

# MEDIENVIELFALT UND WETTBEWERB IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

von Dr. Bertold Heil

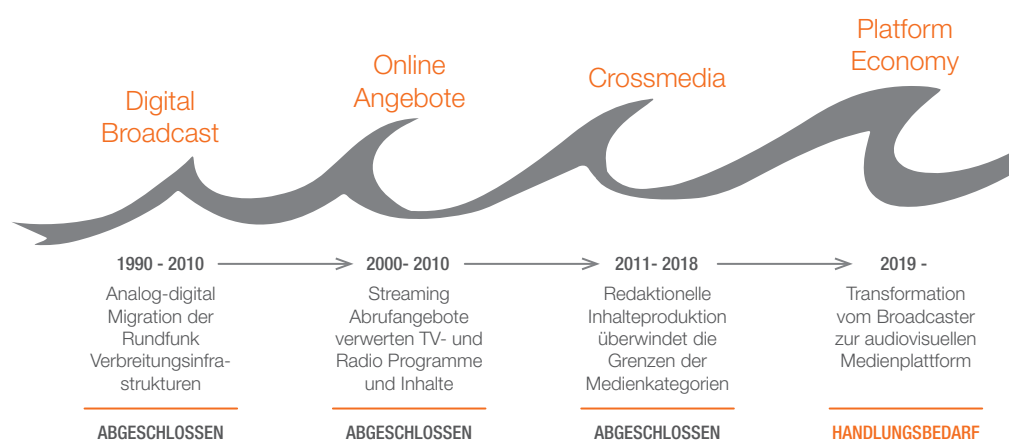
Der erfolgreichen Transformation öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen stehen heute eine Reihe substanzieller Hindernisse entgegen. Diese werden nur mit einer gemeinsamen Kraftanstrengung von Medienpolitik und Unternehmen zu überwinden sein. Die Zeit drängt, doch für die zur Sicherung von Medienvielfalt und Wettbewerb notwendigen einschneidenden Transformationsmaßnahmen gibt es heute in Europa noch keine schlüssigen Konzepte. Welche Themen auf den Transformationsagenden in Europa stehen sollten, benennt der folgende Beitrag.

## Disruption und Transformation

Dass im Jahr 2022 überhaupt noch über digitale Transformation gesprochen wird, erklärt sich plausibel aus den unterschiedlichen Geschwindigkeiten, Phasen und Herausforderungen, durch die sich die Transformationsprozesse verschiedener Unternehmen und Segmente konvergenter Medienmärkte in der Praxis auszeichnen. Für einen Teil des Marktes ist die fortwährende Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells, ihrer Plattform oder des eigenen Ecosystems selbstverständlicher Bestandteil ihrer Operating Modelle und Wettbewerbsstrategien, da sie ansonsten vom Markt verdrängt würden. Dies sind neben den kommerziellen etablierten Medienunternehmen in erster Linie jene Anbieter, die neue Marktsegmente oder Geschäftsmodelle erst geschaffen haben und deren Plattformen in diesen Segmenten heute eine besonders starke Wettbewerbsposition erreichen, so zum Beispiel Spotify oder Apple Music im Audio Streaming, Netflix, Amazon oder Alphabet im Video Streaming Markt. Diese Unternehmen waren allesamt Pioniere oder haben das Potenzial der eigentlichen Pionieranbieter erkannt, diese kopiert oder aufgekauft und mit ihren Plattformen disruptive Veränderungen der Wertschöpfungssysteme von Märkten herbeigeführt. Einer der entscheidenden Wettbewerbsvorteile dieser Innovatoren ist ihr geringer oder gänzlich fehlender Transformationsbedarf. Anders als in etablierten Medienunternehmen gibt es auch keine unternehmerischen Transformationshindernisse oder sie können relativ rasch überwunden werden.

Anders verhält es sich bei etablierten audiovisuellen Medienunternehmen, die seit Jahrzehnten ihre Märkte, programmlich-journalistische und technische Entwicklungen mitgestaltet haben. Ihre Organisationsstrukturen und technischen Infrastrukturen sind typischerweise organisch „gewachsen“ und haben im Jahr 2022 bereits mehrere Wellen der digitalen Transformation hinter sich. Anders als in den erfolgreich abgeschlossenen Transformationswellen der Vergangenheit, die allesamt innerhalb der Branche und zu ihren Regeln handhabbar waren, sehen sich etablierte Medienunternehmen in

der gegenwärtigen vierten Welle der digitalen Transformation mit existenzielleren Bedrohungen konfrontiert. Diese Bedrohungen gehen von wettbewerblich hochaggressiven Mitbewerbern und deren massenattraktiven audiovisuellen Medienplattformen sowie von einem stark veränderten Nutzungsverhalten in weiten Teilen des Publikums aus. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordern einschneidende Veränderungen in Strategie, Inhalteangebot, Organisation, Technik der etablierten Player und nicht zuletzt in den medienpolitischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Die heutige Situation und der aus ihr resultierende dringende Handlungsbedarf erklärt sich aus dem bisherigen Transformationsweg der etablierten Medienunternehmen sowie der national verschiedenen medienpolitisch-regulatorischen Rahmenbedingungen.



Quelle: Convergent Media Consulting 2022.

**Abbildung 1** Etablierte Broadcaster haben bereits mehrere digitale Transformationswellen hinter sich, keine hat die Branche jedoch so fundamental verändert, wie der nun alternativlos erscheinende Strategiewechsel zur Medienplattform.

## Was auf der „digital transformation journey“ bisher geschah...

### Digital Broadcast

Die digitale Transformation im Fernsehen und Radiomarkt begann zunächst erst einmal losgelöst von allen Streamingüberlegungen. Sie betraf in erster Linie die für Radio- und TV-Programme notwendige Produktionstechnik und die Digitalisierung der Broadcast Verbreitungswege. Diese sind heute mittels DAB+ im Radio sowie der DVB-Standardfamilie im Fernsehen weitgehend „digitalisiert“, einzig UKW und Mittelwellen (in UK) Radio sind noch Relikte aus der Analog-Ära. Diese Phase der digitalen Transformation gestaltete sich weitgehend wettbewerblich problemlos, da sich alle Entwicklungen innerhalb der Branche vollzogen. Die digitalen Verbreitungstechniken boten zudem deutlich mehr Kapazität als ihre analogen Vorgänger und förderten auf diese Weise Anbieter-, Programmvielfalt und so letztendlich den Wettbewerb.

Zentrale Mechanismen der audiovisuellen Medienbranche, wie beispielsweise Prozesse der internationalen technischen Standardisierung, Entwicklung von Verbreitungsnetzen, Abstimmungen mit

Endgeräteherstellern, Medienpolitik und -Regulierung waren langjährig etabliert und es gab – sieht man einmal von den in einigen europäischen Ländern erstmals in den Markt eintretenden Privatsendern ab – keine Branchenfremden, die disruptive Veränderungen von Märkten und Technologien herbeiführen konnten oder Rahmenbedingungen grundlegend in Frage stellten.

### Online Angebote

Das Broadcast Kerngeschäft veränderte auch die zunehmende Bedeutung des Internets zunächst wenig. Die Leistungsfähigkeit der Internetanschlüsse in Privathaushalten war noch gering und dem Publikum entstanden relativ hohe nutzungsabhängige Kosten, so dass audiovisuelle Streamingangebote zunächst noch wenig genutzt wurden. Die Strategie der Medienunternehmen war darauf gerichtet, mit ihren Internetangeboten das Kerngeschäft TV und Radio zu ergänzen und Ersterem keine gleichrangige Bedeutung zukommen zu lassen.

Die seinerzeitige Einschätzung der strategischen Bedeutung der Online-Angebote resultierte in unternehmensintern weitgehend isolierten, in allen technischen sowie redaktionellen Belangen autark handlungsfähigen Online Organisationseinheiten. Im privaten Fernsehen wurden eigenständige „new media“ Geschäftseinheiten gegründet, die als interne Dienstleister für die Programmbereiche und als mediale „Entwicklungslabore“ fungierten. Bei öffentlich-rechtlichen Programmveranstaltern wurden „die Onliner“ teilweise als Stabstellen außerhalb der Programm- oder Produktionstechnik-Bereiche eingeordnet. Hieraus resultierten oftmals strikte Hierarchien und kulturelle Gräben, beispielsweise zwischen der TV Redaktion eines renommierten Nachrichtenformats und der Redaktion des namensgleichen Onlineformats. Lange Zeit hielten sich auch Einschätzungen einer per se leistungsfähigeren Rundfunktechnik gegenüber relativ unzuverlässiger, da „best effort“, IP-Technik, die sich selbst in Gesetzgebung und Medienrechtsprechung niederschlugen, beispielsweise in Österreich.

Eine plausible Begründung für die in dieser Phase umgesetzten Strategien und Organisationsmodelle und den offenbar niedrig eingeschätzten Transformationsdruck auf das Kerngeschäft bietet das seinerzeit primär auf den Wettbewerb traditioneller Medienunternehmen untereinander konzentrierte Konkurrenzverhalten. Privatsender maßen sich mit den Öffentlich-Rechtlichen, Online-Angebote der Verleger sahen sich im Wettbewerb mit den News Portalen von TV- und Radioanbietern. Dieses Wettbewerbsverhalten und das damit einhergehendes Branchenlobbying widerspiegelten sich auch im Handeln von Medienpolitik, Gesetzgebung und Medienregulierung, wie folgende Beispiele zeigen:

- » Der in Deutschland eingeführte „Drei Stufen Test“ für die Online Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks war eine unmittelbare Reaktion auf deren Wettbewerbssituation mit kommerziellen audiovisuellen Medienanbietern und Verlegern.
- » Restriktive Regelungen für Online Angebote von Programmveranstaltern, im Sinne eines „broadcast first“, prägen die Mediengesetzgebung in vielen europäischen Ländern, so beispielsweise auch in Österreich, zum Teil bis heute.
- » Die Begründung der kartellrechtlichen Untersagung der geplanten gemeinsamen Video Streaming-Plattform von ARD, ZDF, Mediengruppe RTL Deutschland und ProSiebenSat.1 bezog sich allein auf wettbewerbliche Aspekte des deutschen Fernsehmarktes.

Der von den globalen Videoanbietern bereits früh initiierte plattformökonomische Wettbewerb und der damit gegebene Transformationsdruck auf die europäische audiovisuelle Medienbranche sowie

die auf diesen Märkten etablierten Unternehmen, war noch nicht im heutigen Ausmaß gegeben. Entsprechend gab es damals auch keinen Anlass für Medienpolitik, Regulierung und Wettbewerbsaufsicht, diese Entwicklungen politisch-regulatorisch zu antizipieren.

### Crossmedia

Bereits Ende der 2010er Jahre wurde deutlich erkennbar, dass technische Innovationen auf der Konsumentenseite zukünftig zu einem dynamischen Nachfrageanstieg und zur intensiveren Nutzung technisch aufwändigerer audiovisueller Streaminginhalte führen würden, vom Publikum zeitlich und örtlich souverän gesteuert.

Gefördert wurden diese Entwicklungen insbesondere durch,

- » die seit 2007 wachsende Verbreitung von Smartphones und Tablets,
- » die in Folge der iPhone Einführung zunehmend und zu relativ günstigen Preisen angebotenen hochbitratigen Internetzugänge im Fest- und Mobilfunknetz,
- » das zunächst durch YouTube, später durch den Markteintritt von Spotify, Netflix und Amazon Prime Video erheblich angewachsene audiovisuelle Streamingangebot.

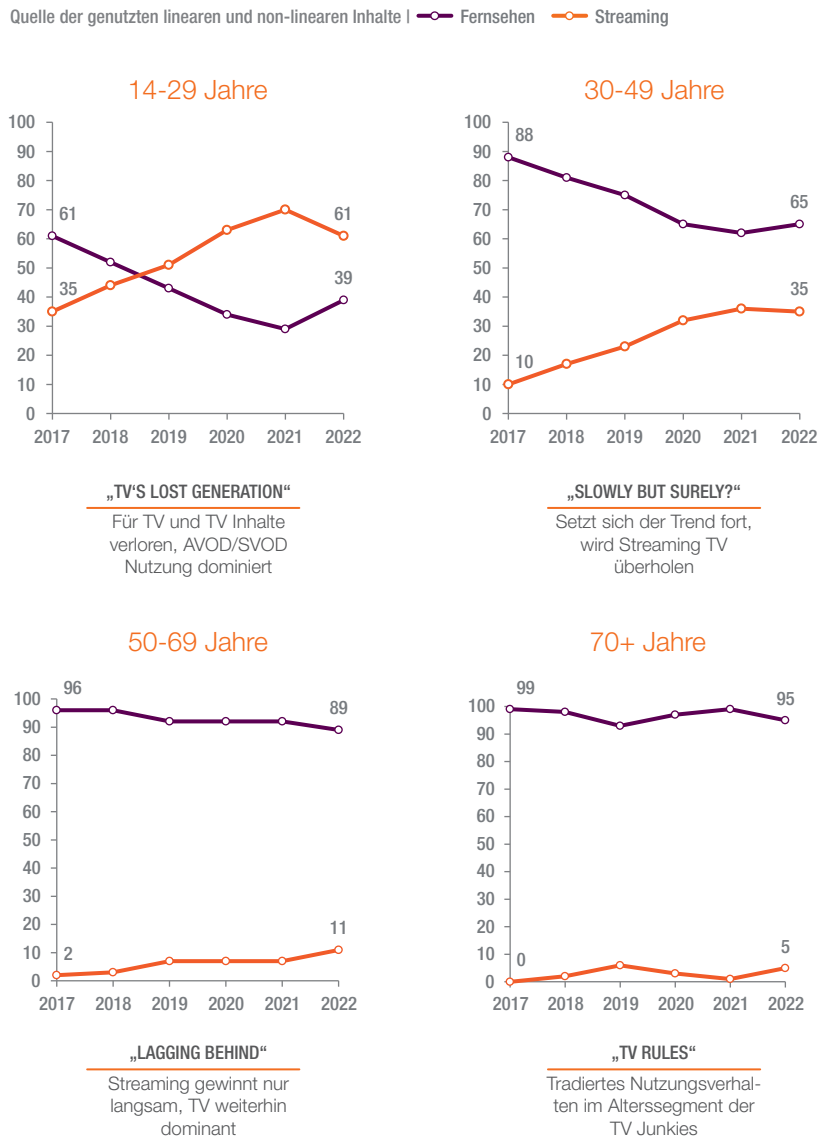
Diese Veränderungen lösten seinerzeit keine grundlegende strategisch motivierte Transformation der etablierten Medienunternehmen, ihrer Geschäftsmodelle und Distributionsstrategien aus. Zu stark war die klassische TV- und Radio-Programmnutzung im Medienzeitbudget beinahe aller Publikumssegmente etabliert. Die „Generationenlücke“ existierte zu dem Zeitpunkt noch alleiniges Problem öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen. Streaming und Online Nutzung nahmen zwar zu, sie waren jedoch ebenso weit vom heutigen Niveau entfernt, wie die Abonnement-Zahlen der kommerziellen SVOD-Dienste Netflix, Amazon Prime oder ihrer letztendlich erfolglosen nationalen Pendanten, wie beispielsweise Maxdome, Flimmit oder Wilma.

Dem wachsenden Erfolg ihrer eigenen Streamingangebote entsprechend, setzten etablierte Medienunternehmen erste operative Transformationsvorhaben um, die sich primär auf die Aufbau und Ablauforganisation der Redaktionen konzentrierten. Die neuen crossmedialen Nutzungsverhaltensmuster erforderten ein homogenes, mediengattungsübergreifendes „storytelling“. Die organisatorisch getrennten TV, Radio und Online-Redaktionen ließen aber eine crossmediale Medienproduktion nur mit erheblichen Reibungsverlusten zu. Entsprechend wurden branchenweit Aufbauorganisationen, Prozesse, Abläufe von Redaktionen und Produktionstechnik-Teams so weiterentwickelt, dass crossmediale oder trimediale Produktion möglich wurde.

Die Distributionsstrategien insbesondere der etablierten öffentlich-rechtlichen Player änderten sich jedoch nicht. So werden bis heute hochwertige Rechte an Netflix und Amazon Prime oder an marktstarke Telekommunikationsunternehmen lizenziert und damit deren in diese Phase fallender Markteintritt in der DACH Region unterstützt beziehungsweise deren Wettbewerbsposition gestärkt.

Auch die Verbreitungsstrategien etablierter Programmveranstalter folgten – nicht zuletzt auch aufgrund entsprechender gesetzlicher Vorgaben – bis heute überwiegend dem „broadcast first“ Gedanken. Stakeholderkommunikation (Medien- und Frequenzpolitik) sowie Budgetallokation waren entsprechend primär an den Technologie-Lebenszyklen der DVB-Techniken und am langfristigen

Ziel der Migration von UKW zu DAB+ orientiert. Welche Broadcast Verbreitungswege in einer zukünftig hybriden Verbreitungsstrategie erfolgskritisch sind, um sich im Wettbewerb mit den globalen audiovisuellen Plattformen zu behaupten und entsprechend budgetär priorisiert werden sollten, wird – sieht man von der Schweiz ab – in den meisten europäischen Märkten erst sehr viel später hinterfragt werden.



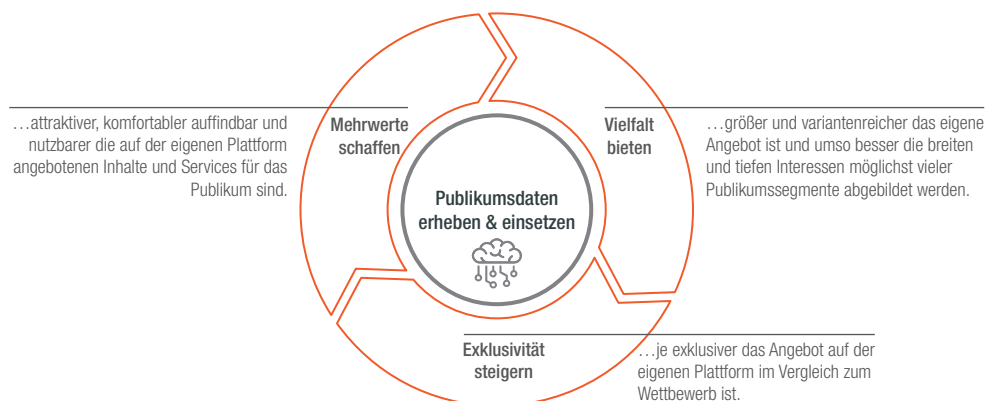
Quelle: Convergent Media Consulting 2022 auf Basis Basis ARD/ZDF Massenkommunikationstrends 2017, 2019, 2020, 2021, 2022.

**Abbildung 2** Die Anteile von TV und Streaminginhalten an der täglichen Bewegtbildnutzung verschieben sich seit 2017 in den jüngeren Altersgruppen deutlich zugunsten von Streamingplattformen - auffällig ist die Fortschreibung der Trends der jeweils jüngeren Altersgruppe, die Prozentanteile der 30-49 Jährigen lagen 2021 auf dem Niveau der 14-29 Jährigen 2017, ebenso verhält es sich mit den Anteilen der 50-69 Jährigen bzw. 70+ 2022 und den 30-49 bzw. 50-69 Jährigen 2017.

## Die Transformationsaufgabe 2022

In den letzten fünf Jahren erkannten immer mehr audiovisuelle Medienunternehmen die Notwendigkeit eines Strategiewechsels. Eine fortgesetzte evolutorische Parallelentwicklung ihrer Broadcast- und Streamingangebote ist nicht mehr ausreichend, um sich erfolgreich dem Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums und mit den massenattraktiven, stetig expandierenden Inhalteangeboten der globalen Medienplattformen zu stellen. Um selbst plattformökonomische Vorteile zu realisieren, mit globalen Ecosystemen zugleich erfolgreich zu kooperieren und im Wettbewerb zu bestehen, muss das eigene Unternehmen in eine Plattform und Plattform-Marke transformiert werden. Andernfalls droht das Risiko, auf die Rolle eines Content Lieferanten oder Nischenanbieters beschnitten zu werden. Dies liegt weder im Interesse der nationalen und europäischen Medienpolitik sowie der Shareholder kommerzieller Medienunternehmen, noch entspräche eine solche Strategie den gesellschaftlichen Aufträgen europäischer öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen.

Plattformen werden wettbewerbsmäßig umso stärker, je ...



Quelle: Convergent Media Consulting 2022.

**Abbildung 3** Ein transformationsrelevanter Unterschied von Medienplattformen und Programmen ist die Bedeutung von Reichweite – ging es in der Broadcast Welt vor allem darum technische Reichweite zu erzielen, daß heißt Programme über alle massenhaft genutzten Distributionstechniken (Satellit, Kabel, Terrestrisch, IPTV) möglichst allen Haushalten anzubieten, so zielen Plattformen Strategien darauf ab, dem Publikum möglichst viele Anreize zu bieten, audiovisuelle Inhalte, Produkte und Services primär auf der eigenen Plattform und über eigene Apps zu konsumieren. Publikumsbindung entsteht hier über Vielfalt, Exklusivität, Mehrwerte und den souveränen Einsatz von Publikumsdaten.

Diese Transformationsherausforderung etablierter Medienunternehmen und ihrer Rahmenbedingungen ist erheblich komplexer, als es das Handeln einzelner Unternehmen, Regulierer und der medienpolitische Diskurs in vielen europäischen Ländern nahelegen. Auf der Basis unserer fortlaufenden Marktbeobachtung und Zusammenarbeit mit europäischen Branchenunternehmen gehen wir davon aus, dass sich audiovisuellen Medienunternehmen eine Reihe erfolgskritischer Transformationsaufgaben stellt, die allesamt auf die strategische Weiterentwicklung zur audiovisuellen Medienplattform abzielen. An die Stelle des bisherigen „Broadcaster“ Denkens in linearen Programmen und begleitenden linearen und non-linearen Streaming-Angeboten tritt eine Plattformstrategie. Dieser Ansatz integriert alle Inhalte, Produkte, Services, Geschäftsmodelle, Verbreitungstechniken und nicht zuletzt

das Publikum und definiert so die Position im Wettbewerb mit nationalen und globalen Medienplattformen.

Die aus diesem Ziel resultierenden Transformationsaufgaben ergeben sich aus der zeitnah notwendigen Schaffung und fortgesetzten Weiterentwicklung der strategisch-operativen Erfolgsfaktoren audiovisueller Medienplattformen.

### Ausweitung des Inhalteangebots

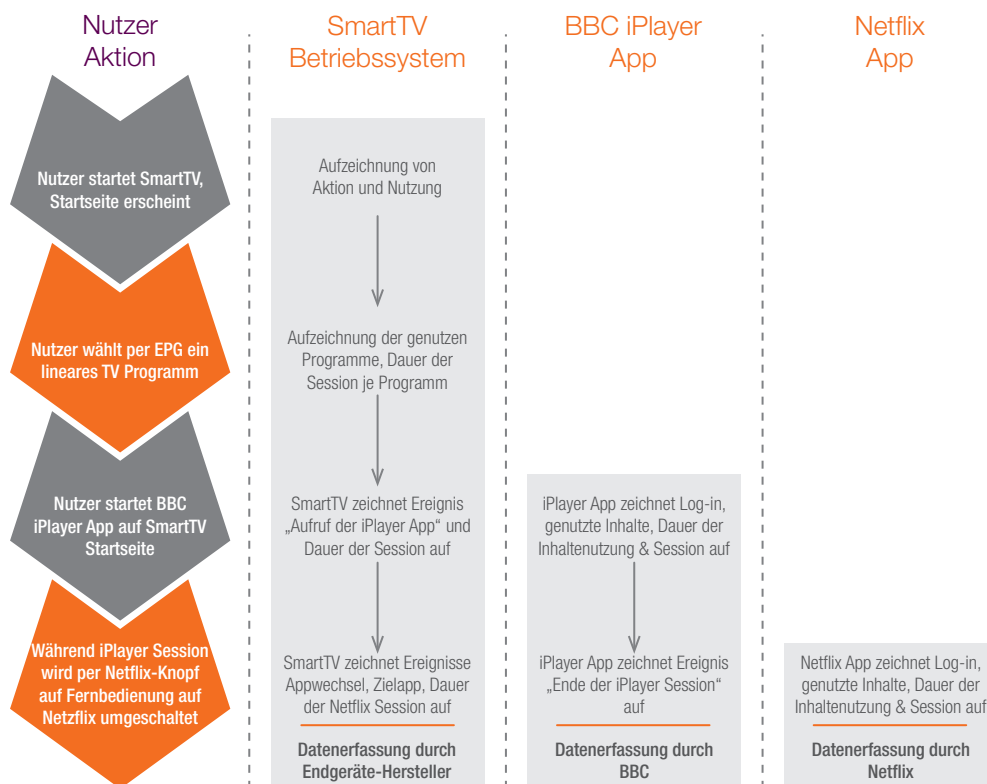
Plattformen bieten typischerweise größere und stärker diversifizierte Content Portfolios als klassische TV- und Radioprogramme. Damit bietet sich etablierten Programmveranstaltern die Chance, verlorene oder bislang überhaupt nicht erreichte Publikumsmilieus anzusprechen, so ihren gesellschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen Auftrag besser zu erfüllen und nicht zuletzt ihre Chancen im globalisierten Medienmarkt zu verbessern. Voraussetzungen hierfür sind jedoch höhere Investitionen in neue, diversifizierte Inhalte und – im Falle der öffentlich-rechtlichen Plattformen – über die heutigen gesetzlichen Grenzen hinausgehende Freiheitsgrade bei der Verwertung von Eigen- oder Auftragsproduktionen. Letztere werden von der Politik bislang jedoch nicht im strategisch erforderlichen Umfang eingeräumt.

### Datensouveränität sicherstellen

In den bisher vom Fernsehen und Radio dominierten Umfeldern öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen, wurden Publikumsdaten in erster Linie für die Vermarktung von Werbezeiten eingesetzt. Datenerhebung und Auswertung erfolgt typischerweise über Marktforschungsunternehmen und im Auftrag von unternehmensübergreifenden Arbeitsgemeinschaften, wie AGF und AGMA in Deutschland, AGTT und Radiotest in Österreich oder BARB und RAJAR in Großbritannien. Die aus diesen Quellen verfügbaren Daten sind jedoch nicht detailliert genug, um Inhalteproduktions- und Publikationsentscheidungen für Medienplattformen zu treffen. Auch publikumsattraktive Funktionalitäten, wie zum Beispiel individualisierte Inhalte-Empfehlungen beziehungsweise Inhalte-Ausspielung, leistungsfähige unterstützte Suche und nicht zuletzt die stetige Optimierung von Nutzungserfahrung oder Nutzungsschnittstelle erfordern den Aufbau heute gemeinhin nicht vorhandener interner Kompetenzen und technischer Systeme zur massenhaften Erhebung, Analyse und Bereitstellung von Daten über das Publikumsverhalten. Da diese Voraussetzungen aktuell allenfalls punktuell gegeben sind, besteht auch hier der Bedarf zusätzlicher Investitionen in Technik und in den Aufbau personeller Ressourcen mit entsprechenden Kompetenzprofilen.

Diese Investitionen bilden aber nur die Grundvoraussetzung von Datensouveränität ab, die Fähigkeit zur Erhebung und Verwertung von Nutzungsdaten auf der eigenen Plattform. Der Wettbewerb um die Daten von Nutzerinnen und Nutzern wird seit vielen Jahren von den globalen Medien- und Technologieplattformen erfolgreich geführt. Audiovisuelle Medienunternehmen und insbesondere Public Service Plattformen haben ohne Weiteres keinen Einblick in das Verhalten ihres Publikums auf Drittplattformen, in App Stores oder in den Betriebssystem-Ecosystemen von Smartphone- oder Consumer-Electronics Herstellern. Diese Daten werden Dritten gemeinhin nicht oder nur zu einem geringen Teil zur Verfügung gestellt. Es ist heute unstrittig, dass „Daten“ von eminent erfolgskritischer Bedeutung im Wettbewerb sind. Dies gilt auch für die nicht in erster Linie kommerziell agierenden öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen. Um zukünftig ein höheres Niveau an Datensouveränität ausüben

zu können, wird es deshalb auch für diese Unternehmen unerlässlich sein, ihre Beziehungen zu jedem der relevanten Ecosysteme aktiv zu managen und über eigene Apps unmittelbare Publikumsbeziehungen sicherzustellen. Nur so wird es gelingen, eigene Ziele, wie zum Beispiel Signalhöhe, Auffindbarkeit und Publikumsanalyse zu erreichen und die Spielregeln der verschiedenen Ecosysteme für sich zu erschließen. Auch diese Kompetenzen befinden sich in öffentlichen Medienunternehmen noch im Aufbau und sind im Transformationsprozess weiter auszubauen.



Quelle: Convergent Media Consulting 2022 auf Basis Mediatique 2021.

**Abbildung 4** Am Beispiel aktueller SmartTV Betriebssystem Ecosysteme, beispielsweise Android TV oder LG WebOS, ist erkennbar, dass die Hersteller die weitestgehenden Möglichkeiten zur Erfassung aller Daten zum Publikumsverhalten haben, unter den Voraussetzungen entsprechend programmierter eigener Apps, eigener Datenanalyse- und Log-in Prozesse und aktives Ecosystem-Management, können aber auch dritte Medienplattformen, hier sind BBC iPlayer und Netflix dargestellt, in Drittfeldern zumindest in den eigenen Apps erfolgversprechend Datensouveränität ausüben.

### Neuorientierung der aktuellen Distributionsstrategien

Die von Disney vor dem Start von Disney+ gesetzten Maßnahmen (Ende der Lizenzierung von Disney Inhalten an Hauptwettbewerber Netflix, Verzicht auf jährliche Erlöse in Höhe von USD 500 Millionen) haben gezeigt, wer eine erfolgreiche Plattform im Markt positionieren will, darf Wettbewer-



bern nicht die attraktivsten Inhalte lizenzieren. Dies gilt nicht allein für Inhaberrechte. Von zentraler Bedeutung ist der Zugang zu Publikumsdaten auf eigenen und auf Drittplattformen, beispielsweise jenen von marktbeherrschenden App-Store- und Betriebssystem Ecosystemen. Auch der strategische Wert des Telekommunikationsnetzbetreibers entgeltlich eingeräumten Verwertungsrechts, ihren IPTV- und Videostreaming-Kunden Komfortfunktionen, wie 24/7 CatchUp, PVR oder Instant Replay anzubieten und damit die gestreamten TV-Programme zum eigenen Vorteil zu verwerten, sollte im Rahmen einer Transformation zur Plattform neu ermittelt werden. Erfolgskritisch wird es für etablierte Medienunternehmen in diesem Zusammenhang sein, den internen Konflikt zwischen den Rechthandels-Organisationseinheiten, dem Management der Content Einheiten (heutige Programmverantwortliche) und „Produktmanagern“ der eigenen Medienplattform zu lösen. Andernfalls werden interne Zielkonflikte eine Schwächung der eigenen Marken, des Inhalte- und Serviceportfolios und damit nicht zuletzt der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Angebots verursachen.

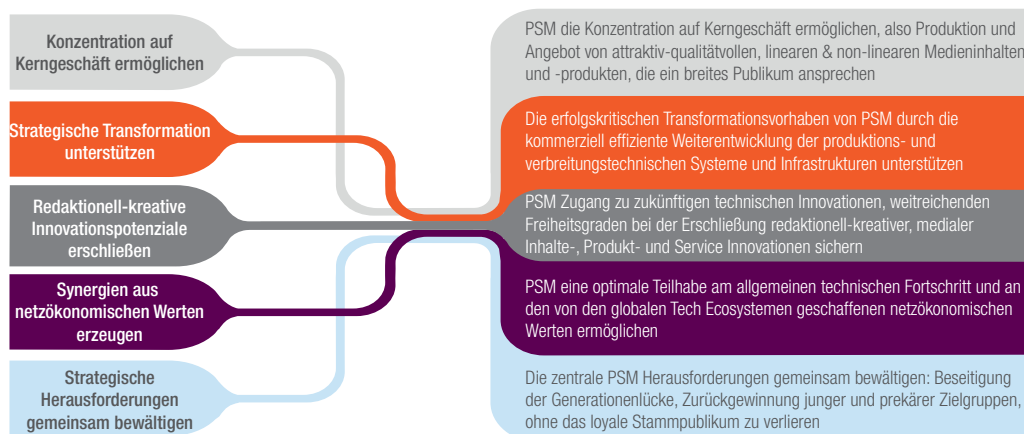
### Entwicklung hybrider Verbreitungsstrategien

Umsatz- und Margenrückgänge im Werbemarkt, restriktivere Verbreitungsbudgets gebührenfinanzierter Medienunternehmen, treffen auf langfristige, verbindlich angelegte Broadcast Technologie Entwicklungspfade und von den Medienunternehmen nur indirekt beeinflussbare Publikumsentscheidungen über die bevorzugte Verbreitungsnetz- und Endgeräte-Kombination für den individuellen Medienkonsum. In der Schweiz hat sich die SRG bereits vor zwei Jahren dazu entschieden, die parallele Verbreitung von Radio- und TV-Programmen über mehrere Broadcastnetze in Teilen zu beenden und auf hybride Verbreitung zu setzen. Dies bedeutet praktisch, dass man nur noch auf jene Rundfunktechniken einsetzt, die in der Schweiz massenhaft vom Publikum genutzt werden. Parallel dazu setzt man auf IP-Streaming, um die wichtigsten SRG Programme, Mediatheken und den Video on Demand Dienst Play Suisse zu verbreiten.

Die Formulierung einer auf die nationalen Rahmenbedingungen passenden hybriden Verbreitungsstrategie stellt sich in weiten Teilen Europas als weitaus komplexeres Problem dar. Programmveranstalter oder ihre Konzernunternehmen sind dort Eigentümer und Betreiber von Broadcastnetzen, verfügen über eigene Senderbetriebs-Organisationseinheiten und -Personal, haben langfristig angelegte Investitionen in die Verbreitungsinfrastrukturen vorgenommen oder entsprechende Verträge mit kommerziellen Netzbetreibern geschlossen. Dies entsprach der primär auf Rundfunktechniken ausgerichteten Verbreitungsstrategien audiovisueller Medienunternehmen in vielen europäischen Staaten, die von Medienpolitik und Budgetgremien der „Public Service“ Programmveranstalter mitgetragen wurden, um beispielsweise den Übergang von UKW auf DAB+ oder frequenzökonomisch effizientere digital-terrestrische Fernsehverbreitung zu unterstützen.

Die heute notwendige, selbstbestimmte Weiterentwicklung der Verbreitungsstrategien von Programmveranstaltern von „broadcast first“ zu einer, Rundfunk- und IP-Streaming-Infrastrukturen ganzheitlich integrierenden, hybriden Verbreitungsstrategie wird nicht ohne einschneidende Veränderungen möglich sein. Langjährig erfolgreiche Strategien und technische Infrastrukturen sollten ebenso auf ihre zukünftige Relevanz für den Unternehmenserfolg überprüft und weiterentwickelt werden, wie perspektivisch in Erwägung gezogene innovative Broadcast Technologien. Zudem wird es unerlässlich sein, die Geschäftsbeziehungen mit relevanten Endgeräte- und Betriebssystem Ecosysteme weiterzuentwickeln. Wie das Beispiel BBC iPlayer zeigt, ermöglicht erst ein aktives Management der Beziehungen zu Partnern und Wettbewerbern, deren technische Innovationen, Geschäfts-

prozesse und Spielregeln so weitgehend für eigene Zwecke zu erschließen, dass typische Ziele etablierter Medienunternehmen, wie Zugang zu Publikumsdaten, Niedrigschwelligkeit, Auffindbarkeit und Signalhoheit, auch in diesen Umfeldern erreicht werden können.



PSM = Public Service Media Unternehmen

Quelle: Convergent Media Consulting 2022.

**Abbildung 5** In der Transformation öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen kommt der Technik eine strategische Rolle zu - sie muss einerseits budgetär in den Hintergrund rücken und sich strategisch-strukturell neu aufstellen, um der Gesamtorganisation eine konsequentere Konzentration auf das mediale Kerngeschäft zu ermöglichen, zugleich muss sie innovative mediale Angebote technisch möglich machen, diese Angebote dort, wo das Publikum sie nutzen will, technisch-kommerziell positionieren, Schnittstelle zu den globalen Ecosystemen und Teilhabe an den von diesen geschaffenen Werten (Netzeffekten) ermöglichen.

### Eigenständiges Transformationsnarrativ

Öffentlich-rechtliche Medienunternehmen sehen sich einer zusätzlichen Transformationsherausforderung gegenüber, der gegenwärtig unter anderem in Österreich, Frankreich, Großbritannien und Deutschland geführten medienpolitischen Debatte über Auftrag, Strukturen und Finanzierung von Public Service Medienunternehmen. Die Medienpolitik in diesen Ländern zielt überwiegend darauf ab, unpopuläre Gebührenerhöhungen zu vermeiden. Vor dem Hintergrund des zuvor skizzierten Transformationsbedarfs besteht jedoch ein Dilemma: Einerseits will man potenziell effizientere Organisationsstrukturen und Abläufe durchsetzen, Kosteneinsparungen durch restriktivere Programmaufträge erreichen sowie historisch gewachsene Beschränkungen der Online Angebote in die Zukunft fortschreiben. Andererseits soll die Wettbewerbsfähigkeit der Public Service Medien im globalen Wettbewerb, die Akzeptanz ihrer Inhalteangebote und Programme in allen Bevölkerungsgruppen erhöht werden und nicht zuletzt sollen ausgeglichene wettbewerbliche Rahmenbedingungen auch für nationale kommerzielle Medienunternehmen gesichert werden.

Dass über Jahrzehnte gewachsene Strukturen öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen reformbedürftig sind und Einsparungspotenziale bieten, steht ebenso außer Frage, wie der von den weltweiten Veränderungen von Medienbranche und Publikumsverhalten verursachte Transformationsbedarf etablierter Medienunternehmen. Die skizzierten medienpolitischen Zielsetzungen laufen aber

nicht nur öffentlich-rechtlichen Aufträgen („attraktive öffentlich-rechtliche Medienangebote für Alle“) und übergreifenden sektorpolitischen Zielen („nationale Medienbranche und -Produzenten sollen im Wettbewerb mit FANGs bestehen können“) entgegen, sondern können den erst anlaufenden Transformationsprozess nachhaltig beeinträchtigen. Im Diskurs von Medienpolitik, Regulierung und Public Service Medienunternehmen muss das eigentliche Transformationsnarrativ deshalb selbstbewusst in den Mittelpunkt gerückt werden: Akzeptanzsicherung öffentlich-rechtlicher Medienangebote, Rückgewinnung verlorener Publikumsmilieus, der Aufbau publikumsattraktiver, wettbewerblich robuster, zeitgemäßer öffentlich-rechtlicher Plattformen und die Modernisierung überkommener Strukturen können nicht allein durch Einsparungen und restriktivere gesetzliche Aufträge erreicht werden. Es besteht Konsens über die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung bestehender Organisationen und Verbreitungsinfrastrukturen, diese erfordert aber Zeit und wird mit Restrukturierungskosten verbunden sein, die heute noch nicht budgetiert sind.

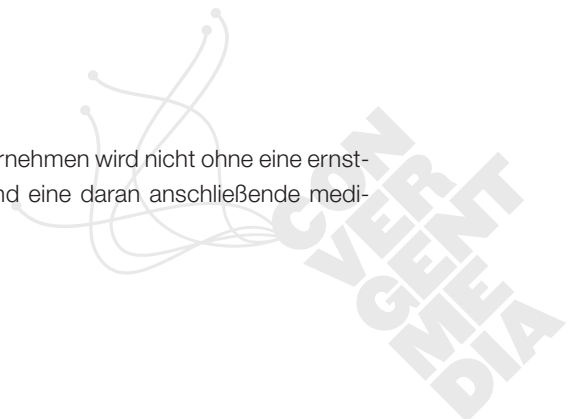
Die Transformationsagenda europäischer Public Service Medienunternehmen ist mit den folgenden Punkten nicht vollständig beschrieben. Diese der Praxis entlehnten Beispiele illustrieren aber deren Komplexität und Bandbreite:

- » Der Aufbau massenattraktiver Streaming-Plattformen erfordert mehr Inhalte über alle Content Kategorien, nicht nur in der Breite, sondern auch in der Tiefe, mehr und nicht weniger Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung des Medienprodukts „öffentlich-rechtliche Plattform“,
- » Für den Wechsel von einer Broadcast-First zu einer hybriden Verbreitungsstrategie und die Verwertung datenbasierter Angebotsformen, sind bislang nicht budgetierte Investitionen in leistungsfähige Streaming-Backend- und Streaming-Verbreitungsinfrastrukturen erforderlich,
- » Notwendig ist eine durchdachte nationale Migrationsstrategien für Broadcast Infrastrukturen, da diese nicht nur auf absehbare Zeit von weiten Teilen des Publikums weiter intensiv genutzt werden, sondern zudem gemeinhin zur systemkritischen Infrastruktur gehört (Krisen- und Katastrophenkommunikation) und entsprechend nicht zeitnah abgeschaltet oder vollständig durch Streaming-Technik ersetzt werden können,
- » Angesichts der historisch gewachsenen Organisationsstrukturen und des fundamentalen Wandels der audiovisuellen Medienbranche, kann die nun notwendige Organisationsentwicklungs-Aufgabe nicht wie in früheren Transformationsphasen isoliert oder durch zusätzlich hinzukommende Organisationseinheiten gelöst werden, sondern erfordert eine strukturelle und ablauforganisatorische Weiterentwicklung des ganzen Unternehmens.

Öffentlich-rechtliche Medienunternehmen werden nicht umhinkommen, Öffentlichkeit und Medienpolitik ein attraktives Zielbild anzubieten, eine daran angelehnte, realistisch umsetzbare Transformationsstrategie aufzuzeigen, deutlich zu machen, dass eine wettbewerblich leistungsfähige öffentlich-rechtliche Medienplattform finanzierbar ist und welchen Beitrag man selbst leisten zu leisten vermag, um zukünftig einen effizienteren Mitteleinsatz und ein publikumsattraktives Inhalteangebot sicherzustellen.

### Medienpolitische Erfolgsvoraussetzungen

Die erfolgreiche Transformation öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen wird nicht ohne eine ernsthafte gesellschaftliche Debatte über den öffentlichen Auftrag und eine daran anschließende medi-



enpolitische Kursbestimmung gelingen. Denn nur mit einem klaren Auftrag und daraus abgeleiteten Transformationszielen wird der heutige öffentlich-rechtliche Rundfunk einen Transformationsprozess auftragsgemäß konzipieren und umsetzen können. Dies erfordert einen Sparringpartner, der bereit ist, die Grenzen der tradierten Komfortzonen zu durchbrechen und neu zu definieren. Andernfalls ist nicht zu erwarten, dass sich nichtkommerzielle Organisationen dieser Größe mit der notwendigen Konsequenz weiterentwickeln. Allein bei der Finanzierung ansetzende medienpolitische Instrumente, wie der Entzug der Royal Charter der BBC oder die Umstellung auf Etatfinanzierung in Frankreich, greifen zu kurz, da hierin lediglich zum Ausdruck kommt, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk sparen soll. Was Gesellschaft, Medien- und Standortpolitik von öffentlich-rechtlichen Medienangeboten erwarten und für welche Angebote zukünftig deshalb mehr Budget aufgewendet werden soll, diese Frage bleibt dabei unbeantwortet.

Es ist daher anzunehmen, dass auch auf Seiten der politischen Institutionen zeitnahe Veränderungen unausweichlich sind. Die heutigen nationalen und europäischen Gremien und Gesetzgeber haben die bisherige Entwicklung der nationalen Public Service Medien, ihre jeweiligen Strategien und Strukturen nicht nur gekannt, sondern letztere in Form von Gesetzgebung, Regulierungshandlungen und Finanzierungsorganen legitimiert sowie über deren praktische Umsetzung als Mitglieder der jeweiligen Aufsichtsgremien mitentschieden. In Deutschland hat deshalb eine Debatte begonnen, ob die Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks von den etablierten Institutionen und Gremien geleistet werden kann oder ob nicht vielmehr ein nationaler Rat erforderlich ist. Dieser könnte, vergleichbar dem historischen Parlamentarischen Rat, der seinerzeit in wenigen Tagen den Entwurf des Grundgesetzes erarbeitet hatte, all jene zusammenführen, die ein modernes medienpolitisches Zielbild für die öffentlich-rechtlichen Medien entwerfen können. Ob diese Überlegungen zur Umsetzung kommen und wie andere europäische Länder diese Aufgabe angehen werden, ist heute noch nicht abzusehen.

## Fazit

Viel Zeit zum Nachdenken und Diskutieren bleibt aber nicht. Die Debatte über den Weg zum novellierten Auftrag und die Umsetzungsschritte müssen vielmehr zeitnah, schnell und konsequent zur Entscheidungsreife geführt werden. Der internationale Wettbewerb verändert die europäischen Medienmärkte und das Publikumsverhalten weiter ungebrochen dynamisch. Die globalen Medien Plattformen profitieren in diesem Umfeld davon, dass die Geschwindigkeit der von ihnen und vom Publikum selbst getriebenen Marktentwicklungen weitaus höher ist als jene der europäischen Mediengesetzgebung.

Öffentlich-rechtliche Medienanbieter müssen aber jetzt das Abwandern junger und prekärer Publikumssegmente durch attraktive Angebote stoppen oder weiter an gesellschaftlicher Akzeptanz und Legitimation zu verlieren. Fundamentale Veränderungen ihrer Organisationsstrukturen und -abläufe müssen jetzt konzipiert und umgesetzt werden, um mittelfristig budgetwirksam zu werden. Bisherige Technikinfrastrukturen können nicht von heute auf morgen abgeschaltet werden, sie sind Teil der systemkritischen Kommunikationsinfrastrukturen in Europa und werden auch im Jahr 2022 von weiten Teilen des Publikums genutzt. Aber über ihre Zukunft muss jetzt entschieden werden, um langjährige Mittelbindungen für verzichtbare Technologien zu verhindern und Budgets für die Weiterentwicklung eigener Streaming Plattforminfrastrukturen frei zu machen.

Diese Beispiele lassen sich beliebig weiter fortsetzen. Sie machen deutlich, dass eine digitale Transformation unter Wahrung von Medienvielfalt und Wettbewerb andere Freiheitsgrade und Entscheidungsgeschwindigkeiten erfordert als unter reinen „Rundfunk“ Rahmenbedingungen. Medienpolitik und Public Service Medienunternehmen sollten jetzt gemeinsam einen publikumsorientierten, gesellschaftlich konsensfähigen und nicht zuletzt finanzierbaren öffentlichen Auftrag erarbeiten, daraus die notwendigen gesetzlichen Leitplanken ableiten und so den öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen die Freiheiten geben, mit ihren Transformations- und Wettbewerbsstrategien die sich wandelnden Medienmärkte der Zukunft mitzugestalten.

Gelingt die Bewältigung dieser herausfordernden Transformationsaufgabe nicht, wird das nicht zwangsläufig das Ende öffentlich-rechtlicher Medienangebote sein. Ob aber ein auf mediale Grundversorgung beschränktes Medium vom Publikum akzeptiert wird, daraus ein gesellschaftlich wünschenswerter Beitrag zur wahrgenommenen Medienvielfalt resultiert sowie Beitrags-Zahlungsbereitschaft hervorgerufen werden könnte, ist aufgrund der Erfahrungen in anderen Ländern ebenso zweifelhaft, wie eine höhere Wettbewerbsfähigkeit einer dann (hypothetisch) primär privatwirtschaftlich strukturierten dualen Medienbranche in Europa, die ohne eine leistungsfähige zweite Säule, die öffentlich-rechtlichen Medienplattformen auskommen muss.

Von den Ergebnissen der laufenden Reformprozesse in den europäischen Märkten wird es entsprechend abhängen, ob die zweite Säule auch in Zukunft ihren heutigen, großen Beitrag zu den eigenständigen, kreativ-unternehmerisch vitalen, dualen Medienmärkten in Europa zu leisten vermag. Das Risiko einzugehen, eine Entwicklung zuzulassen, die bei High Tech, Suchmaschinen und Social Media zu den heutigen von globalen Playern beherrschten Märkten geführt hat, kann nicht im Interesse der Menschen in Europa und der europäischen Medien- und Kulturpolitik sein. Erneut läuft die Zeit. Wird Europa seine Chance diesmal nutzen können?





**CON  
VERGENT  
MEDIA**

## **Convergent Media Consulting**

Dr. Bertold Heil  
[www.convergentmedia.at](http://www.convergentmedia.at)  
Johann-Strauß-Gasse 24/35  
1040 Wien  
Österreich

+43 676 402 6240  
[bertold.heil@convergentmedia.at](mailto:bertold.heil@convergentmedia.at)