

## Online First? Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken öffentlich-rechtlicher Sender in Deutschland

Telkmann, Verena

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Telkmann, V. (2022). Online First? Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken öffentlich-rechtlicher Sender in Deutschland. In H. Gundlach (Hrsg.), *Internet-Intermediäre und virtuelle Plattformen medienökonomisch betrachtet: Proceedings zur Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft 2021, Hamburg* (S. 69-82). Hamburg: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.78712>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Online First? Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken öffentlich-rechtlicher Sender in Deutschland

Verena Telkmann

Technische Hochschule Köln, Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften und Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Institut für Publizistik

---

## Zusammenfassung

*Fernsehsender stehen vor der Herausforderung eines sich stark verändernden Rezipientenmarktes. Trotz der nach wie vor hohen Relevanz linearer TV-Nutzung steigt die Bedeutung der nicht-linearen Verbreitung von Bewegtbildinhalten (z.B. über Mediatheken). Basierend auf Interviews mit sieben Manager:innen deutscher öffentlich-rechtlicher Sender untersucht dieser Artikel die strategische Ausrichtung der Sender sowie das operative Programmmanagement für ihre Mediatheken. Die Untersuchung zeigt: Das lineare Fernsehen hat weiter einen wichtigen strategischen Stellenwert; gleichzeitig haben die Sender jedoch die Notwendigkeit des Ausbaus der Mediathek als non-linearer Kanal erkannt. Ein Großteil der Inhalte in den Mediatheken basiert nach wie vor auf dem linearen TV-Programm, wenn auch der Anteil bedarfsgerecht geplanter, primär non-linearer Produktionen langsam steigt.*

*Hinweis: Dieser Beitrag wurde bereits im Heft 4/2021 der MedienWirtschaft veröffentlicht, es handelt sich um einen genehmigten Reprint.*

**Keywords:** Fernsehen, Mediatheken, Programmplanung, Multimedia, Wandel, non-lineare Inhalte

## Summary

*Television broadcasters are facing the challenge of a strongly changing recipient market. Despite the still high relevance of linear TV usage, the importance of non-linear content distribution (e.g., via media libraries) is increasing. Based on interviews with seven managers from German public broadcasters, this article examines the strategic orientation of the broadcasters as well as the operational program management for their media libraries. The research shows: Linear television continues to have an important strategic value; at the same time, however, the broadcasters have recognised the need to expand the media library as a non-linear channel. A large part of the content in the media libraries is still based on linear TV programming, although the share of primarily non-linear productions is slowly increasing.*

*Note: This article was already published in issue 4/2021 of MedienWirtschaft, it is an authorized reprint.*

**Keywords:** Television, media libraries, program planning, multimedia, change, non-linear content

## Einführung

Durch die Entwicklung des Internets und die Digitalisierung stehen Medienunternehmen vor der Herausforderung eines sich stark verändernden Marktes (Küng, 2016). Trotz der nach wie vor hohen Relevanz linearer Mediennutzung steigt die Bedeutung nicht-linearer Mediennutzung (Cape & Rees, 2016; Kupferschmitt, 2018). Für die Medienunternehmen führt dies zu einer erhöhten Fragmentierung ihrer Zielgruppe (Napoli, 2011). Die Einführung sendereigener Mediatheken zur Besetzung von Marktsegmenten abseits des linearen Fernsehens und Ansprache zusätzlicher Publika durch Zweitverwertung und plattformspezifische Angebote bietet neue Chancen für die TV-Sender (Doyle, 2015; Egger & van Eimeren, 2016). Deutschland ist einer der wichtigsten Rundfunkmärkte in Europa (Budzinski & Lindstädt-Dreusicke, 2020) und hat dennoch bisher in der medienökonomischen Literatur wenig Beachtung in Bezug auf multimediales Programmmanagement gefunden (Telkmann, 2021a).

Für die deutschen Fernsehsender ist es durch den sich wandelnden Rezipient\*innenmarkt zunehmend relevant, ihre Bewegtbildangebote auch zusätzlich zum linearen Programm zur Verfügung zu stellen (Wagner et al., 2019): Sowohl insgesamt als auch im Vergleich zwischen den Generationen steigen die non-linearen Nutzungsanteile deutlich an. Während der lineare Bewegtbildkonsum im Jahr 2018 noch über alle Altersgruppen hinweg bei 82 Prozent lag, ist der Anteil innerhalb von drei Jahren 2021 bereits auf 71 Prozent zurückgegangen, dies spiegelt die Dynamik des sich ändernden Nutzungsverhaltens wider. Bei den 14- bis 29-Jährigen liegt der Anteil des non-linearen Bewegtbildkonsums sogar bereits bei 78 Prozent, bei den 30- bis 49-Jährigen sind lineare (53 %) und non-lineare (47 %) Nutzung etwa gleichauf (Kupferschmitt & Müller, 2021).

Mediatheken werden sowohl von den privaten (PS) als auch den öffentlich-rechtlichen Sendern (ÖRS) angeboten, besonders relevant sind aufgrund ihrer Nutzungsintensität jedoch die Mediatheken der öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF: Mit einem Anteil von 35 bzw. 32 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren, die diese Mediatheken mindestens einmal im Monat nutzen, liegen diese deutlich vor den Mediatheken der privaten Sender (Koch & Beisch, 2020). Und dies, obwohl die ÖRS linear eigentlich eine eher ältere Zielgruppe ansprechen und nun online

direkt mit den PS um eine jüngere Zielgruppe konkurrieren (Donders, 2019). Zusätzlich stehen die deutschen Fernsehsender sowohl mit ihrem linearen Programm als auch insbesondere mit ihren Mediatheken bei der Nutzer\*innenansprache in direkter Konkurrenz mit Streamingdiensten wie Netflix oder Amazon Prime Video. Auch hinsichtlich der Lizenzrechte intensiviert sich der Wettbewerb zunehmend (Kupferschmitt, 2018; Telkmann, 2021b). Während die Konsument\*innen des linearen Fernsehens sich im Programm anhand der klassischen Programmplanungsschemata der Sender orientieren können (Koch-Gombert, 2010), bieten die Mediatheken „das höchste Maß an zeitlicher Souveränität und inhaltlicher Selektivität“ (Kaumanns & Siegenheim, 2006, S. 623).

## Stand der Forschung

### *Klassische Programmplanung im linearen Fernsehen*

In der medienökonomischen Forschung geht die grundlegende Theorie der Programmwahl auf Steiner (1952) zurück und wurde seitdem vielfach weiterentwickelt, unter anderem von Beebe (1977), Noam (1987), Litman et al. (2000) oder hinsichtlich eines Multi-Plattform-Ansatzes von Doyle (2015). Die Programmplanung im klassischen Sinn mit der Festlegung der zeitlichen Programmstruktur und des wöchentlich wiederkehrenden Programmschemas ist für das lineare Fernsehen (auch für den deutschen Markt) umfangreich beschrieben (z.B. Czech-Beckerman, 1991; Holtmann, 1999; Meier, 2002, 2003). Die (operative) Programmplanung berücksichtigt neben dem Tagesablauf der Zuschauer\*innen verschiedene Basis-Strategien, wie den Audience Flow, das Stripping oder die konkurrenzorientierte Programmplatzierung (Berners, 1994; Holtmann, 1999; Koch-Gombert, 2010). Das Programmportfolio basiert dabei auf Eigenproduktionen, Auftragsproduktionen und dem Ankauf bestehender Programme (Vogt, 2019).

Auf Basis der durch die Theorien zur Programmwahl beschriebenen Einflussfaktoren auf die Programmentscheidung der Medienunternehmen wurde in einer vorausgegangenen Untersuchung die Relevanz der Faktoren sowie deren Ergänzung um weitere Faktoren im Rahmen einer strukturierten Literaturrecherche in internationalen medienökonomischen Journals im Zeitraum von 2000 bis 2019 untersucht. Dabei geht es nicht (nur) um die

klassische Programmplanung, unter der in der Regel die Strategien wie Audience Flow, Stripping etc. verstanden werden, sondern um kanalübergreifendes Programmmanagement. Insgesamt können zahlreiche Determinanten identifiziert werden, die sich den sechs Kategorien der *finanziellen* (z.B. Umsatz, Werbetarife oder Zahlungsbereitschaft der Nutzer\*innen), der *inhaltsbezogenen* (z.B. Genres oder Nischen-Inhalte), der *technischen* (Distributionstechnologie und Piraterie), der *strategischen* (z.B. Wettbewerb, Komplementarität der Kanäle oder Budget), der *konsumentenbezogenen* (z.B. Nachfrage und Nutzungsgewohnheiten) und der *regulatorischen* Faktoren (z.B. Programmrestriktionen und Legitimation) zuordnen lassen (Telkmann, 2021a).

#### *Ansätze des multimedialen Programmmanagements*

Grundsätzlich waren die Reaktionen von Medienunternehmen auf die technologischen Entwicklungen bereits Fokus vieler Untersuchungen (z.B. Chan-Olmsted & Chang, 2003; Küng, 2008; Küng, Picard, & Towse, 2008). Vielfach werden die Möglichkeiten und Vorteile durch die Nutzung von Plattform-Strategien wie Konnektivität und Interaktivität hervorgehoben (z.B. Doyle, 2010, 2015; Kim, 2016). Es ist jedoch wichtig zu differenzieren, da Plattformen in der Regel als Online-Systeme mit viel Nutzer\*inneninteraktion und User Generated Content verstanden werden, während Streamingdienste und Mediatheken der TV-Sender jedoch professionelle, geschlossene und einer Bibliothek ähnliche Portale sind (Lobato, 2019).

Die Distribution von Inhalten im digitalen Zeitalter wurde in der Forschung bereits von verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet. „The rapid growth of internet-distributed television services worldwide presents an array of research opportunities, challenges and possibilities“ (Lotz et al., 2018, S. 35) – so beschreiben Lotz et al. (2018) die Entwicklungen basierend auf zunehmend Internet-basierter Distribution durch TV-Sender. Für die Online-Distribution von TV-Inhalten werden dabei in Forschung und Praxis eine Vielzahl an Begriffen – teils als Synonyme – verwendet: „internet television, internet-distributed television, online television, internet video, web TV, streaming, video on demand, Internet Protocol Television (IPTV)“ (Lotz et al., 2018, S. 36). Doch die Rolle und die Relevanz von Infrastruktur und Distribution in Medien- und Kommunikationsstudien werden eher selten adressiert.

Hervorzuheben ist die zunehmende Komplexität der Wertschöpfungskette, anhand derer die Wechselwirkungen zwischen Inhalten und Distribution dargestellt und bewertet werden können (Michalis, 2014). Während die Distribution immer schon ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfungskette in der Content-Branche gewesen ist, um die Zuschauer zu erreichen, führt der Multi-Plattform-Ansatz (Doyle, 2015, 2016) dazu, dass die fragmentierte Distribution die komplette Wertschöpfungskette der TV-Sender beeinflusst (Evens & Donders, 2016). So sind die unterschiedlichen Distributionsfenster, insbesondere hinsichtlich ihrer Abstimmung und der jeweils (lizenz-)rechtlich erlaubten Verweildauern, bereits bei der Konzeption der Inhalte zu berücksichtigen. Bei der Konzeption oder Akquise linearer Inhalte gilt es, von Anfang an die Pre-TV-Option sowie das nachgelagerte Catch-Up einzubeziehen, und Online-Originals führen zu ‚neuen‘ und nicht vom linearen Programm abhängigen Planungsprozessen (vgl. Abbildung 1).

Insgesamt heben Lotz et al. (2018) hervor, dass die Branche sich einerseits immer noch in einem frühen Stadium der Entwicklung von Internet-distribuierten Fernsehinhalten befindet und sich die Akteure und ihre Praktiken fortlaufend verändern und es andererseits zwar viele Gemeinsamkeiten mit der linearen Distribution gibt, jedoch auch zahlreiche Abweichungen bestehen, die entsprechende Anpassungen verlangen. So bestand bislang in der Regel die Begrenzung durch die verfügbaren Sendeplätze, während die Kapazitäten online nicht durch ein Programmschema begrenzt sind. Stattdessen sind noch stärker als zuvor das Budget oder der Wettbewerb um Lizenzrechte die begrenzenden Faktoren. Aufgrund dieser Unterschiede gilt es, nicht alles durch andere Distributionstechnologien (z.B. Kabel oder Satellit) Bewährte zu vergessen, aber gleichzeitig auch nicht unüberlegt übertragen zu wollen (Lotz et al., 2018). Bereits 1995 hat Nicholas Negroponte dies in seiner Aussage „the key to the future of television is to stop thinking about television as television“ (Negroponte, 1995, S. 48) angeregt.

In der internationalen Forschung wird auch aus diesem Grund angeführt, dass neben Plattform-Strategien eigene Programmplanungsstrategien für die Mediatheken von TV-Unternehmen als eigenständige Kanäle entwickelt werden müssen (z.B. Eastman & Ferguson, 2013; Kim, 2016). Diese sollten über die Wiederverwendung und Anpassung bestehender Programme aus dem linearen Programm hinausgehen (Doyle, 2010; Hiller, 2017). Entsprechend

erster explorativer Untersuchungen liegen auch den Mediatheken der deutschen ÖRS – wie in der klassischen Programmplanung – verschiedene strategische Ansätze zugrunde: längere Zurverfügungstellung linear ausgestrahlter Inhalte (Catch-Up), Online-First- oder Online-Only-Verwertungsstrategien (Sörensen, 2016; Haberbush, 2019). Beispielsweise führt die Planung bestimmter Highlights im Zuge einer Online-First-Strategie, wie etwa die Preview eines noch linear auszustrahlenden TV-Programms, zu einem Mehrwert der Mediathek (Koch-Gombert, 2010). Ziel der Online-Programmplanung ist es dabei, den Zuschauer\*innen einen solch hohen Mehrwert zu bieten, dass diese eine Gewohnheit entwickeln, die Mediathek zu nutzen (Eastman & Ferguson, 2013). Es gibt aber auch rechtliche Einschränkungen zum Beispiel in Form des Rechts zum Catch-Up-TV, das die kostenlose Zurverfügungstellung von gekauften/lizenzierten europäischen Inhalten in Mediatheken ursprünglich lediglich für sieben Tage nach der TV-Ausstrahlung zugelassen hat (§11d Rundfunkstaatsvertrag, 2012) und in der aktuellen Fassung des Rundfunkstaatsvertrages auf 30 Tage beschränkt (§11d Rundfunkstaatsvertrag, 2020). Insbesondere Online-Only-Content nimmt auch bei den ÖRS zu, werde nach Donders (2019) aber bis dato (in der praktischen Umsetzung) noch häufig als Aktivität mit untergeordnetem Stellenwert wahrgenommen und sei vor allem bisher nicht in konkrete und fokussierte Distributionsstrategien übersetzt worden. Neben den bereits angeführten begrenzenden Faktoren hemmen der nach wie vor massive Erfolg im linearen Fernsehen sowie der Fokus auf Reichweite der linearen Angebote die Weiterentwicklung der Online-Distributionsstrategien (Donders, 2019), sodass sich die Frage nach dem Stellenwert der non-linearen Distribution für die TV-Sender stellt.

### Forschungsfragen

Da die Planungsprozesse bislang vor allem hinsichtlich des linearen Programms untersucht wurden, die Mediatheken bisher überwiegend für die Zweitverwertung der linear ausgestrahlten Inhalte genutzt wurden und die stärkere Fokussierung der ÖRS auf das nicht-lineare Programm sich aktuell entwickelt, standen die strategische Ausrichtung (Fragen 1 und 4) und das operative Programmmanagement für die Mediatheken (Fragen 2 und 3) bisher kaum im Fokus. Die folgenden Forschungsfragen werden daher untersucht:

1. Wie sieht der strategische Stellenwert der Mediathek

bei den öffentlich-rechtlichen Sendern aus?

2. Welche Programmplanungs-Strategien werden in den Mediatheken verfolgt und welche Faktoren beeinflussen diese?

3. Wie laufen die Planungsprozesse für die Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken ab?

4. Verfolgen die öffentlich-rechtlichen Sender und die kommerziellen Free-TV-Sender unterschiedliche Strategien mit und in ihren Mediatheken?

### Methodisches Vorgehen

Die Forschungsfragen zielen auf die Entscheidungs- und Planungsprozesse im Rahmen der Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken der öffentlich-rechtlichen Free-TV-Sender ab. Die Untersuchung verlangt also danach, spezifisches Wissen von Expert\*innen zu diesen Prozessen innerhalb der Rundfunkanstalten zu erheben, weshalb Interviews als qualitative Erhebungsmethode eingesetzt werden (Handke & Herzog, 2018).

Zur Planung der Untersuchung wurden zunächst die relevanten deutschen ÖRS identifiziert. Die beiden ÖRS mit den größten Marktanteilen sind das Erste Deutsche Fernsehen (ARD) und das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) (2020: 11,3 %; 13,6 %). Beide Rundfunkanstalten betreiben zudem weitere regionale und/oder nationale Fernsehsender, wie die dritten Fernsehprogramme als Regionalsender der ARD oder ZDFneo und ZDFinfo des ZDFs. Weitere Gemeinschaftsproduktionen von ARD und ZDF sind 3sat oder phoenix. Beide Rundfunkanstalten sind zudem Gesellschafter von arte Deutschland. Alle diese ÖRS haben einen Jahresmarktanteil von mindestens einem Prozent und kumuliert von 44,2 Prozent (AGF/GfK Videoforschung, 2020).<sup>[1]</sup>

Um verschiedene relevante Blickpunkte einzubeziehen (Gläser & Laudel, 2009), wurden in diesem Fall sowohl Interviewpartner\*innen aus den nationalen Rundfunkanstalten als auch den regionalen Landesrundfunkanstalten befragt, die sowohl Einblicke in die Strategie als auch das operative Programmmanagement geben können. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die geführten Interviews (Jahresmarktanteil insgesamt: 34,1 %):

TV-Sender	Positionen der Interviewpartner*innen
ARD	Channel-Management ARD-Mediathek und stellvertretende Programmredaktion
ZDF	Stellvertretende Leitung Hauptabteilung Programmplanung / Koordination Portfolio- und Organisationsentwicklung
Südwestrundfunk (SWR)	Leitung Programmmanagement der Programmredaktion Information / Leitung der Integrierten Programmentwicklung und Planung (IPEP)
Norddeutscher Rundfunk (NDR)	Leitung der Mediathek
Mitteldeutscher Rundfunk (MDR)	Redaktionsleitung Programmkoordination
Hessischer Rundfunk (HR)	Leitung Multimedia
arte	Geschäftsführung und Leitung Programmredaktion

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Interviewpartner\*innen von den öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern

Die qualitativen Interviews wurden zwischen dem 20. Juli und dem 16. September 2021 via Microsoft Teams oder Zoom geführt und dauerten zwischen 48 und 80 Minuten. Als inhaltliche Grundlage für die Gespräche diente ein Leitfaden entlang der Forschungsfragen (Helfferich, 2014). Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und schließlich in anonymisierter Form mittels qualitativer Inhaltsanalyse mit der Software QCAmap ausgewertet, da diese sich insbesondere für rekonstruierende Untersuchungen von Prozessen und Sachverhalten eignet (Mayring, 2015; Diekmann, 2018). Zur Gewährleistung einer besseren Lesbarkeit sowie der (gewünschten) Anonymisierung der Interviewpartner\*innen werden deren Zitate im Folgenden mit den Abkürzungen E1-E7 (Reihenfolge entspricht nicht der in Tabelle 1) gekennzeichnet.

## Ergebnisdarstellung

### *Strategischer Stellenwert der Mediathek im Portfolio*

Grundsätzlich ist der strategische Stellenwert des linearen Fernsehens für die ÖRS nach wie vor sehr hoch, da wie einleitend bereits beschrieben, die Quoten „immer noch stabil und auch wieder gewachsen [sind] im letzten Jahr während Corona“ (E4), die „Budgets ganz oft an den linearen Sendeplätzen hängen“ (E3) und der öffentlich-rechtliche Auftrag es den Sendern vorschreibt, dass linear 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche Programm ausgestrahlt werden muss. Außerdem wurde der Wandel „vielleicht ein bisschen zu sehr unterschätzt“ (E5), da die junge Zielgruppe im „Stammpublikum [der öffentlich-rechtlichen Sender] nicht in der Mehrheit“ (E5) ist und auch deshalb die linearen Quoten stabil waren und es noch sind.

Nichtsdestotrotz scheinen die Verantwortlichen aus Sicht der Befragten die Notwendigkeit des Wandels erkannt zu haben und die Mediathek wurde zum Teil sogar zum prioritären, zumindest aber zu einem, dem linearen TV gleichberechtigten Produkt erklärt. Das

Zitat, dass es zwei Standbeine gebe, „das eine Standbein – linear – ist sehr ausgeprägt und erfolgreich, kommt der Entwicklung jedoch nicht hinterher und das andere Standbein – die Mediathek – läuft (noch) auf einem Babyfüßchen und hat demnach einen enormen Entwicklungsbedarf“ (E6), veranschaulicht die angestrebte Gleichberechtigung. Über alle befragten Sender hinweg besteht das Ziel jedoch darin, die Mediathek mittel- bis langfristig zu einem „eigenständigen und [zum linearen Programm] komplementären Programmangebot“ (E6) zu entwickeln. Dieser Stellenwert spiegelt sich in Teilen auch in personellen Besetzungen wider, so wurden mit Christine Strobl als Programmdirektorin seit Mai 2021 und Florian Hager als Stellvertreter seit Januar 2020 bei der ARD beispielsweise zwei für den Wandel besonders verantwortliche Positionen mit Personen besetzt, deren Augenmerk sozusagen von Haus aus schon auf dem Vorantreiben der non-linearen Kanäle liegt. Florian Hager war zuvor Gründungsgeschäftsführer des Jugendangebots funk von ARD und ZDF und Christine Strobl war vorher Geschäftsführerin der ARD-Tochter Degeto und insbesondere für ihren Einsatz für die ARD-Mediathek und die Erreichung der jungen Zielgruppe bekannt.

Um das Ziel hinsichtlich des Ausbaus der Mediathek zu einem komplementären, eigenständigen Angebot in den nächsten Jahren erreichen zu können, muss jedoch auch deren Stellenwert in der Praxis noch weiter zunehmen, „um dem strategischen Stellenwert, den dieses Produkt hat, gerecht zu werden“ (E7). Dies bezieht sich vor allem auf den Anteil in der „Programmbeschaffung und die [personelle und monetäre] Ressourcensteuerung“ (E1). Hier ist der derzeitige Stand durchaus sehr unterschiedlich: Von Sendern, die bereits „insgesamt ein Drittel des Sendeaufwands aus dem [linearen] Fernsehen rausziehen, um dieses Drittel für Mediathek-Formate oder zumindest Dual Use-geeignete Formate zu investieren“ (E3) bis dahin, dass Mediathek und das lineare Programm (noch) eng „aneinandergeschnürt sind“ (E7). Den Sendern ist aber durchweg auch bewusst, dass dieser Ausbau noch (viel) Zeit – mindestens drei bis fünf Jahre – benötigt, da die strukturellen (langwierigen) Wandel- und auch organisatorischen Umbauprozesse zwar angestoßen wurden, allerdings nahezu ausschließlich mit bestehendem und damit ursprünglich aus dem linearen Fernsehen kommenden Personal gearbeitet werden muss und daher lediglich auf natürliche Fluktuation gesetzt werden kann. Daraus ergibt sich die besondere Herausforderung eines hohen Lernbedarfs in allen

Bereichen der Sender.

### *Strategische Ansätze in der Mediathek*

Das lineare Programm, dessen Ziel die Erreichung möglichst vieler Menschen ist und bei dem die Programmplanung von der Konzeption bis zur zeitlichen Feinplanung sich an klaren Vorgaben hinsichtlich der Inhalte und Längen orientiert, ist nach wie vor die überwiegende Quelle für Inhalte in der Mediathek. Dann gibt es – aus chronologischer Sicht nachgelagert – für alle Inhalte mit den entsprechenden Rechten das Catch-Up als Zweitverwertung. Hier hat sich die rechtliche Situation für die öffentlich-rechtlichen Sender seit 2019 insofern verbessert, dass jetzt je nach Inhalt nicht mehr nur eine Verweildauer von 7 Tagen nach linearer Ausstrahlung erlaubt ist, sondern diese auch 30 Tage oder sogar bis zu einem Jahr betragen kann. Zusätzlich ist es aber auch eine Frage des Budgets, für welchen Zeitraum entsprechende Online-Nutzungsrechte eingekauft bzw. verhandelt werden.

Alternativ setzen die Sender auf den Online-First-Ansatz, bei dem insbesondere die fiktionalen und dokumentarischen – und damit nicht tagesaktuellen – Inhalte etwa 3 oder 7 Tage vor der linearen Ausstrahlung bereits in der Mediathek verfügbar gemacht werden. Hier versuchen die Sender, wo immer möglich und inhaltlich sinnvoll, diese Rechte mit einzukaufen oder zu vereinbaren. Die Sinnhaftigkeit des Online-First-Ansatzes kann dabei unterschiedlich, zum Beispiel mit der Gewährleistung einer Verlässlichkeit, Zeiträumen mit inhaltlichen Lücken oder der erwarteten Aufmerksamkeit für einen Inhalt in der Mediathek, begründet werden. Das Timing der Publikation eines Inhaltes in der Mediathek hängt insbesondere davon ab, ob die Inhalte bereits fertiggestellt sind, wann die lineare Ausstrahlung geplant ist, da der Inhalt z.B. bereits am vorherigen Wochenende online sein sollte, weil „am Wochenende die Mediathek-Nutzung am stärksten“ (E2) ist, und auch von der Cross-Promotion zwischen linear und non-linear. Werden im linearen Programm Teaser für die lineare Ausstrahlung in der kommenden Woche gezeigt und darin darauf hingewiesen, dass es den Inhalt bereits vorab in der Mediathek gibt, so muss der Inhalt zu diesem Zeitpunkt auch bereits online verfügbar sein. Um eindeutig zwischen dem strategischen „Online-First“, also der Priorisierung der Mediathek aus Sicht der Senderstrategie, und der Vorab-Ausstrahlung (aus zeitlicher Sicht) zu differenzieren, wird Letztere auch mit Pre-TV bezeichnet. Diese Ansätze basieren

insgesamt alle auf originär für das lineare Fernsehen geplanten Inhalten und resultieren damit auch aus der klassischen, linearen Programmplanung (vgl. Abbildung 2).

Die untere Hälfte der Abbildung 2 beinhaltet schließlich die in der Literatur überwiegend als Online-Only-Inhalte (oder im Privatsektor auch als Online-Originals; Telkmann, 2021b) bezeichneten Inhalte, die hier jedoch als Mediatheken-Inhalte bzw. primär non-lineare Produktionen bezeichnet werden. Diese sind bewusst anders benannt, da bei den öffentlich-rechtlichen Sendern aufgrund der Budgetrestriktionen Online-Only-Produktionen in Reinform kaum vorkommen. Diese Inhalte werden nämlich häufig zu einem späteren Zeitpunkt im linearen Programm nochmal zweitverwertet. Die Häufigkeit der primär non-linearen Produktionen variiert dabei zwischen den Sendern deutlich. Während ein Sender etwa nach 20 Uhr bereits das lineare Programm nicht mehr mit „Produkten [gestaltet], die primär fürs Lineare [...], sondern [...] für die Mediathek gemacht worden sind“ (E5), planen einige Sender regelmäßige non-lineare Highlights (z.B. 1 Highlight pro Genre im Monat) und bei anderen Sendern finden sich diese Art von Produktionen (noch) eher vereinzelt. Neben den spezifisch für die Mediathek geplanten Inhalten gibt es außerdem auch noch Inhalte, die speziell für YouTube oder die sozialen Medien konzipiert werden. Auch hier kann es wiederum zu Zweitverwertungen auf einem anderen non-linearen Kanal, z.B. der Mediathek, oder auch im linearen Programm kommen. Unter den non-linearen Kanälen gibt es somit verschiedene Kanäle, für die spezifische non-lineare Produktionen entwickelt werden (können).

Was ist jetzt aber bei der Planung von primär non-linearen Produktionen anders als in der linearen Programmplanung? Auf der einen Seite werden diese Inhalte besonders zielgruppenorientiert geplant, d.h. im Vergleich zum linearen TV werden Angebote gemacht, „die eine relativ spitze Zielgruppe haben“ (E2), um mit den entsprechenden Inhalten auf deren Bedarfe und Nutzungsgewohnheiten eingehen zu können. Dies wird etwa durch konkrete Beauftragungen gewährleistet, die auf einzelne Mediennutzertypen, Milieus oder in einigen Sendern Communities of Interest und deren Anforderungen und Nutzungsgewohnheiten ausgerichtet sind. Der zweite Punkt ist die Spezifik des Ausspielwegs. Diese meint, dass bei der Konzeption der Inhalte berücksichtigt werden muss, wie Inhalte in der Mediathek genutzt werden. Es findet beispielsweise kein klassisches Zapping statt und es gibt keinen



Audience Flow, daher muss man „durch Bewerbung, durch Hinführen für jeden einzelnen Inhalt stärker kämpfen“ (E7), damit die Nutzer\*innen diesen starten. Somit spielen auch das Bildmaterial, die genutzten Überschriften sowie insbesondere die Meta-Daten eine besondere Rolle in der Mediathek. Dann erfolgt auch ein deutlich schnellerer Einstieg in das Thema, da die Nutzer\*innen in der Mediathek auch schneller geneigt sind, wieder abzuschalten und nicht wie im linearen TV auf verspätete Einschalter\*innen gewartet werden muss, indem es eine „Redundanz am Anfang“ (E6) gibt. Es ist also eine andere Erzählweise und auch inhaltlich deutlich spitzer zugeschnitten, indem z.B. Dokumentationen „schon nochmal ein Stück anspruchsvoller [sind] und [...] mehr in die Tiefe gehen [müssen]“ (E5), statt für ein breites Publikum das Thema nur oberflächlich zu behandeln. Und auch hinsichtlich der Länge gibt es keine Vorgaben durch das Programmschema und möglicherweise einzubauende Werbeunterbrechungen, sondern die Länge des Inhaltes wird passend zum Thema, zum Format und zur Zielgruppe festgelegt – „tendenziell monothematische, vielleicht auch kürzere Formate“ (E5).

Insgesamt machen diese spezifisch für den Ausspielweg Mediathek geplanten Inhalte jedoch noch einen mit deutlichem Abstand kleineren Anteil am Programmportfolio aus als das lineare Programm. Zum Beispiel wurde „ein Rhythmus für die Mediathek von monatlichen Highlights [pro Genre] definiert“ (E6), während im Linearen jeden Abend die Prime Time beplant wird – auch dies hängt natürlich maßgeblich wieder an den Budgets.

Zum Teil haben die primär non-linearen Produktionen aber dennoch bereits Auswirkungen auf das lineare Programm, indem zum Beispiel Stück für Stück Magazine durch Reportagen oder Dokumentationen ersetzt werden (sollen). Die Befragten begründen diese Entwicklung damit, dass Magazine (neben Live-Events) idealtypisch für das lineare (und damit synchrone) Fernsehen entwickelt wurden und damit entsprechend einer Logik aufgebaut sind, bei der die Zuschauer\*innen zum Beispiel auch zu einem späteren Zeitpunkt problemlos zuschalten können. Solche Umschichtungen polarisieren gerade im öffentlich-rechtlichen Sektor jedoch sehr stark, was den zu vollziehenden Wandel teilweise erschwert. So sind die ÖRS Gegenstand kontroverser Diskussionen, weil diese zukünftig weniger Informationssendungen oder Politmagazine, wie „Weltspiegel“ oder „Monitor“ bei der ARD, anbieten wollen (Kid, 2021). Aufgrund der

trotz des zusätzlichen Ausspielwegs Mediathek nicht steigenden Budgets erscheinen nach Aussage der Befragten gerade solche Umschichtungen jedoch notwendig, die eine erfolgreiche Nutzung von Inhalten sowohl im linearen Programm als auch der Mediathek möglich machen.

#### *Planungsprozesse für die Inhalte in der Mediathek*

Wie oben bereits angeklungen, ist hinsichtlich der Planungsprozesse für die Inhalte in der Mediathek zwischen primär für das Lineare geplanten Inhalten und primär non-linearen Produktionen zu differenzieren. Erstere basieren auf den etablierten Prozessen der linearen Programmplanung, doch auch im Zuge dieser Planungsprozesse wird die Mediathek als Ausspielweg zunehmend „von Anfang an immer schon mitgedacht“ (E2), um die entsprechenden Rechte mit einzukaufen bzw. zu vereinbaren oder die Zeitplanung abzustimmen.

In Bezug auf die primär non-linearen Inhalte bilden sich grundsätzlich drei verschiedene Varianten heraus, die jedoch bislang weder bei den Sendern richtig standardisiert ablaufen noch einheitlich bei allen Sendern gleichermaßen Anwendung finden. Die erste und bislang überwiegend stattfindende Variante – im Sinne vom Anteil an den Mediatheken-Inhalten – ist die *inhaltlich bzw. redaktionell getriebene Planung*. Dieser Ansatz erfolgt ausgehend von Ideen der Redaktionen der Sender für mediathekspezifische Inhalte und wird aus dem Regelbudget der Redaktionen heraus umgesetzt. Die für die Programmgestaltung, also technische Betreuung sowie inhaltliche Kuratierung der Mediathek, zuständigen Teams sind in diesem Fall „eher in einer Beratungsfunktion“ (E2). So geben sie teilweise inhaltliche Ratschläge zum Format, achten insbesondere aber auch auf die Bereitstellung passenden Bild- und Textmaterials und der benötigten Meta-Daten. Grundsätzlich nehmen sie dabei die Rolle ein, den „vielen Wünschen [der Redaktionen] nach Präsenz“ (E7) ihrer Inhalte in der Mediathek gerecht werden zu müssen, da sie schließlich für die Publikation und Platzierung der Inhalte in der Mediathek verantwortlich sind.

Dann gibt es den zweiten, eher *ressourcengetriebenen Ansatz*. Dieser resultiert zum Beispiel aus der Existenz von Sonderbudgets, die z.B. an anderer Stelle und zum Teil über die letzten Jahre hinweg eingespart wurden und jetzt explizit für das Vorantreiben der Mediathek zur Verfügung stehen. In diesem Fall können die Redaktionen Ideen/Konzepte für Mediathek-Formate

einreichen. Solch ein Konzept – oder z.T. auch Pitching-Antrag genannt – muss unter anderem die Punkte „ich habe mit der Medienforschung darüber geguckt und die sehen ein Potenzial in dieser Zielgruppe, [...], ich betrachte mein Projekt als erfolgreich, wenn klare KPIs, also Erfolgskriterien, erreicht wurden, wenn es nicht erfolgreich ist, habe ich folgende Exit-Strategie“ (E3) thematisieren. Über die eingereichten Konzepte bzw. deren Umsetzung für die Mediathek entscheidet schließlich ein Gremium bzw. „Konzept-Check-Team“ (E5). Hier wird dennoch eine Verstetigung angestrebt, indem z.B. die erste Staffel eines Formates vollständig aus dem Sonderbudget finanziert wird. Nach erfolgreicher Evaluierung wird dann die „zweite Staffel noch zu 50 Prozent [finanziert] und [bei weiterhin bestehendem Erfolg] muss die dritte Staffel dann aus dem Regelbudget der jeweiligen Programmleitung finanziert werden“ (E7). Dieser Ansatz entspricht demnach einer KPI-basierten Ressourcenallokation.

Die dritte, idealtypische Vorgehensweise, die es jedoch noch eher selten gibt, ist die *bedarfsgerechte Planung*. Diese Art der Planung entstammt dem Ziel einer „ausspielwegübergreifenden Portfoliosteuerung“ (E6). Während im linearen Programm das Programmschema vorgibt, wann welche Inhalte benötigt werden, sind zu diesem Zweck in der Mediathek Mengengerüste pro Genre zu definieren. „Idealerweise ist dieser Prozess ein Kreislauf“ (E6): Basierend auf der (noch weiter auszubauenden) Datenbasis zum Nutzungsverhalten in der Mediathek und der angestrebten Zielgruppe sowie bestehender Programmiererfahrung und unter Berücksichtigung der Anforderungen der Mediathek als Ausspielweg, wird eine Mindestmenge festgelegt, aus der sich schließlich der konkrete Bedarf ableitet, oder es können Portfoliolücken – sowohl aus inhaltlicher als auch zeitlicher Sicht – erkannt werden. Diese sehr konkret beschriebenen Bedarfe werden dann im Sender kommuniziert (z.B. als „Call for Papers“ (E3)) und die Redaktionen können entsprechende Ideen – wieder in Form eines klar durchdeklinierten Konzeptes – vorbringen. Es schließt sich dann eine gemeinsame Abstimmung bzw. Vereinbarung der mit dem Format zu erreichenden Ziele zwischen Redaktion und Mediathek-Verantwortlichen an. Inhaltlich verbleibt die Hoheit für das Programm jedoch bei der Redaktion. Wenn das Programm fertiggestellt ist, folgt eine Feinjustierung, die Publikation und ein abschließendes „Review und eine Retrospektive“ (E3). Diese umfassen einerseits die Evaluation der Erfolgsmessung des Formates als auch die kritische Reflektion des Prozesses, um die

Erkenntnisse aus beidem in Folgeprojekte einfließen lassen zu können. Grundsätzlich variieren die Prozesse insofern zwischen den verschiedenen Sendern, dass aufgrund der jeweiligen Strukturen – z.B. in der ARD mit den Landesrundfunkanstalten bzw. bei arte mit der monatlich stattfindenden, paritätisch deutsch-französisch besetzten Programmkonferenz – unterschiedliche Abteilungen und Gremien involviert sind.

#### *Unterschiede zwischen den öffentlich-rechtlichen Sendern und den kommerziellen Free-TV-Sendern*

Da sowohl die ÖRS als auch die PS einen wichtigen Bestandteil der deutschen Medienlandschaft darstellen, soll im Folgenden ein (kurzer) Vergleich zwischen diesen beiden Formen von Akteuren hinsichtlich ihrer Strategien in ihren Mediatheken angestellt werden. Die vorausgegangene Befragung privater deutscher TV-Unternehmen zeigt im Einklang mit bisheriger Forschung (z.B. Wagner et al., 2019), dass ein Großteil des Online-Angebotes nach wie vor auf der linearen Programmplanung basiert (Pre-TV, Live-TV und Catch-Up), aber auch Online-Originals zunehmend in den Fokus gerückt werden. Die PS verfolgen dabei ebenfalls aus strategischer Sicht keinen reinen „Online-First-Ansatz“, sondern zielen auf einen 360°-Ansatz ab. Damit ist das „windowing and versioning“ (Telkmann, 2021b, S.21) der Inhalte gemeint, unabhängig davon, für welchen Kanal der Inhalt originär konzipiert wurde, also auch für Online-Originals (Telkmann, 2021b). Eine ähnliche Herangehensweise verfolgen auch die ÖRS mit der angestrebten ausspielwegübergreifenden Portfoliosteuerung. Vergleichbare Ansätze zeigen sich auch hinsichtlich der Bündelung von Sendern in Form senderübergreifender Mediatheken/Streamingdienste, um die Position im (internationalen) Wettbewerb zu stärken. Die ARD nimmt beispielsweise zusätzlich die Rolle eines Intermediärs ein, indem sowohl die Kanäle der Landesrundfunkanstalten als auch die Inhalte von arte und phoenix – für die Ausspielung – in die ARD-Mediathek integriert sind. Zusätzlich haben ARD und ZDF angekündigt, ihre Mediatheken zu einem Streaming-Netzwerk zu verknüpfen, das durch gemeinsame Suche, Log-In und Personalisierung zu einem öffentlich-rechtlichen Angebot gebündelt werden soll (ZDF, 2021) – anders als im durch Konkurrenz geprägten kommerziellen Sektor.

Der größte Unterschied besteht offenkundig im öffentlich-rechtlichen Auftrag der ÖRS und damit einhergehendem Umstand, dass diese sich – anders als die PS – weder mit ihrem linearen Programm noch mit

ihrem Online-Angebot (z.B. durch Werbung) finanzieren müssen. Durch ihren Auftrag sind die ÖRS außerdem inhaltlich an die Sicherung von Vielfalt gebunden, was zum Teil zu Inhalten für spitzer zugeschnittene Zielgruppen führt. Sie müssen sich nichtsdestotrotz durch ihre Nutzung legitimieren. Demgegenüber finanzieren sich die PS auch online zum Teil – neben dem Verkauf von Abonnements – durch Werbung. Die online nach wie vor deutlich niedrigeren Werbeeinnahmen im Vergleich zum linearen Fernsehen führen bei diesen Akteuren folglich dazu, dass die (mögliche) Kannibalisierung der linearen Einschaltquote durch die Mediathekennutzung von höherer Relevanz ist. Aus den vergleichsweise niedrigen Werbeeinnahmen resultiert eben die Notwendigkeit der Einführung einer Paywall, also der Verkauf von Abonnements, und damit der Verknappung der kostenlos verfügbaren Inhalte, die es in dieser Form bei den ÖRS nicht gibt.

Aus der Notwendigkeit der PS sich zu finanzieren, resultieren auch unterschiedliche Strategien hinsichtlich der Nutzung von sozialen Medien bzw. Drittplattformen wie YouTube. Während die ÖRS teilweise auch Longform-Inhalte in den sozialen Medien zur Verfügung stellen („Hyper-Distributionsstrategie“ (E1)), um dort aktiv zu sein, wo Meinungsbildung stattfindet, befinden sich auf den Profilen der PS kaum Longform-Inhalte. Die Monetarisierung erfolgt wesentlich über das sendereigene Angebot. Der Fokus in den sozialen Medien liegt daher stärker auf Teasing, um eine Conversion der Nutzer\*innen in die eigene Mediathek zu erreichen. Grundsätzlich ist das Ziel der ÖRS ebenfalls die Stärkung der eigenen Mediathek, die erfolgreiche Erreichung bisheriger Nicht-Nutzer\*innen über Drittplattformen wird dennoch von den meisten ÖRS zumindest als erfolgreicher erster Schritt gewertet.

### Fazit und Ausblick

Zusammenfassend besteht die größte Herausforderung für die ÖRS darin, die Mediathek(en) bzw. das gebündelte, senderübergreifende Angebot zu einem „eigenständigen, komplementären Programmangebot“ (E6) auszubauen, insbesondere vor dem Hintergrund der Budgetrestriktionen. Dies führt zum strategischen Dilemma, dass Budgetumschichtungen notwendig sind, die sowohl zu internen Widerständen führen (können) als auch Inhalt öffentlicher Diskussionen bzw. Kritik sind. Zur Erreichung dieses Ziels mangelt es bei den befragten Sendern jedoch (noch) an Konsequenz. Trotz

des durchweg vorhandenen Bewusstseins der Spezifika der Mediathek als Ausspielweg bei den Befragten, etwa hinsichtlich der Nutzungsgewohnheiten und der deshalb idealerweise anderen Erzählweise der Inhalte, wird die Mediathek in der operativen Umsetzung häufig ‚nur‘ bei den linearen Inhalten von Anfang mitgedacht oder es werden „Dual Use“-geeignete Inhalte (E3) angestrebt. Die simultane Bezeichnung als eigenständiges und komplementäres Angebot zeigt zudem eine gewisse Widersprüchlichkeit, da die weiterhin bestehende Relevanz des linearen Programms für die Mediathek auf der einen Seite betont wird und auf der anderen Seite primär non-lineare Produktionen angestrebt werden, die dann aber doch wieder im linearen Programm zweitverwertet werden, sodass die Kanäle eher integriert bleiben.

Der zweite große Bereich ist die notwendige Weiterentwicklung der Medienforschung, um zukünftig auch vorhersagende Analysen („predictive analytics“ (E6)) zu ermöglichen. Die restriktive Umsetzung der Datenschutzvorgaben durch die ÖRS sowie das bislang seitens der Nutzer\*innen nicht notwendige Log-In (Mandatory Log-In) führen dazu, dass im Vergleich zum Wettbewerb, insbesondere den Streaming-Anbietern, deutlich weniger Nutzerdaten erfasst und genutzt werden können. Die bislang fehlende, „akzeptierte, einheitliche Währung“ (E1) über die verschiedenen Kanäle hinweg, erschwert zudem einen Vergleich zwischen den Kanälen. Ebenfalls mit den Nutzerdaten zusammenhängend, müssen die Sender außerdem (weiter) an Empfehlungsalgorithmen arbeiten, mit deren Hilfe perspektivisch eine Art personalisierter Audience Flow in der Mediathek erreicht werden könnte.

Das dritte große Thema, das alle Sender beschäftigt, ist die Portfoliosteuerung und die damit einhergehende bedarfsgerechte Planung. Hier stehen die Sender bislang noch vor verschiedenen offenen Fragen: Wie müssen sich die Anteile linear/non-linear zukünftig entwickeln? Wie werden personelle und finanzielle Ressourcen verteilt? Welche Tools können genutzt werden, um Methoden stärker zu standardisieren? Hinsichtlich der letzten Fragestellung ist zu berücksichtigen, dass in den Redaktionen teilweise wenig Erfahrungen mit Marktforschungsinstrumenten, wie Mediennutzertypologien, Communities of Interest oder Sinus Milieus, vorhanden sind (E3). Grundsätzlich erfordert diese Vorgehensweise einen langen zeitlichen Vorlauf und wird natürlich ebenfalls durch das bisher geringe Budget beschränkt, das die Sender konkret für die Mediathek nutzen können. Die Steuerung von

„Angebot und Nachfrage im Gesamtbild“ (E4) ist dabei eine Herausforderung, mit der Streaming-Anbieter im Rahmen der Ausgestaltung ihres Angebots – auf ‚nur‘ einer Plattform – in der Form nicht konfrontiert sind.

Da die organisatorischen Umbauprozesse aus den zuvor genannten Gründen noch längst nicht abgeschlossen sind und überwiegend mit bestehendem und damit originär mit dem linearen Programm betrautem Personal gearbeitet werden muss, gibt es einen hohen Lernbedarf. Diesem organisationalen Lernen muss eine entsprechende Bereitschaft entgegengebracht werden, um interne Widerstände abzubauen. Da lineare und non-lineare Bereiche aber auch jetzt schon aufgrund der Umstrukturierungen in den Sendern stärker zusammengewachsen sind, gilt es – wie auch in den Privatsendern – einem Wettbewerbsdenken entgegenzuwirken und eher eine Form förderlichen Coopetitions zu etablieren.

Abschließend soll die Frage aus dem Titel des Beitrags, ob die öffentlich-rechtlichen Sender eine Online-First-Strategie verfolgen, beantwortet werden. Im Sinne des gesamten Portfolios soll die Mediathek bei den öffentlich-rechtlichen Sendern zukünftig einen gleichberechtigten Stellenwert zum linearen Programm einnehmen, sodass hier nicht von einem (strategischen) Online-First-Prinzip gesprochen werden kann.

Bei der Bewertung und Interpretation der Ergebnisse sind außerdem verschiedene Limitationen zu berücksichtigen. Einerseits handelt es sich um ein qualitatives, exploratives Untersuchungsdesign und eine Triangulation war lediglich durch Interviewpartner\*innen sowohl nationaler als auch regionaler Sender möglich. In der Bewertung der Ergebnisse sollte daher bedacht werden, dass die für die Mediathek Verantwortlichen sowohl den strategischen Stellenwert als auch die weitere Entwicklung möglicherweise positiver bewerten, als Kolleg\*innen aus anderen Bereichen der Sender dies tun würden.

Im Zuge weiterführender Forschung sollten die identifizierten Prozesse des Programmmanagements in den Mediatheken zum Beispiel durch teilnehmende Beobachtungen validiert werden, da jeweils lediglich mit einer Person aus jedem der Sender gesprochen werden konnte und auch nicht alle Interviewpartner\*innen gleichermaßen Aussagen zu allen Themenbereichen gemacht haben. Auch die unterschiedlichen Strukturen der öffentlich-rechtlichen Sender könnten stärker in den Fokus gerückt werden.

Die Auswirkungen der Ausspielung über unterschiedliche Devices wäre ein weiterer Ausgangspunkt künftiger Untersuchungen. Da es sich um ein kontinuierlich, schnell entwickelndes Forschungsfeld handelt, stellt diese Untersuchung eine Momentaufnahme dar, die als Ausgangspunkt für weitere Forschung verstanden werden kann. Hinsichtlich eines Transfers dieser Ergebnisse auf andere Märkte sind zusätzlich die Besonderheiten des deutschen Marktes zu berücksichtigen. Hier sollte vor allem die im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr starke Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und die Fokussierung der Nutzer\*innen auf deutschsprachige Inhalte betrachtet werden.

[1] Da im Zuge dieses Beitrages die Programmgestaltung in den Mediatheken originär linearer Free-TV-Sender untersucht wird, wird funk als reines Online-Angebot im Folgenden nicht betrachtet.

## Literatur

AGF/GfK. (2020). *AGF Videoforschung*. Abgerufen am 01.11.2021 unter: <https://www.agf.de/daten/tv-daten>

Beebe, J. H. (1977). Institutional Structure and Program Choices in Television Markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(1), 15.

Berners, F. (1994). Die Produktion aus Sicht der Programmstruktur und der Programmentwicklung. In L. Bosshart & W. Hoffmann-Riem (Hrsg.), *Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung durch öffentliche Kommunikation* (S. 391–399). Ölschläger Verlag.

Budzinski, O., & Lindstädt-Dreusicke, N. (2020). Antitrust policy in video-on-demand markets: the case of Germany. *Journal of Antitrust Enforcement*, 8(3), 606–626.

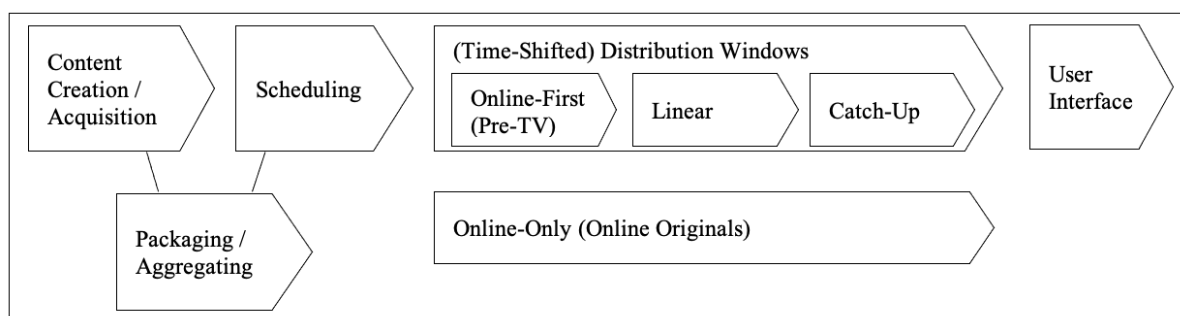
Cape, S., & Rees, J. (2016). *Communications market report 2016* (S. 264). Ofcom.

Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B.-H. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213–233.

Czech-Beckerman, E. S. (1991). *Managing electronic media*. Focal Press.

- Diekmann, A. (2018). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (12. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Donders, K. (2019). Public service media beyond the digital hype: Distribution strategies in a platform era. *Media, Culture & Society*, 41(7), 1011–1028.
- Doyle, G. (2010). From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less? *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16(4), 431–449.
- Doyle, G. (2015). Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 49–65.
- Doyle, G. (2016). Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. *Television & New Media*, 17(7), 629–645.
- Eastman, S. T., & Ferguson, D. A. (2013). *Media Programming: Strategies and Practices* (9TH EDITION). WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Egger, A., & van Eimeren, B. (2016). Bewegtbild im Internet: Markt und Nutzung digitaler Plattformen. *Media Perspektiven*, 2/2016, 108–119.
- Evens, T., & Donders, K. (2016). Television distribution: Economic dimensions, emerging policies. *Telematics and Informatics*, 33(2), 661–664.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Auflage). VS Verlag.
- Haberbusch, T. (2019). Einfluss von Amazon, Netflix & Co. – Medienwandel bei der Produktion fiktionaler TV-Serien im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In J. Krone & A. Gebesmair (Hrsg.), *Zur Ökonomie gemeinwohlorientierter Medien* (S. 261–274). Nomos Verlag.
- Handke, C., & Herzog, C. (2018). Entscheidungsexperimente als Grundlage für die Bewertung und Ausgestaltung öffentlich-rechtlicher Medienangebote. In C. Herzog, H. Hilker, L. Novy, & O. Torun (Hrsg.), *Transparency and Funding of Public Service Media – Die deutsche Debatte im internationalen Kontext* (S. 305–322). Springer Fachmedien.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien.
- Hiller, R. S. (2017). Profitably Bundling Information Goods: Evidence From the Evolving Video Library of Netflix. *Journal of Media Economics*, 30(2), 65–81.
- Holtmann, K. (1999). *Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV*. Eul.
- Kaumanns, R., & Siegenheim, V. (2006). Video-on-Demand als Element im Fernsehkonsum? *Media Perspektiven*, 12/2006, 622–629.
- Kid, M. (2021). „Wir reden in keinem Bereich von Kürzungen und Einsparungen“: ARD-Programmdirektorin Strobl zu Politmagazinen. *Deutschlandfunk*. Abgerufen am 01.11.2021 unter: [https://www.deutschlandfunk.de/ard-programmdirektorin-strobl-zu-politmagazinen-wir-reden.2907.de.html?dram:article\\_id=500589](https://www.deutschlandfunk.de/ard-programmdirektorin-strobl-zu-politmagazinen-wir-reden.2907.de.html?dram:article_id=500589).
- Kim, D. M. (2016). Media Groups' Management Strategies: Business Areas, Platform Strategies, Content Distribution Strategies and Business Strategies. *Journal of Digital Convergence*, 14(2), 157–167.
- Koch, W., & Beisch, N. (2020). Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020: Erneut starke Zuwächse bei Onlinevideo. *Media Perspektiven*, 9(2020), 482–500.
- Koch-Gombert, D. (2010). Aufgaben und Strategien der Programmplanung im klassischen Free-TV und im digitalen Wettbewerb. In K. Lantzsch, K.-D. Altmeppen, & A. Will (Hrsg.), *Handbuch Unterhaltungsproduktion* (S. 180–194). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küng, L. (2008). *Strategic management in the media: From theory to practice*. SAGE.
- Küng, L. (2016). *Strategic management in the media* (2. Aufl.). SAGE.
- Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (2008). *The internet and the mass media*. SAGE.

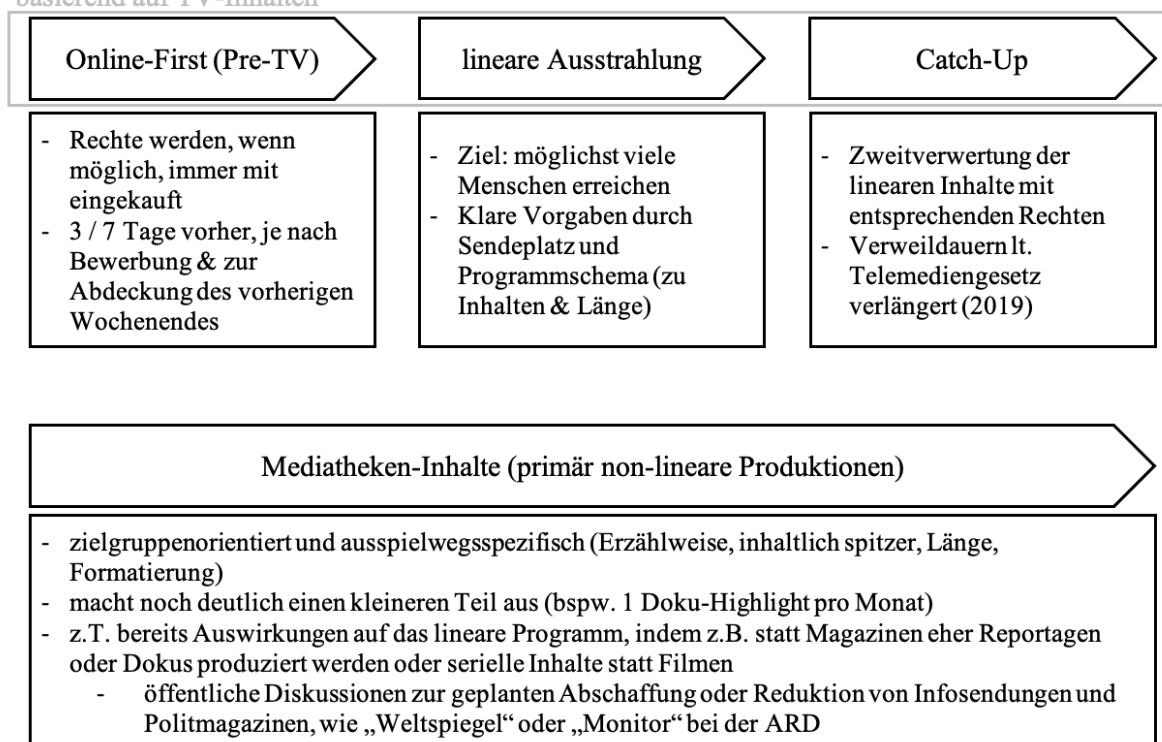
- Kupferschmitt, T. (2018). Onlinevideo-Reichweite und Nutzungsfrequenz wachsen, Altersgefälle bleibt. *Media Perspektiven*, 9/2018, 427–437.
- Kupferschmitt, T., & Müller, T. (2021). ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends 2021: Mediennutzung im Intermediavergleich. *Media Perspektiven*, 7/8(2021), 370–395.
- Litman, B. R., Shrikhande, S., & Ahn, H. (2000). A Portfolio Theory Approach to Network Program Selection. *Journal of Media Economics*, 13(2), 59–79.
- Lobato, R. (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. New York University Press.
- Lotz, A. D., Lobato, R., & Thomas, J. (2018). Internet-Distributed Television Research: A Provocation. *Media Industries Journal*, 5(2).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Meier, H. E. (2002). *Von der „Sendeplatzverwaltung“ zum kompetitiven „programming“: Veränderungen in der Programmplanung des ZDF*. Inst. für Rundfunkökonomie, Univ. Köln.
- Meier, H. E. (2003). Beyond Convergence: Understanding Programming Strategies of Public Broadcasters in Competitive Environments. *European Journal of Communication*, 18(3), 337–365.
- Michalis, M. (2014). Infrastructure as a content issue and the convergence between television and broadband internet: Insights from the British market. *International Journal of Digital Television*, 5(1), 75–90.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.
- Negroponte, N. (1995). *Being digital*. Hodder & Stoughton.
- Noam, E. M. (1987). A public and private-choice model of broadcasting. *Public Choice*, 55(1–2), 163–187.
- Rundfunkstaatsvertrag, RStV (2012).
- Rundfunkstaatsvertrag, RStV (2020).
- Schümchen, A. (2006). *Fernsehprogrammplanung in Deutschland: Eine Untersuchung zu ökonomischen und programmkulturellen Aspekten des Wettbewerbs der Vollprogramme im deutschen Fernsehmarkt im Spannungsverhältnis zwischen öffentlich-rechtlichem und kommerziellem System*. Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“.
- Sörensen, J. (2016). Trends im deutschen Fernsehmarkt: Identifikation, Entwicklung, Umsetzung. *MedienWirtschaft*, 13(4), 12–19.
- Steiner, P. O. (1952). Program Patterns and Preferences, and the Workability of Competition in Radio Broadcasting. *The Quarterly Journal of Economics*, 66(2), 194.
- Telkmann, V. (2021a). Broadcasters' content distribution and programming decisions in multi-channel environments: A literature review. *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 106–131.
- Telkmann, V. (2021b). Online First? Multi-Channel Programming Strategies of German Commercial Free-to-air Broadcasting Companies. *International Journal on Media Management*, 1–30.
- Vogt, G. (2019). *Fernsehsender beraten: Organisationsentwicklung, Innovationsstrategien und Change Management*. Nomos Verlag.
- Wagner, M., Maurer, T., & Spittka, E. (2019). *Internetfernsehen 2009 bis 2018: Die Entwicklung der Programmangebote in den Mediatheken der Fernsehvollprogramme* (S. 75–107). die medienanstalten – ALM GbR.
- ZDF (2021). ARD und ZDF bauen ihre Mediatheken zu einem gemeinsamen Streaming-Netzwerk aus. Online abgerufen am 06.11.2021 unter: <https://presseportal.zdf.de/pressemitteilung/mitteilung/ard-und-zdf-bauen-ihre-mediatheken-zu-einem-gemeinsamen-streaming-netzwerk-aus/>



Quelle: Telkmann (2021b, S. 19) in Anlehnung an Küng (2008, S. 55).

Abbildung 1: Adaptierte Wertschöpfungskette von TV-Sendern

basierend auf TV-Inhalten



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Strategische Ansätze in der Mediathek