

# Unser Anspruch: Ein ZDF für alle!

## Strukturreformen vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen

Das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) ist eine Rundfunkanstalt in Deutschland mit Sitz in Mainz. Gemeinsam mit der ARD und dem Deutschlandradio bildet das ZDF den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. Das ZDF wurde 1963 gegründet und gehört zu den größten öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten in Europa. Neben dem Hauptprogramm ZDF ist das Zweite Deutsche Fernsehen für die Fernsehsender ZDFneo und ZDFinfo verantwortlich. Darüber hinaus beteiligt sich das ZDF an diversen gemeinschaftlichen Rundfunkangeboten.



© ZDF/Tim Thiel

**Dr. Norbert Himmller**

Zweites Deutsches Fernsehen  
Intendant

### Disruptive Veränderungen der Medienbranche

Wir erleben einen komplexen und weiterhin disruptiven Veränderungsprozess in der deutschen Medienbranche. Wenn wir die inhaltlichen, technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen in der deutschen Medienbranche systematisch analysieren, dann sehe ich mit Blick auf die Chancen und Risiken klare Anzeichen für einen deutlich verschärften Wettbewerbs- und Akzeptanzdruck. Aber auch eine hohe Nachfrage nach dem, was wir als öffentlich-rechtliches Mediunternehmen jenseits kommerzieller Vermarktungsseressen von Reichweiten und Daten dank unseres Beitragsprivilegs leisten können: nämlich den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Zeiten zunehmender Fragmentierung und Desintegration zu stärken und damit unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.

Lassen Sie mich einige Entwicklungen herausgreifen, die sich aus der Fülle möglicher externer Limitationen und Potenziale ergeben.

Die gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen stark die Art und Weise, wie Inhalte konsumiert werden. Besonders jüngere Generationen wenden sich zunehmend von traditionellen TV-Angeboten ab und bevorzugen stattdessen digitale Plattformen und soziale Medien. Die Herausforderung besteht darin, diese Zielgruppen wieder verstärkt anzusprechen. Darüber hinaus wird der Ruf nach Diversität und Nachhaltigkeit auch in der Medienbranche lauter. Rezipienten fordern authentische Repräsentation und Inhalte, die unterschiedliche Perspektiven abbilden.

Dies ist nicht nur eine Frage der Verantwortung, sondern auch eine Chance, neue Zielgruppen zu erreichen und bestehende zu binden.

Die regulatorischen Rahmenbedingungen für die Medienbranche werden sich in den kommenden Jahren weiter verändern. Für deutsche TV-Sender ist zudem die Frage der Medienkonzentration und der Rundfunkregulierung von Bedeutung, insbesondere wenn es um den Wettbewerb mit globalen Streaming-Plattformen geht.

Hieran schließen Entwicklungen im Bereich der **Märkte** an. Die Medienbranche befindet sich in einem starken Wandel, der auch wirtschaftliche Anpassungen erfordert. Werbeerlöse, die für lineares Fernsehen lange Zeit eine tragende Säule waren, verlagern sich zunehmend in den digitalen Raum. Die wachsende Konkurrenz durch globale Streaming-Plattformen erhöht den Druck auf nationale TV-Sender, sowohl im Wettbewerb um Werbebudgets als auch um Zuschauerzeit. Wir sehen daher einen Trend zu hybriden Geschäftsmodellen, die neben Werbung auch Abo-Modelle, Transaktionsangebote und Partnerschaften mit Streaming-Anbietern umfassen. Wir beobachten also eine wachsende Marktkonzentration zu Gunsten einiger großer Plattformen aus den USA und China. Sinkende Werbeeinnahmen und das große Informations- und Unterhaltungsangebot der Plattformen erschweren die Finanzierung von Qualitätsjournalismus, insbesondere im regionalen und lokalen Raum. Diese Finanzierungslücken erleichtern es Investoren in den Medienbereich einzusteigen, die mit Medien in erster Linie kein Geld verdienen wollen, sondern auf politischen und gesellschaftlichen Einfluss ausüben. Dadurch steigt die Gefahr von tendenziösem Journalismus.



© ZDF/Gerhard Laufer

Auch für den Bereich der **Inhalte**, des Programms, sehen wir Entwicklungen, die eng mit der Konkurrenz mit den internationalen Plattformen verbunden sind. Die Anforderungen an Inhalte haben sich in den letzten Jahren rasant verändert. Die Zunahme von On-Demand-Angeboten und globalen Streaming-Plattformen hat zu einer wachsenden Nachfrage nach hochwertigem, exklusivem Content geführt. In einer zunehmend globalisierten Medienwelt erwarten Zuschauerinnen und Zuschauer personalisierte Inhalte, die sowohl lokal relevant als auch international konkurrenzfähig sind. Nationale Fiction und Nachrichten aus Deutschland und Europa sind teuer und können nur begrenzt wiederholt werden. Die großen Streamer werden aus Kostengründen und um den Massenmarkt effizienter zu bedienen weniger auf fiktionale Programme setzen und dafür mehr auf Shows und Factual Entertainment. Die fiktionalen Programme müssen weltweit funktionieren, damit sie sich refinanzieren können. Die Refinanzierung nationalen Programms ist deutlich schwieriger.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der sowohl eine Markt- als auch eine Gesellschaftskomponente hat, ist die Sportberichterstattung. Die Kosten im Bereich der A-Sportrechte steigen, da die großen weltweiten Plattformen in den Markt einsteigen. Es droht dabei, dass die großen Sportveranstaltungen hinter Paywalls verschwinden und dass Sportfans immer mehr Geld für verschiedene Anbieter und Pakete bezahlen müssen. Wir müssen uns die Frage stellen: „Wollen wir, dass Sport nur etwas für Menschen ist, die sich die teuren Sportabonnements leisten können?“

Im Moment bietet der lineare Ausspielweg gerade für uns als Marktführer im deutschen Fernsehmarkt noch Zugang zu wichtigen Zielgruppen, seine Bedeutung wird aber über die nächsten Dekaden weiter abnehmen und durch On-Demand-Angebote ersetzt oder zumindest ergänzt werden.

**Technologisch** sehen wir, dass die künstliche Intelligenz auch in den Medien in Bezug auf Produktion, Distribution und Nutzung Chance und Risiko zugleich ist. Personalisierte Empfehlungen, automatisierte Inhalte-Optimierung und sogar die Erstellung von Inhalten durch generative KI sind bereits Realität. Eine weitere bedeutende Entwicklung ist der verstärkte Einsatz von Datenanalyse und Big Data, um Zuschauerpräferenzen besser zu verstehen und maßgeschneiderte Inhalte anzubieten. Es hängt wie immer bei Technologien davon ab, wie man sie einsetzt: sei es zum Erstellen von Fake-News oder zum Fakt-Checking. Wir stehen hier erst am Anfang der Entwicklung.

sierte Empfehlungen, automatisierte Inhalte-Optimierung und sogar die Erstellung von Inhalten durch generative KI sind bereits Realität. Eine weitere bedeutende Entwicklung ist der verstärkte Einsatz von Datenanalyse und Big Data, um Zuschauerpräferenzen besser zu verstehen und maßgeschneiderte Inhalte anzubieten. Es hängt wie immer bei Technologien davon ab, wie man sie einsetzt: sei es zum Erstellen von Fake-News oder zum Fakt-Checking. Wir stehen hier erst am Anfang der Entwicklung.

## Schwerpunkte der ZDF-Strategie

Als Medienunternehmen tragen wir eine besondere Verantwortung für den Zusammenhalt der Gesellschaft. In Zeiten zunehmender Polarisierung im politischen und gesellschaftlichen Diskurs sehen wir es als unsere Aufgabe an, transparent und nachvollziehbar verlässliche Informationen bereitzustellen und damit integrierend statt spaltend zu wirken.

Gleichzeitig beobachten wir einen Trend zur starken Fragmentierung und Personalisierung von Medieninhalten, insbesondere im Kontext der intensiven Mediennutzung in sozialen Netzwerken. Dies birgt Gefahren wie die Entstehung von Filterblasen oder die Rezeption von Fake News. Journalistische Kompetenz und journalistische Glaubwürdigkeit sind für uns daher unverzichtbare Pfeiler unserer Reputation und Akzeptanz.

Das ZDF ist seit geraumer Zeit dabei, sich diesen Herausforderungen gezielt zu stellen und sich entsprechend zu positionieren und zu organisieren. Bei vielen Themen arbeiten wir gezielt mit deutschen und internationalen Partnern zusammen, denn nur so können wir im Wettbewerb mit den großen Plattformen bestehen und unseren gesetzlichen Auftrag effizient erfüllen.

Unser Anspruch ist es, ein ZDF für alle zu sein. „Ein ZDF für alle“ ist auch die Überschrift für unseren tiefgreifenden **Strategieprozess**. Wir tragen den Veränderungen im Nutzungsverhalten Rechnung und distribuieren Inhalte

# Ausblick

zielgruppengerecht, auch auf Kanälen, die nicht originär die unseren sind. Das betrifft Soziale Netzwerke genauso wie SmartTV-Apps und Streamingangebote. Die Zeiten, in denen das ZDF auf den Fernbedienungen der Nutzer einen festen Platz auf der 2 hatte, laufen aus. Wir müssen unsere Angebote auf den SmartTVs und in der Streamingwelt auffindbar und natürlich kanalgerecht erlebbar machen.

Durch unsere große **Strukturreform** etablieren wir eine Direktion, die sich mit der passenden Distribution befasst und die Nutzerperspektive bereits bei der Entstehung der Inhalte mittels des „ZDF Kompasses“ als Treiber sieht. Dateninformatives Arbeiten spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Außerdem haben wir mit „ZDF mitreden“ ein Instrument für die Beteiligung von Zuschauerinnen und Zuschauern etabliert. Den Weg des Dialogs werden wir beherzt weiter gehen.

Mit der Gründung von **ZDF Sparks** zur Entwicklung und Anwendung von Künstlicher Intelligenz wollen wir das Feld der KI nicht den großen amerikanischen und chinesischen Playern überlassen, sondern eigene Lösungen, die der öffentlich-rechtlichen Verantwortung und europäischen Datennutzungsregeln entsprechen, anbieten und selbst nutzen.

In Puncto transparenter Algorithmen und Open-Source-Technologie wird das gemeinsame **Streaming OS** von ZDF und ARD Maßstäbe setzen. Hieraus wollen wir gemeinsam mit ORF und SRF ein europäisches Streamingnetzwerk aufbauen, das statt Fake News gesicherte Nachrichten und Informationen, aber auch hochwertige Unterhaltung bietet. Ein Weg, hochwertige Fiction bereitzustellen, ist die Serienkoproduktions-Initiative „**New8**“. Neben bestehenden Kooperationen mit der BBC, dem ORF und SRF oder der European Alliance mit France Télévisions und RAI, startete das ZDF 2023 eine neue Zusammenarbeit im fiktionalen Bereich. Die Partner der sogenannten „New8“ sind SVT (Schweden), DR (Dänemark), YLE (Finnland), RUV (Island), NRK (Norwegen), VRT (Flandern, Belgien), NOP (Niederlande) und das ZDF. Jährlich werden acht hochwertige Drama-Serien koproduziert, zwei davon bringt das ZDF federführend in die Gemeinschaft ein.

Deep Fakes und Hate Speech stellen wir uns inhaltlich und technologisch selbstbewusst. Inhaltlich durch guten Journalismus und **Fact-Checking** mit internationalen Partnern und der EBU, technologisch unter anderem durch unsere Beteiligung an der internationalen Initiative „**Public Spaces Incubator**“, die Werkzeuge für einen besseren Dialog in Sozialen Netzwerken erprobt und bereitstellt. Ein guter Diskurs ist essentiell für die politische Meinungsbildung und damit für das Funktionieren unserer Demokratie.

Ökonomisch steht das ZDF als beitrags- und damit gesellschaftlich finanziertes Unternehmen in besonderer Verantwortung. Zum einen stellt man zurecht den Anspruch, dass

wir fair und nachhaltig produzieren, zum anderen aber auch mit der gleichen Berechtigung den Anspruch auf Sparsamkeit. Wir legen daher besonderen Wert darauf, dass Innovation und Investition in Technologie und Produktion auch immer mit einem Effizienzgewinn einhergehen. Darüber hinaus legt das ZDF großen Wert auf die Entwicklung und Förderung von Kreativität und Innovation. Die ZDF-Leitlinien betonen die Bedeutung von Kreativität als Motor des Unternehmens und die Schaffung von Freiräumen für kreatives Arbeiten.

Künstliche Intelligenz und Automatisierungen gehören schon heute zu unseren Werkzeugen und werden auch in Zukunft wichtiger Bestandteil der technischen und organisationalen Transformation sein.

## Erwartungen an die Medienpolitik

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Medienpolitik die erforderlichen Rahmenbedingungen schafft, damit wir unseren gesetzlichen Auftrag optimal und effizient erfüllen können. Der Streit um die sogenannte Presseähnlichkeit nützt letztlich nur den großen Plattformen und jenen, die im Internet ungehindert Desinformation, Fake News und Hass verbreiten wollen.

Statt einer Reduktion erfolgreicher linearer Sender benötigen wir flexible Lösungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In Abstimmung mit den Aufsichtsgremien sollten wir den Übergang von der linearen in die non-lineare Welt so gestalten, dass er den Nutzungsgewohnheiten der Menschen entspricht. Dabei ist zu beachten, dass aktuell noch immer viele Zuschauer lineares Fernsehen bevorzugen und selbst Streaming-Anbieter mit ihren Fast-Channels das lineare Fernsehen gezielt nachahmen.

Eine weitere wichtige Forderung ist die Sicherstellung einer bedarfsgerechten und langfristig gesicherten Finanzierung sowie der Schutz der politischen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Unser Mediensystem muss zudem gegen Angriffe von Gegnern unserer Demokratie geschützt werden, ganz im Sinne des Konzepts der wehrhaften Demokratie, wie es das Bundesverfassungsgericht vertritt.

Auf Bundes- und EU-Ebene müssen die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen für Kooperationen deutscher und europäischer Medienunternehmen geschaffen werden. Ein wichtiger Schritt wäre hier eine Bereichsausnahme für die Medien in der nächsten GWB-Novelle. Schließlich ist auch eine Weiterentwicklung der aktuellen Regelungen zur Auffindbarkeit von privaten und öffentlich-rechtlichen Qualitätsmedien erforderlich, um unsere Position in der sich wandelnden Medienlandschaft zu stärken.



vbw

# Herzlichen Glückwunsch

Seit 20 Jahren behandelt die MedienWirtschaft technologische, wirtschaftliche und rechtliche Aspekte rund um die digitale Transformation in der Medienwelt.

Zum Jubiläum gratulieren wir herzlich!

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. ist die freiwillige, branchenübergreifende und zentrale Interessenvereinigung der bayerischen Wirtschaft und setzt sich für ein lebenswertes und wirtschaftlich starkes Bayern ein. In den Branchen unserer Mitglieder und Förderer sind bayernweit rund 4,8 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig. Das sind fast 90 Prozent aller Beschäftigten im Freistaat.

Der Standort Bayern bietet eine solide Infrastruktur für zahlreiche Medienunternehmen. Die Bereiche Print mit Buch-, Zeitschriften- und Zeitungsverlagen wie auch Film, Rundfunk/TV und digitale Medien sind wichtige Wachstumsmotoren im Freistaat.

163 Mitgliedsverbände  
52 Fördermitglieder  
4,8 Mio. Beschäftigte

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

Folgen Sie uns auf

