broadcaster zur Public Service Plattform. Künftig kombiniert der ORF gleichberechtigt lineare Channels und non-lineare Plattformangebote zu einem hybriden Gesamtangebot, das Public Network Value stiftet.

Für die wesentlichen Handlungsfelder wird eine Umsetzungs-Road-Map bis Ende des ersten Quartals 2021 erarbeitet und deren Umsetzung durch den Stiftungsrat im Rahmen eines jährlichen Strategie-Controllings begleitet.

Der im ORF-Gesetz festgehaltene öffentlich-rechtliche Auftrag ist die umfassende Zielbestimmung für den ORF und wird in dieser Strategie umsetzungsorientiert konkretisiert.

2 Ausgangslage

- Der ORF ist 2020 Marktführer in TV, Radio, Online und Video on Demand. Die Reichweiten und Marktanteile in allen klassischen Medien sind stabil oder steigend.
- Täglich erreicht der ORF rund 87 Prozent der Bevölkerung (bzw. 78 Prozent bei den 14–29-Jährigen).
- In der Corona-Krise hat der ORF seine Rolle als Leitmedium gestärkt. Er verfügt über hohe Vertrauenswerte und wird für seine vielfältige, unabhängige Berichterstattung geschätzt.
- Trotz Corona-Krise ist die wirtschaftliche Lage und die Position im Werbemarkt stabil.
- Die Zukunftsprojekte Finalisierung Medienstandort und ORF-PLAYER laufen plangemäß.
- In den Bereichen Information, Kultur, Sport und österreichische Unterhaltung (inkl. Film) ist der ORF der vertrauenswürdigste und wichtigste Anbieter von Inhalten.



3 Plattform-Challenge

Durch global agierende Online-/Streaming-/Plattformgiganten (Google, Apple, Facebook und Amazon, sowie Netflix, DAZN, Spotify, Instagram, YouTube, etc.) findet die größte disruptive Veränderung der Medienwelt der vergangenen Jahrzehnte statt. Die US-Firmen sind global nur durch chinesische Angebote gechallenged (Alibaba, Tencent, etc.). Die neuen Wettbewerber können erstmals in der Mediengeschichte fast jeden Medienutzer weltweit direkt adressieren.

Die Plattformgiganten verfügen über eine unbegrenzte finanzielle Feuerkraft, die besten technologischen Ressourcen, die besten Human Resources, damit verbunden höchste Innovationskraft, eine global vernetzte Marketingmaschinerie, über ein Monopol in vielen Marktsegmenten und über eine oligopolistische Stellung in den relevanten Werbemärkten. Der österreichische Werbemarkt wird bereits 2020 zu mehr als einem Drittel von internationalen Plattform-Anbietern dominiert, die heute bereits rund eine Milliarde Euro aus dem heimischen Markt absaugen, ohne eine entsprechende Wertschöpfung im Land zu generieren. Diese dramatische Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch deutlich verschärfen.



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis BMF (Einnahmen aus Digitalsteuer 3-9/2020)

Durch das Agieren nach den Plattformprinzipien auf neuen Devices (Smartphone, Smart-TV etc.) wird das globale Publikums-/Nutzerinteresse zunehmend besser angesprochen als durch klassische Medien.



Quelle: RTR/AGTT Bewegtbildstudie 2020, Verteilung der genutzten Minuten in %, n=869

Europa hat dieser Veränderung der Medienwelt bislang nichts entgegensetzen. Wenn der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Europa – und auch der ORF in Österreich – zukunftsfähig bleiben will, ist eine Strategie zu entwickeln und zu realisieren, die durch Nutzung der Plattformprinzipien (On Demand, Personalisierung, User-Zentriertheit, Kooperation, Longtail-Entwicklung, Vernetzung von Devices/Customer Journey, Economies of Scale) in Verbindung mit den Stärken vertrauenswürdiger europäischer und regionaler Contents ein Gegengewicht schafft.

Die Antwort des ORF auf die Plattform-Challenge ist entscheidend für seine Zukunftsfähigkeit.

4 Strategische Grundsätze

Die Strategie ORF 2025 basiert auf folgenden, wesentlichen Grundsätzen:

4.1. DAS PUBLIKUM IM MITTELPUNKT – CONTENT FÜR ALLE UND FÜR JEDEN

Wichtigste Antwort auf die globalen Plattform-Riesen ist ein userzentrierter Ansatz; die absolute Konzentration auf das Publikum und seine Interessen.

Die Bewegtbild-/Videonutzung des jungen Publikums findet bereits 2020 erstmals – sowohl was die Reichweite, als auch die genutzten Minuten pro Tag betrifft – mehrheitlich im Bereich Plattform/Streaming statt. Im Gesamtmedienbereich wächst die Nutzung von Social-Media-Angeboten.

Sowohl Plattformen als auch Social Media sprechen das Publikum nicht nur in seiner Gesamtheit an, sondern gerade auch, indem für jede/n Einzelne/n maßgeschneiderte, personalisierte und vielfältige Angebote gemacht werden.

Um das Ziel zu erreichen, Content für alle und für jede/n Einzelne/n zu realisieren, sind drei strategische Stoßrichtungen notwendig:

- Schaffung eines ORF-PLAYERS als multimediale österreichische Plattform.
- Ausbau der Social-Media-Angebote.
- Vernetzung von klassischem Broadcast, ORF-PLAYER-Plattform und Social-Media-Angeboten.

Konkrete strategische Maßnahmen sind insbesondere:

- Entwicklung neuer Formate und vor allem neuer Formen des Storytellings, sowohl im Bereich der Information als auch der Unterhaltung für ORF-PLAYER und Social-Media-Angebote.
- Schaffung einer eigenen Digitalwerkstatt für interne und externe Millennials, um frühzeitig Trends zu erkennen und Formate zu entwickeln.
- Ausbau der Interaktion mit dem Publikum und Möglichkeit des Publikums, Programm durch Interaktion mitzugestalten.
- Bildung von Plattformen für Debatte im und mit dem Publikum.
- Ausbau der Interaktionstools (Kundendienst, Debatte.ORF.at, ORF-PLAYER-LIVE-Modul).
- Kooperation mit europäischen und österreichischen Medien.
- Begleitung der Publikumsbindungsmaßnahmen durch digitale Kommunikationsstrategien.

4.2. VERANTWORTUNG FÜR MEDIEN- STANDORT EUROPA UND ÖSTERREICH

Die Plattform-Challenge ist vom ORF alleine nicht zu beantworten. Ein Paradigmenwechsel auf europäischer und österreichischer Ebene ist wie folgt notwendig:

- Der ORF wird eine starke Rolle bei der Gestaltung der digitalen Souveränität Europas im Rahmen der EBU, aber auch darüber hinaus übernehmen.
- Schlüsselprojekt ist die Unterstützung der zu schaffenden „European Public Sphere“, ein Public-Private-Partnership europäischer, vor allem gemeinwohlorientierter Plattformen und Ökosysteme.
- Konzeption des ORF-PLAYERS als Teil dieses entstehenden europäischen Ökosystems.
- Der ORF übernimmt auch eine starke Rolle bei der Gestaltung der digitalen Souveränität des österreichischen Medienstandortes. Dazu sind insbesondere notwendig:
 - Verstärkung des Austauschs von Contents mit österreichischen Medien.
 - Schaffung gemeinsamer Vermarktungsplattformen im digitalen Bereich.
 - Gemeinsame Log-in-Strategie für digitale Angebote. Zur Stärkung österreichischer Inhaltsangebote wird der ORF bestimmte Inhalte hinter eine (GIS-)Registrierungsschranke bzw. Pay-Schranke (z. B.: FLIMMIT) stellen und dadurch niederschwellige Abo-Systeme insbesondere digitaler Printmedien stützen, auch durch Recommendation und Content-Zurverfügungstellung durch Ausbau der APA-Videoplattform.
- Im Bereich der Technologieentwicklung wird der ORF Knowhow und Technologie mit den privaten österreichischen Plattformen europarechtskonform teilen.
- Der ORF wird bei Schaffung von neuen Inhalten u. a. durch Nutzung der ORF-Archive unterstützend wirken.

5 Unternehmenszweck – Warum es den ORF braucht.

DEMOKRATIE – IDENTITÄT – VIELFALT – ZUSAMMENHALT

Ziel und Aufgabe des ORF ist es,

- durch Information die Teilhabe informierter Bürgerinnen und Bürger am **demokratischen Prozess** umfassend zu unterstützen,
- die österreichische und regionale **Identität** (in den Bereichen Kunst, Kultur, Film, Volkskultur, Dokumentation) zu stärken sowie
- die **Vielfalt** der Gesellschaft und
- den **Zusammenhalt** der Gesellschaft in einer globalisierten und sich tiefgreifend verändernden Welt zu stärken

Um dies zu erreichen, muss der ORF auf Basis seiner inhaltlichen Kompetenz wesentliche Funktionsprinzipien der Plattformwelt übernehmen und sich so schrittweise selbst zu einer Plattform entwickeln.

6 Unternehmensziele – Was der ORF erreichen möchte.

6.1. PRIMÄRZIEL

Führende Content-Plattform Österreichs

Der ORF wird vom klassischen nationalen Broadcaster schrittweise zur führenden österreichischen Content-Plattform ausgebaut, bei der ORF-PLAYER, klassische Channels und Social-Media-Angebote im Rahmen einer Hybrid-Strategie so gestaltet werden, dass der ORF auch 2025 die meistgenutzte audiovisuelle Medienplattform des Landes ist (Plattformführerschaft in Österreich).

Dieser neu aufgestellte ORF hat für die Content-Bereiche folgende Ziele.

6.2. CONTENT-ZIELE

Relevanteste Informationsquelle

Der ORF verfügt über eine hohe Informationskompetenz und stabile Vertrauenswerte der österreichischen Bevölkerung, die es auch im Plattform-Zeitalter abzusichern gilt: Der ORF bleibt die relevanteste und vertrauenswürdigste Informationsquelle in Österreich. Diese Rolle wird in Zeiten von „Fake News“ im Social-Media-Bereich immer wichtiger. Der ORF erreicht die gesamte Bevölkerung mit qualitativvoller, zuverlässiger, objektiver und ausgewogener öffentlich-rechtlicher Information. Er unternimmt besondere Anstrengungen, um alle Zielgruppen zu erreichen und sie im Programm abzubilden.

Vielfältigste Kulturplattform

Der ORF ist die wichtigste digitale Informations- und Verbreitungsplattform für Kultur. Er ist verlässlicher Partner und Auftraggeber der österreichischen Kulturbranche, wozu auch die Produktion und Förderung des Kulturguts Film und Serie gehört, die eine identitätsstiftende Funktion erfüllen. Der ORF macht die reiche Vielfalt des heimischen Kulturlebens multimedial sichtbar. Er versteht sich vermehrt als Partner und Vermittler österreichischer Kulturinstitutionen, als Plattform der Kreativität, aber auch als Sprachrohr des Publikums im Kulturbereich.

Wichtigste Sportplattform

Sport muss weiterhin für alle Menschen in Österreich frei zugänglich bleiben. Der ORF ist auch künftig die wichtigste Plattform für Sport im Free-TV und bietet eine umfassende und für das Publikum zudem kostengünstige Versorgung mit Sport-Ereignissen. Neben nationalen und internationalen Premiumsport-Highlights deckt der ORF auch den vielfältigen Bereich des österreichischen Nischen- und Breitensports ab und bietet zudem eine Plattform für den Behindertensport. Der ORF schafft gemeinsame Erlebnisse und verbindet die Menschen in unserem Land. Er animiert das Publikum zur Bewegung und zu einem gesunden Lebensstil.

Bedeutendster Produzent österreichischer Unterhaltung

Im Bereich der fiktionalen Unterhaltung steht der ORF im besonders intensiven Wettbewerb mit finanzkräftigen internationalen Anbietern um die kreativsten Köpfe der Branche und die Aufmerksamkeit des Publikums. Dennoch bleibt der ORF auch in Zukunft die Nummer 1 im Bereich der österreichischen Unterhaltung (Show, Comedy, Fiction) und gestaltet zielgruppengerechte Unterhaltungsangebote für Kinder und Jugendliche. Er bietet unterscheidbare, öffentlich-rechtliche Unterhaltung mit dem Anspruch, die kulturelle Identität unseres Landes zu stärken und Menschen in Österreich über ein gemeinsames Entertainmentlebnis zu verbinden.

Regionaler News-Leader

Wenn sich der ORF zur Plattform weiterentwickelt, müssen sich konsequenterweise auch die neun ORF-Landesstudios schrittweise in kleinere, regionale Plattformen verwandeln. Die ausgeprägte Nähe zu den Menschen und die regionale Informationskompetenz stellen besondere Assets des ORF dar und werden daher ausgebaut: 2025 ist der ORF die relevanteste regionale Nachrichtenquelle im linearen und non-linearen Video- und Audio-Bereich. Er bildet regionale Lebenswelten in nationalen Programmen ab.

7 Unternehmensbereiche

7.1. LEITPROJEKT „ORF-PLAYER“

Der ORF-PLAYER ist DAS Leitprojekt bei der Entwicklung des ORF zu einer Plattform für Österreich.

Nach Schaffung der entsprechenden gesetzlichen Voraussetzungen wird der ORF bis Ende 2021 den ORF-PLAYER umfassend realisiert haben und diesen im Strategiezeitraum als österreichische Content-Plattform auf Augenhöhe mit den internationalen Plattformen, als Motor des österreichischen Medienstandortes und als Teil der „European Public Sphere“ etablieren.

Der ORF-PLAYER wird aufbauend auf den Stärken von ORF.at, TVthek und Radiothek eine neue User-Experience für alle Zielgruppen bieten. Er wird die redaktionellen Stärken des ORF in den Bereichen Information, Regionalität, Kultur, Sport und Unterhaltung mit neuem, plattformgerechtem Storytelling verbinden, um das Publikum zu erreichen.

Kern des Players sind die Prinzipien:

- Online First
- Online Only
- Ausbau des Audio- und Videoangebots
- Kooperation mit Kultur- und Kreativszene
- Schaffung eines Longtail-Content-Universums (unter Nutzung der ORF-Archive)
- Österreichische Marktführerschaft im Bereich der relevanten Plattformen (SmartTV, Mobile, inkl. 5G)
- Strategische Verbindung mit den linearen TV- und Radio-Channels

7.2. CHANNEL-STRATEGIEN

Um die Content-Ziele zu erreichen ist im Sinne einer Hybrid-Strategie sowohl die Etablierung des ORF-PLAYERS, der Ausbau des Social-Media-Angebots, als auch die Weiterentwicklung der linearen Channels notwendig. Der ORF investiert somit in die Zukunft, ohne dabei seine Legacy aus dem Blick zu verlieren.

Im Strategiezeitraum bleiben die klassischen TV- und Radioprogramme des ORF die meistgenutzten elektronischen Medien in Österreich. Sie werden noch auf absehbare Zeit im linearen Bereich Bestand haben. Es ist daher die besondere Herausforderung, neben der Entwicklung der PLAYER- und Social-Media-Angebote, im Rahmen einer Hybrid-Strategie die Markt- und Qualitätsführerschaft im klassischen Channel-Bereich aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Klassische TV- und Radioangebote sind weiterzuentwickeln und zu stärken, für Programmteile bzw. Programme, die rascher auf den ORF-PLAYER migriert werden können, ist im Einzelnen eine Strategie festzulegen.

ORF 1 und ORF 2 bleiben österreichische Vollprogramme.

ORF 2

erhält seine Positionierung als breit aufgestellter, österreichischer Informations- und Heimatsender, insbesondere auch als Träger der Programme der Landesstudios, aufrecht.

ORF 1

muss die Rolle als zweitstärkster Sender des Landes mit der Verstärkung von österreichischem Infotainment, Unterhaltungs-Film und Serienangeboten sowie Top-Sport halten. Der Veränderung des Publikumsverhaltens im linearen TV folgend verschiebt sich die Kernzielgruppe in den Bereich 25–50 Jahre und in die breiteren, wachsenden Sinusmilieus.

ORF III

wird als Kultur- und Informationskanal weiterentwickelt und sichert die Position der Flotte in den bildungs- und kulturrainen Zielgruppen, sowie gemeinsam mit den Kultursenderbeteiligungen bzw. Kooperationen 3sat, ARTE und ARD alpha die Plattform für wesentliche österreichische und europäische Stakeholder im Kultur- und Wissenschaftsbereich.

SPORT

Das Sportmodul im Rahmen des ORF-PLAYERS wird wesentliche Funktionen von ORF SPORT+ übernehmen. Eine Migration von SPORT+ in den digitalen SPORT-PLAYER ist mit dem Aufbau der Reichweite des ORF-PLAYERS zu synchronisieren.

Kinderprogramm

Mit der Schaffung des OKIDOKI-Kindermoduls im ORF-PLAYER und seiner Durchsetzung beim Publikum ist die Migration wesentlicher Teile des Kinderprogramms auf den KIDS-PLAYER festzulegen.

Die Strategie für die Radioflotte basiert auf dem Ziel, UKW auch über 2025 hinaus als wichtigsten Ausspielweg für Radioprogramme aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Web(5G)-basierte Ausstrahlung von Radioprogrammen auszubauen.

Die Rolle von

- Ö3 als Radio-Leitmedium im jüngeren Publikumssegment,
- von Ö1 als europaweit führendes Kultur- und Informationsradio
- sowie der neun Bundesländer-Radios als regionale Heimatprogramme ist jeweils auszubauen.
- Angebote für die Podcast-Welt sind aus den Stärken der Radioprogramme heraus zu entwickeln. Dies trifft insbesondere auf Ö1 und FM4 zu.



- Die strategische Positionierung von FM4 ist zu überprüfen und im Hinblick auf eine Migration in die SOUND-/Podcast-Plattform zu entscheiden.

Ausstrahlungsstrategie

Der ORF ist bestrebt, allen Menschen in Österreich einen möglichst niederschweligen Zugang zu sämtlichen Angeboten des ORF zu ermöglichen und verfolgt dabei eine hybride Plattformstrategie: Klassische lineare Programme in TV und Radio werden via Satellit und Antenne ausgespielt, neu zu entwickelnde Streaming-Angebote werden online verbreitet. Im Strategiezeitraum ist der geeignete Zeitpunkt für die Abschaltung des SD-TV-Signals festzulegen. Für den Streaming-Bereich wiederum ist eine UHD-Strategie zu entwickeln.

In der Gesamtbevölkerung bleibt klassisches Fernsehen weiterhin die Hauptnutzungsform von Bewegtbild, künftig ist es jedoch noch nutzerfreundlicher anzubieten: Die lineare TV-Nutzung ist um die Möglichkeit der zeitversetzten Nutzung des unveränderten Signals (inklusive Werbung) ergänzend zu den bestehenden On-Demand-Diensten zu erweitern.

Im Audio-Bereich hält der ORF an UKW als wichtigsten Ausspielweg bis über 2025 hinaus fest. Mit der 5G-Technologie bieten sich künftig neue Möglichkeiten für digitales Audio, die der ORF nutzen wird.

Social Media

Der Social-Media-Bereich wird zum dritten wesentlichen Standbein des ORF ausgebaut: Neben den linearen Programmen und dem ORF-PLAYER-Universum bilden die Angebote auf sozialen Netzwerken künftig die dritte Säule der Kommunikation und Interaktion

des ORF mit dem Publikum. Trotz ihrer ambivalenten Rolle für die Medienwelt, Gesellschaft und Demokratie erwartet das Publikum eine zeitgemäße Präsenz des ORF in den sozialen Medien, das zeigt allein die starke Community von 3,9 Millionen Fans und Followern, die der ORF in den vergangenen Jahren auf Facebook und Instagram (Bruttowerte Q3 2020) aufbauen konnte. Diese Anstrengungen sind zu intensivieren, die ORF-Social-Media-Community ist nachhaltig auszubauen.

Ziel ist es:

- erstens, Nutzerinnen und Nutzer auf den von ihnen meistgenutzten Social-Media-Plattformen mit öffentlich-rechtlichen Inhalten zu erreichen,
- zweitens, sie mit vertrauenswürdiger Information zu versorgen, und
- drittens, dadurch die Etablierung des ORF-PLAYERS in allen Zielgruppen bestmöglich zu unterstützen.

Die ORF Social-Media-Channels sind dabei als Informations-, Service- und Unterhaltungsplattformen im Austausch mit dem Publikum zu nutzen. Dafür sind eigene, medien-adequate Formate zu entwickeln, wie dies etwa mit der „ZiB-100“ im Bereich der Information oder bei Ö3 in der direkten Interaktion mit dem Publikum (z.B. „Frag das ganze Land“) bereits sehr gut gelingt.

Bei der Entwicklung neuer Angebote und Services wird ein direkter, nutzerzentrierter Ansatz verfolgt, um persönlichen Mehrwert zu schaffen.



7.3. CONTENT-BEREICHE

Qualität ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von öffentlich-rechtlichen Inhalten. Der ORF verfügt über ein umfassendes Qualitätssicherungssystem, das sich auf vorhandene empirische Analysen stützt und die Bedürfnisse des Publikums regelmäßig erforscht. Das Qualitätsmanagement wird kontinuierlich weiterentwickelt, unterscheidbare öffentlich-rechtliche Medienqualität in allen Content-Bereichen insbesondere im Hinblick auf Objektivität, Vielfalt und Meinungspluralität gestärkt.

7.3.1 Information – News/Newsroom-Strategie

Die Aufgabe der ORF-Informationsbereiche ist es, die Stellung als wichtigste, vertrauenswürdigste Informationsquelle aufrechtzuerhalten und auszubauen. Schlüsselprojekt ist die Etablierung des Multimedialen Newsrooms 2022. Durch die multimediale Zusammenarbeit werden Vielfalt und Qualität der klassischen Informationsangebote gestärkt und neue Angebote (NEWSROOM-Modul des PLAYERS, Ausbau von Video- und Audiocontent auf ORF ON sowie im Social-Media-Bereich) ermöglicht.

Den Herausforderungen und Chancen im Bereich der Weiterentwicklung des elektronischen Journalismus wird besonderes Augenmerk geschenkt; insbesondere in den Bereichen Verification und Checking von User-Generated-Content, Datenjournalismus und Kontextualisierung mit Video-Audio-Grafikkombinationen, sowie Social-Media-adäquates Storytelling.

7.3.2 Kultur

Der ORF baut seine Rolle als wichtigste digitale Kulturplattform des Landes aus. Das Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche Ö1, FM4, ORF III, ORF 2 Kultur, RSO, 3sat sowohl im ORF als auch mit den wesentlichsten Kulturinstitutionen des Landes wird intensiviert. Die Stärken aus den klassischen Medien werden im PLAYER-Modul TOPOS gebündelt, rund um TOPOS entsteht ein neues österreichisches Kulturökosystem. FIDELIO wird als Bezahlmodul an TOPOS angegliedert. TOPOS gemeinsam mit FIDELIO soll soweit möglich mit den Kulturbereichen der „European Public Sphere“ bzw. der EBU-Sender verbunden werden.

7.3.3 Sport

Die ORF-Angebote bleiben die wichtigsten frei empfang- bzw. nutzbaren Medien für Live-Sport und Sportinformation. Dieses Ziel ist angesichts des verschärften Wettbewerbs um Sportrechte durch kaufkräftige Plattformen eine besondere Herausforderung, die eine langfristig geplante, und mit entsprechenden Investitionsmitteln versehene finanzielle Basis haben wird. Im Bereich des Longtails bzw. der sogenannten Randsportarten wird der Sport-PLAYER schrittweise die Funktion von ORF SPORT+ übernehmen.

7.3.4 Unterhaltung/Fiction/Filmwirtschaft

Unterhaltung ist ein zentraler Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Auftrags und eine wichtige Programmsäule des ORF: Er bleibt die wichtigste Adresse im Bereich österreichischer Unterhaltung (Show, Comedy, Fiction) und entwickelt spezielle Programmangebote für Kinder und Jugendliche, um für alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen relevant zu bleiben.



Eigenproduzierte Filme und Serien machen das lineare Programm des ORF unverwechselbar. Sie besitzen einen hohen Repertoirewert und zeichnen sich durch eine hohe Plattformtauglichkeit aus. Der ORF beabsichtigt daher, das hohe Produktionsniveau und das Vergabevolumen an die österreichische Filmwirtschaft stabil zu halten. Koproduktionen im deutschsprachigen Raum sowie im Rahmen der European Broadcasting Union (EBU) werden verstärkt.

Um die Plattformangebote des ORF zu pushen, wird das Online-First-Prinzip auch im Unterhaltungsbereich angewendet: Ausgewählte Programmhilights werden noch vor der Ausstrahlung im linearen TV im Rahmen der ORF-Online-Angebote veröffentlicht. Nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten bereichern exklusive Online-Only-Programme das digitale Unterhaltungsportfolio.

Die Module SPACE und LIVE des ORF-PLAYER sind Schlüsselprojekte in diesem Bereich.

7.3.5 Landesstudios und Regionales

Die Landesstudios haben sich zu einem der wichtigsten Assets des ORF entwickelt – Regionalität ist daher ein strategischer Schwerpunkt der kommenden Jahre. Die Landesstudios bilden das föderale Leben in den neun Bundesländern ab und garantieren dem Publikum mit ihren regionalen Programmen Nähe, Identität und Orientierung. Als Informations-Nahversorger sind sie mit „Bundesland heute“ im Fernsehen (1,1 Mio. Zuseher/innen täglich, 2019) und den Regionalradios (2,3 Mio. Hörer/innen täglich, 2019) die unangefochtenen regi-

onalen Marktführer im linearen Bereich. Wenn sich jedoch der ORF zur Plattform weiterentwickelt, müssen sich konsequenterweise auch die ORF-Landesstudios schrittweise in regionale Plattformen verwandeln.

Bis 2025 geht es einerseits darum, die Stärke der klassischen linearen Programme abzusichern und sie andererseits auch im digitalen Raum verstärkt zu nutzen. 2021 gibt es in allen neun ORF-Landesstudios eine neue technologische und architektonische Studio-konzeption und die „Bundesland heute“-Sendungen bekommen damit ein digitales Refreshment. Dazu soll auf allen Plattformen und in allen Medien der regionale Live-Content ausgebaut werden. Mit ihren bestehenden und neu zu produzierenden Angeboten bilden die Landesstudios künftig einen wichtigen Teil des Content-Angebots des ORF-PLAYERS.

Die neue Studiokonzeption ist die Basis für die Entwicklung neuer regionaler Formate. Denkbar wäre etwa ein regionales Kurznachrichtenformat für den Spätabend oder ein regionales Diskussionsformat am Wochenende. Davon abgesehen werden jedenfalls neue reichweitenstarke Formate für die nationalen TV-Sender nach dem Vorbild von „9 Plätze – 9 Schätze“ oder der „Lebensretter“-Show entwickelt.

Mit ihrer multimedialen Arbeitsweise fungieren die Landesstudios als Pool und Ausbildungsstätte für journalistische Nachwuchskräfte. Damit leisten sie einen Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung der Workforce des ORF.





8 Plattform- und Content-übergreifende Schwerpunkte

8.1. YOUNG-AUDIENCE-STRATEGIE

Als Plattform der Gesellschaft muss der ORF für alle Zielgruppen relevant bleiben: Ein strategischer Schwerpunkt der kommenden Jahre besteht deshalb darin, junge Menschen auf ihren bevorzugten Kanälen verstärkt mit zielgruppengerechtem Content anzusprechen, einen Generationen-Abriß zu verhindern und damit langfristig die Gebührenlegitimation des ORF abzusichern.

Der ORF setzt auf einen multimedialen und interkulturellen Audience-Development-Prozess, der die Bindung bestehender ORF-Nutzer/innen ebenso verfolgt wie die Ansprache neuer Publika. Während Ersteres vor allem Formatpflege, Optimierung und eine Ausweitung des Service-Angebots bedeutet, geht Zweiteres mit neuen Plattformen, neuen Programmpersönlichkeiten und neuen inhaltlichen Angeboten einher.

Zentrales Instrument zur Umsetzung dieser Strategie ist der ORF-PLAYER, der sich als multimediales Streaming-Angebot zuvorderst an junge Menschen richten wird, wiewohl auch die etablierten Flow-Channels des ORF hier gefordert sind. Erhöhte Sichtbarkeit junger Menschen im Programm sowie das gezielte Einbinden von Multiplikatoren und Key-Workern sind dabei wichtige Elemente.

Inhaltlich besteht in beiden Medienwelten besonderes Entwicklungspotenzial u. a. bei pop- und jugendkulturellen Phänomenen, im Bereich Gaming-Culture und E-Sports, den Feldern berufliche Bildung und Media Literacy, sowie rund um den Themenkomplex Digitalisierung.

Die Umsetzung der Young-Audience-Strategie erfolgt durch ein Medien- und Content-Genre übergreifendes Kompetenzzentrum, das eng mit der digitalen Medienwerkstatt verbunden ist.

8.2. HUMAN-RESOURCES-STRATEGIE

Personal-Recruiting und -entwicklung bilden einen wichtigen strategischen Schwerpunkt des ORF bis 2025. Folglich kommt der Personalabteilung auch eine Schlüsselrolle zu: Voraussetzung für die Weiterentwicklung des ORF zur Public-Service-Plattform ist eine offensive Human-Resources-Strategie, die sicherstellt, dass qualifiziertes Personal mit den richtigen Skills zur richtigen Zeit in der richtigen Anzahl am richtigen Ort des Unternehmens eingesetzt werden kann. Motivierte, multimedial ausgebildete und möglichst flexibel einsetzbare Mitarbeiter/innen werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Medienzukunft. Die angestoßene Transformation des Unternehmens bedeutet einen weitreichenden Change-Prozess, der auch mit einem Kulturwandel einher geht, der aktiv begleitet werden muss.

Der ORF steht dabei vor der Herausforderung, den anstehenden Generationenwechsel aktiv zu managen – bis 2025 gehen rund 20 Prozent der Mitarbeiter/innen in Pension. Diesen Umstand begreift der ORF als Chance, um den Fit zwischen derzeit vorhandenen und künftig notwendigen Qualifikationen zu optimieren, und sich zum Smart Workplace weiterzuentwickeln. Zukünftige Recruiting-Aktivitäten werden prinzipiell mit Abgängen synchronisiert – in einigen strategisch prioritären Bereichen werden aber darüber hinaus punktuelle Kapazitätsausweitungen erforderlich sein (z. B. im IT-Bereich im Rahmen des Projekts ORF-PLAYER).

Während der ORF als renommiertes und attraktiver Arbeitgeber im Medienbereich weiterhin die erste Adresse für journalistische Nachwuchskräfte des Landes ist, haben junge Menschen mit technischer Aus-

bildung heute weitaus mehr berufliche Möglichkeiten und teils andere Prioritäten. In diesem Bereich steht der ORF in einem intensiven Wettbewerb um die besten Fachkräfte, weshalb Maßnahmen zu ergreifen sind, um das Unternehmen für Schlüsselarbeitskräfte der Generationen Y und Z als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Es gilt, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das Innovation fördert, modernen Ansprüchen hinsichtlich Work-/Life-Balance gerecht wird, und es Mitarbeiter/innen ermöglicht, ihre beruflichen Stärken bestmöglich zu entfalten.

Unter anderem stehen folgende Maßnahmen im Mittelpunkt:

Zukunftsorientiertes Personalmanagement

Zur Erneuerung seiner Workforce wird der ORF ab 2021 im Rahmen eines bedarfsorientierten, systematischen Recruiting-Prozesses in definierten Kernbereichen wieder Nachwuchskräfte aufnehmen. Mit dem KV 2014 steht ein modernes Gehaltsschema zur Verfügung, das Nachbesetzungen zu vertretbaren Kosten erlaubt.

Zielgerichtetes Recruiting

Der ORF forciert mobiles Arbeiten, multimediale Zusammenarbeit und autonomes Produzieren. Er fokussiert auf multimedial ausgebildete und tech-affine Nachwuchskräfte, die den notwendigen Change-Prozess im ORF vorantreiben und entwickelt das bestehende Personal smart weiter.

Smart Working

Aktives Work-Shadowing ermöglicht den wichtigen Know-how-Austausch zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeiter/innen. Zudem wird ein Reverse-Mentoring-Prozess im Unternehmen etabliert, bei dem ältere Mitarbeiter/innen neue Skills von jungen Kolleginnen und

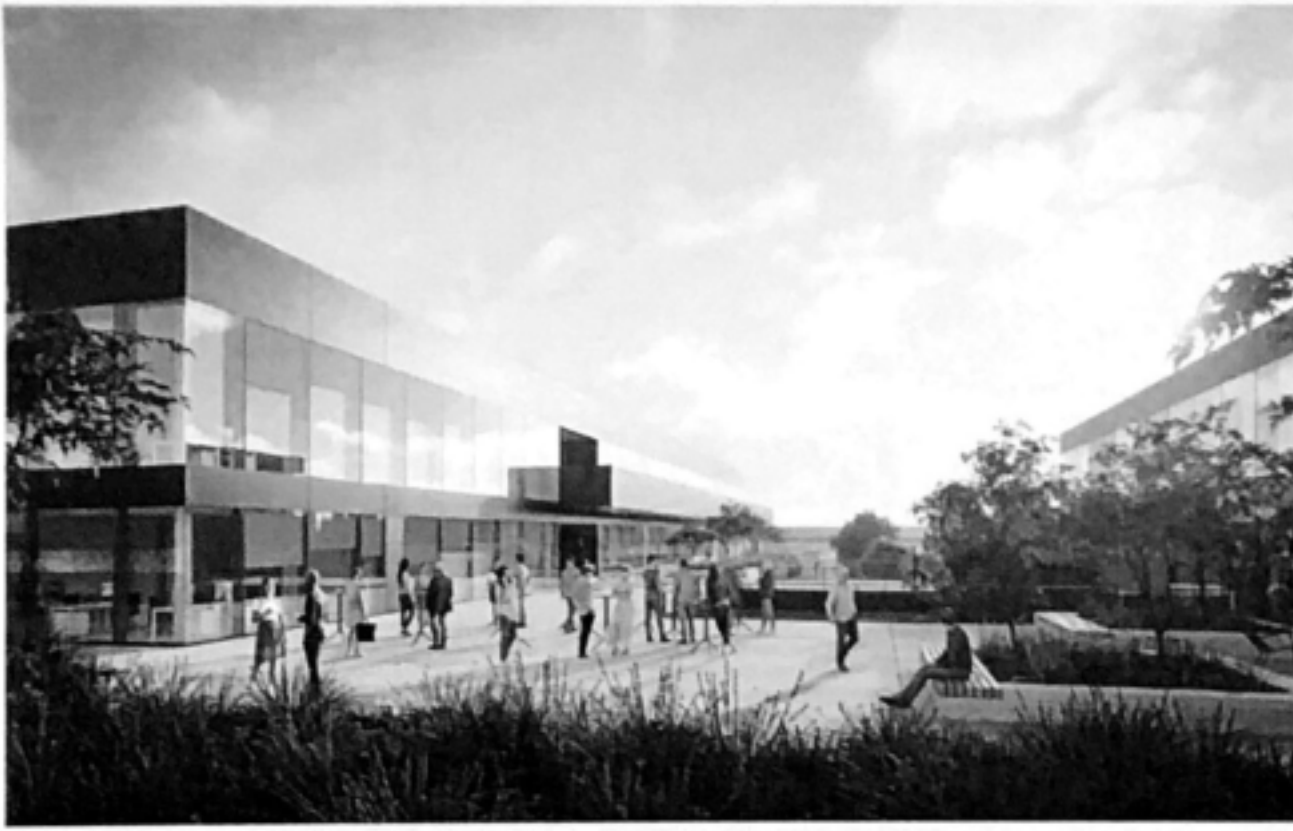


Kollegen lernen. Bei ausscheidenden Schlüsselkräften wird der Wissenstransfer durch überlappende Nachbesetzungen gewährleistet.

Aktive Förderung von Frauen

Als modernes Public Service Unternehmen begreift der ORF Gender-Equality und Diversity als wichtige Erfolgsfaktoren, die seine Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit steigern. Der anstehende Generationswechsel wird deshalb genutzt, um Frauen zu fördern und um die Diversität im Unternehmen zu erhöhen.





8.3. REALISIERUNG DES ORF-CAMPUS

Wesentliche Voraussetzung für die Weiterentwicklung des ORF vom Broadcaster zur Plattform ist auch die örtliche Integration der digitalen Content-Produktion an einem Standort, dem ORF-Mediencampus. Der ORF konsolidiert auf Basis der Strategie ORF 2020 derzeit alle Wiener ORF-Standorte und damit die nationalen Radio- und TV-Channels im ORF-Zentrum und baut es zum multimedialen ORF-Mediencampus aus. Damit schafft der ORF bis 2022 auch die räumlichen, technologischen und strukturellen Voraussetzungen für die strategische Weiterentwicklung.

Die Campus-Strategie wird jedoch nicht mit Fertigstellung der Baulichkeiten beendet, sondern beginnt damit erst. Am neuen Campus sind dann bestmögliche Voraussetzungen für neue Kooperationen in agilen und flexiblen Strukturen zu schaffen, die zur Umsetzung der Strategie auch zu nützen sind.

Das in der Unternehmensgeschichte bisher einzigartige Zusammenwachsen der unterschiedlichen Medien und Channels im ORF-Zentrum am Königberg bedeutet auch das Aufeinandertreffen gewachsener Unternehmenskulturen aus Fernsehen, Radio und Online. Um diesen Kulturwandel aktiv zu begleiten sind geeignete Formate zu entwickeln, die dabei helfen, allfällige Barrieren wie das Denken und Arbeiten in Mediensilos abzubauen, Vertrauen aufzubauen und den Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern.

Am ORF-Campus soll unter respektvoller Wahrung Channel-spezifischer Eigenheiten und Charakterzüge ein neuer, multimedialer ORF der Zukunft reifen, um die multimediale Markt- und Qualitätsführerschaft des ORF auch im Plattform-Zeitalter sicherzustellen.





8.4. IT- UND SMARTPRODUCTION-TRANSITION

Die ORF-Technik spielt eine Schlüsselrolle bei der Transformation des ORF zur Public Service Plattform. Dafür ist eine weitreichende Transition von der klassischen Rundfunktechnik zum agilen, volldigitalen IT-Service-Dienstleister notwendig. Strategisches Ziel ist es, eng verbunden mit dem Campus-Projekt, die technische Produktion im ORF in den Bereichen Innovation, Struktur, Qualität, Kosten und Integration aller am Produktionsprozess beteiligten Bereiche des Unternehmens zu einer europäischen Benchmark zu machen. Ausgewählte strategische Schlüsselprojekte werden dabei entlang einer Road-Map umgesetzt.

Exemplarisch seien einige Leitprojekte der kommenden Jahre angeführt:

Errichtung Content Management Center

Ein zentrales, multimediales Content Management Center wird die technische Basis für effiziente Content-Aufbereitung für alle ORF-Plattformen inkl. ORF-PLAYER bilden. Es wird lineares Playout („Flow“) und File-basierte Onlineproduktion („Plattform“) unter einem Dach vereinen und flexibel und effizient miteinander verbinden.

Etablierung Multimedialer Newsroom

Der Multimediale Newsroom mit dem dazugehörigen, neuen News-Studio am aktuellsten Stand der Technik ermöglicht die integrierte Nachrichtenproduktion für alle Medien und schafft die optimale Produktionsumgebung für Online-First-News. Smarte Produktionsmethoden, Automatisierung, multimediale Themenplanung und optimierte Ressourcensteuerung ermöglichen effiziente News-Produktion.

Smart Production, Smart Working und @Home-Production

Der verstärkte Einsatz mobiler Arbeitsweisen ermöglicht die nachhaltige Reduktion von Produktionskosten. Der Einsatz von dislozierten Regie- und Schnittplätzen sowie von digitalen Equipments für Journalistinnen und Journalisten mit optimaler Einbindung in die Unter-

nehmens-IT schafft die Voraussetzungen für autonomes Arbeiten und erlaubt mobilere und noch aktuellere Berichterstattung.

IP-based Production

Die vollständige Umstellung auf IP-basierte Produktionsmethoden und der damit verbundene Ersatz spezialisierte Broadcast-Technologien durch allgemeine IT-Komponenten bedeutet einen grundlegenden Paradigmenwechsel im Broadcast-Bereich. Die ORF-Technik schafft damit die technologische Basis für agile Produktionsinfrastrukturen mit einem reduziertem Betriebsaufwand.

5G in der Produktion

Der Einsatz von 5G-Technologien in der Produktion sorgt für weitere Effizienzsteigerungen und eine Reduktion der Produktionskosten. Der frühzeitige Einstieg des ORF in die 5G-Technologie ist ein wesentliches Asset im Hinblick auf die Technologieführerschaft des ORF.

HR-Schwerpunktprogramm

Wichtiges Element der Smart-Production-Transition ist die Weiterentwicklung der Workforce von einer klassischen Rundfunktechnik zum agilen, volldigitalen IT-Service-Dienstleister bis 2025. Dies umfasst eine Fortbildungsoffensive für bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie das zielgerichtete Recruiting neuer technischer Fachkräfte, wobei ein Schwerpunkt auf zukunftssträchtige Bereiche wie IT-Technik, Netzwerktechnik, Programmierung u. a. gelegt wird.

8.5. FINANZIERUNG

Das wesentliche strategische Ziel ist die Aufrechterhaltung und zeitgemäße Weiterentwicklung der dualen Finanzierung des ORF.

Die Schließung der Streaming-Lücke durch einen Mix aus legislativen Maßnahmen und mit einer Log-in- und Kommunikationsstrategie hat höchste Priorität. Die Streaming-Lücke ist egal auf welchem Weg zu schließen. Dies soll durch die Log-in-Strategie unterstützt werden; wesentliche Inhalte des ORF-PLAYERS werden nur mit einem von der GIS zur Verfügung gestellten Registrierungscode nutzbar sein. Damit wächst für die Nutzer/innen das Bewusstsein der Wertigkeit der ORF-Inhalte und gleichzeitig die Bereitschaft, auch bei reinem Streaming-Empfang Teilnehmerentgelt zu entrichten.

Werbung

Im Bereich der TV-Werbung hat sich der ORF auf die verstärkte Nutzung von Addressable TV einzustellen. Auch hier ist eine legislative Anpassung ebenso notwendig wie die eigene strategische und operative Vorbereitung, um den noch stärkeren Abfluss von Werbegeldern in Richtung der internationalen Plattform-Giganten zu verhindern und um die eigene Finanzierungsbasis zu sichern.

Kostenmanagement

Da mit einer Ausweitung der Finanzierungsbasis nicht zu rechnen ist, bleibt intelligentes Kostenmanagement eine wichtige Priorität. Der Generationswechsel wird jedoch nicht nur zur Kostenreduktion verwendet, sondern wird zum Teil in die qualitative Verbesserung der Human Resources investiert.

Die Standortkonzentration soll auch zur Nutzung von Synergien insbesondere im Bereich der Administration und Technik genutzt werden.

Zukunftsthema 5G

Auch auf Seite der Infrastruktur gibt es Handlungsbedarf: Mit dem Rollout von 5G entsteht ein universell einsetzbares Kommunikationsnetz, das die Prozesse und Geschäftsmodelle vieler Anwenderbranchen verändern wird. Das Publikum kann lineare und non-lineare Videoangebote zeit- und ortsunabhängig auf jedem Connected Screen konsumieren. Allerdings wird bereits jetzt 90 Prozent des Internet-Datenverkehrs durch Bewegtbildkonsum erzeugt – Tendenz stark steigend. Für die Rundfunkanbieter bedeutet das, dass der bisherige direkte Zugang zu Kundinnen und Kunden nicht mehr gewährleistet ist und Internet-Service-Provider zu zentralen Gatekeepern werden. Um die Medienvielfalt nachhaltig zu gewährleisten, sind daher zwei Stoßrichtungen erforderlich:

- Erstens, der Aufbau eines eigenen österreichweiten 5G Broadcast Netzes ab 2023 und
- Zweitens, die regulatorische Sicherstellung des Zugangs von Medien zu den 5G-Netzen der Mobilfunkbetreibern („must carry 2.0“).

