

## Interview mit:

# SCHELLENBERG

**Peter Schellenberg – Auf Sinnsuche. Wenige Medienleute stehen im Schaufenster wie Fernsehdirektor Peter Schellenberg. Im «persönlich»-Interview nimmt er kein Blatt vor den Mund. Der passionierte Jazz-Fan sagt, was er mit dem zweiten Kanal vor hat, was er vom Gebührensplitting hält, wie Presse-TV funktionieren soll und was die Konkurrenz der Privaten bedeutet. Peter Schellenberg über Geld, Macht und seine persönliche Befindlichkeit.  
Interview: Oliver Prange**

*“Jetzt bremsen ich mit dem Dazukaufen, weil ich jede Platte zehnmal gehört haben will. Ich will ja nicht zum Sammler werden. Es tut mir schon weh, wenn ich bedenke, dass ich ein paar davon nicht mehr hören werde.”*

*“Ich finde es gerade, wenn es um die Führungspositionen geht, nicht richtig, dass man gewählt wird, und wenn man nicht gerade goldene Löffel stiehlt, dann kann man da hocken bleiben, bis man endlich aus den Schuhen kippt. Ich meine, das müsste anders sein.”*

*“Ich stehe jetzt unter gnadenlosem Erfolgsdruck. Ich darf ja kein Kulturkanälchen machen, sondern einen wirtschaftlich erfolgreichen Fernsehsender. Wenn er jetzt kein Geld bringt, wird er eingestellt werden müssen.”*

*“Zwischen dem Ferrari-Sammler und dem Kaffeerahmdeckeli-Sammler besteht kein qualitativer Unterschied, es ist nur eine Frage des Geldes. Der Grundantrieb ist, etwas zu tun, wo sonst die Leere aufkommt.”*

*“Man ist so alt, wie man sich fühlt. Ich fühle mich uralt, und ich genieße das auch. Mein Lebensmotto ist: nur den Verleider nicht verlieren. Das hat einen sehr tiefen Sinn.”*

**Sie sind ein Freund von Marseille und haben nun mit Kollegen einen «Club des amis de Marseille» gegründet.**

“Dem Club gehören Roger de Weck, Thomas Trüb und ich an, aber wir waren noch nie zusammen in Marseille. Es gibt auch keine Statuten. Für mich ist das einfach die tollste Stadt. Ich war 1957 zum ersten Mal dort. Ich mag das Multikulturelle, das Mittelmeer, Frankreich. Jetzt suche ich eine Wohnung dort. Ich möchte ein Jazzplatten-‘Lädeli’ eröffnen mit guter Beratung, davon gibt’s dort gar nicht viel. Aber ich habe keine Gewinnabsicht.”

**Sie sind bekannt als Jazz-Fan.**

“Ich höre zwei bis drei Stunden Jazz pro Tag. Von nachts um zehn bis morgens um ein Uhr. Oder am Morgen. Ich höre nie Nachrichten am Morgen.”

**Und abends läuft «10 vor 10», das Sie offensichtlich auch nicht sehen?**

“Ich sehe die Sendung nicht, ich weiss, was «10 vor 10» ist. Ich bin nicht an Nachrichten interessiert. Ich kann auch nicht am Morgen aufstehen und fröhliche Moderationen hören. Das kann ich nicht ausstehen. Ich höre bis 8.30 Uhr Jazz, dann gehe ich zur Arbeit.”

**Warum eröffnen Sie den Laden nicht in Zürich?**

“Nach meiner Pensionierung möchte ich nicht in Zürich sitzen. Aber in Zürich ist es sowieso hoffnungslos, ein geeignetes Ladenlokal zu finden.”

**Sie bereiten also quasi Ihre Pensionierung vor?**

“Pensionierung im juristischen Sinne – richtig, aber auch mein weiteres Leben.”

**Sie bezeichnen sich als Existentialisten, das ist gemäss «Duden» ein Anhänger einer von der Norm abweichenden Lebensführung ausserhalb der geltenden bürgerlichen, gesellschaftlichen und moralischen Konvention. Erkennen Sie sich in dieser Beschreibung?**

“Dies ist so ziemlich die dümmste Interpretation, die ich je gehört habe. Existentialismus ist gar keine Philosophie, sondern ein Gefühl. Es gibt einen zentralen Satz des Philosophen Albert Camus, der ist für mich der wichtigste: ‘Kommst du eines Tages um die Ecke, springt dich die Sinnlosigkeit an und wird dich nie mehr loslassen.’ Das ist

ein Gefühl und hat nichts mit Rationalität zu tun. Ich bin davon überzeugt, dass jeder Mensch davon befallen wird.”

### **Wann wurden Sie von der Sinnlosigkeit befallen?**

“Mit etwa 17 Jahren. Jeder weiss doch, dass die Frage vom Selbstmord die zentrale Frage des Selbstexistentialismus ist. Warum gibt es irgendeinen Grund, keinen Selbstmord zu begehen? Der ganze Camus ist auf dieser Frage aufgebaut.”

### **Wie leben Sie seitdem mit dem Gefühl der Sinnlosigkeit?**

“Die Sinnlosigkeit kann man ja füllen. Entweder geht man einer Religion nach oder man verschreibt sich einer Ideologie.”

### **Und Sie?**

“Ich hatte mit 17 Jahren ein klares Ziel, ich wollte reisen. Ich setzte alles daran und erlag natürlich dem Irrtum, es bekomme alles einen anderen Sinn, wenn man die Umgebung wechsle. Aber man stellt dann fest, dass das Problem nicht die Umgebung ist, sondern man trägt das Problem stets mit sich, wohin man auch geht. Man erkennt, dass man einer Illusion erlag, das macht aber nichts, denn sie hat einen beflügelt. Aber man weiss, man muss für sich selbst einen Wert finden, der Sinn gibt.”

### **Sie wollten zum Beispiel Fernsehdirektor werden, weil Sie bei diesem Job mehr Geld verdienen denn als Journalist. Das Geld gab Ihnen Sinn?**

“Ja, zum Teil schon. Geld ist Lebensqualität. Mit Geld kann man sich eine gewisse Lebensqualität kaufen. Das weiss man am besten, wenn man in der Jugend kein Geld hatte. Man darf nur nicht glauben, dass die materiellen Güter die Lebensprobleme lösen. Was ich heute traurig finde, ist, dass mit gestiegenem materiellen Wohlstand die Wartezeit wegfällt. Ich freute mich beispielsweise im Frühling, dass ich zu Weihnachten ein Velo bekommen sollte. Heute ist es doch so, dass man das Velo sofort kauft. Dadurch geht Freude verloren.”

### **Ich bin überrascht, von Ihnen als waschechter 68er eine solche Antwort zu bekommen.**

“Man sagt, ich sei ein Linker. An sich bin ich ein sogenannter Gulasch-Kommunist. Ich stellte mir die Welt in den 50er- und 60er-Jahren idealistischerweise so vor, dass jeder in einen Migros ohne Kasse gehen und sich holen können sollte, was er benötigt.”

### **Wenn das Geld eine so zentrale Rolle spielt, warum haben Sie sich nie entschieden, beruflich selbständig zu werden als Berater? Mit Ihrem Wissen hätten Sie so allenfalls mehr verdient.**

“Nein, es gab nur eine wirkliche Entscheidung für mich, das war, als ich heiratete und Kinder hatte. Da musste ich mir sagen, jetzt kann ich das, was mir am Journalismus am besten gefällt, nicht mehr machen:

in die Welt hinausgehen und reisen. Das ist der Preis, den man für die Familie bezahlen muss. Beratung war für mich nie ein Thema.”

### **Warum nicht?**

“Als Berater muss man immer jemandem sagen, dass sein Projekt Aussicht auf Erfolg hat, sonst nimmt man sich die eigene Arbeit weg. In 70 bis 80 Prozent der Fälle müsste man den Leuten aber sagen, sie sollten besser aufhören. Ich wäre, glaube ich, zu ehrlich und würde mich permanent um meine Jobs bringen, weil ich immer sehr klare Meinungen habe, ob etwas sinnvoll ist oder nicht.”

### **Wer zum Fernsehen geht, der kann allenfalls Bedeutung erlangen, indem er bekannt wird, aber grosse Verdienstmöglichkeiten gibt es nicht. Mir scheint, das setzt vielen zu.**

“Wissen Sie, ich habe ein sehr grosses Sicherheitsdenken. Die SRG hat immer eine sehr grosse Arbeitsplatzsicherheit geboten. Ob das gut oder schlecht ist für die SRG, lassen wir mal dahingestellt. Es wird sich auch so nicht weiter fortsetzen können, das ist klar. Ich finde es gerade, wenn es um die Führungspositionen geht, nicht richtig, dass man gewählt wird, und wenn man nicht gerade goldene Löffel stiehlt, dann kann man da hocken bleiben, bis man endlich aus den Schuhen kippt. Ich meine, das müsste anders sein. Es müsste dann aber auch anders entlohnt werden. Wenn der Stuhl heisser wird, muss er auch besser gepolstert sein.”

### **Macht dieses System den Laden nicht träge?**

“Ja, das macht ihn träge, aber das kommt aus der Historie dieser Unternehmung heraus. Die SRG war in der Vergangenheit eigentlich eine Programmherstellungsorganisation, und man ging davon aus, dass das Geld automatisch über Gebühren hereinkommt, die nun möglichst gut eingesetzt werden müssen zum Wohle der Gesellschaft. Um Einnahmen musste man sich also gar nicht kümmern. Das führte dann dazu, dass man Kontrollen aufbaute, weil man die Verwendung von öffentlichen Geldern ja kontrollieren muss. Aus diesem Grund entstand eine Kontroll- und keine Führungshierarchie. Vor zehn Jahren begann sich das zu ändern, weil Werbeeinnahmen zu einem wesentlichen Faktor wurden. Auch die Tätigkeit des Direktors wandelte sich. Früher hiess mein Job Programmdirektor, der koordinierte die Kanalisation des Geldes, heute ist das der Direktor von SF DRS.”

### **Doch die ganze Shareholder-value-Philosophie, die in der Wirtschaft vorherrscht, hat das Schweizer Fernsehen noch nicht erreicht.**

“Das ist natürlich das ganz Tolle an der SRG oder an einem öffentlich-rechtlichen Sender. Wenn wir gut arbeiten, dann trägt niemand das Geld weg, sondern wir können es wieder in das

Programm investieren. Wir haben sehr gute Jahresabschlüsse gehabt und haben die direkte Kostenverrechnung eingeführt, haben die Kompetenzen bis unten verteilt. Heute ist ein Redaktionsleiter ein Kleinunternehmer, der seine Produktionsmittel einkauft. Durch diesen Umstand haben wir unglaubliche Effizienzsteigerungen.”

**Der Druck der privaten Sender wird immer grösser, und immer mehr Werbegelder werden abgezogen. Stellt das SF DRS, wie es heute ist, langfristig in Frage?**

“Nein, wir behalten in unserem kleinen Markt die Oberhand. Unser Lebenselixier ist die Eigenproduktion, und kein Deutscher würde uns mit Schweizer Produktionen konkurrieren. Die Privatsender denken nämlich nicht in Landesgrenzen, sondern in Sprachgrenzen. Der deutschsprachige Raum umfasst nahezu 100 Millionen Menschen.”

**Als RTL ein Schweizer Programmfenster machen wollte, waren Sie dafür?**

“Ja natürlich!”

**Und warum?**

“Das wäre die einzige Möglichkeit gewesen, dass Schweizer Werbegelder wieder in die Schweiz zurückgeflossen wären, rund 25 Millionen Franken. Das wäre für den kleinen Medienplatz Schweiz gut gewesen.”

**Wenn nun aber immer mehr Werbegelder zu den Privaten fließen, hat das für Sie Konsequenzen. Welche?**

“Das ist natürlich ein Problem. Das Angebot für Werber in den einzelnen Blocks bleibt beschränkt, zu Spitzenzeiten sind wir sogar stets ausgebucht. Nun sinken aber die Tarife, weil die Privaten mit tieferen Preisen arbeiten. Diese Einnahmereduktionen muss man mit Volumen kompensieren können. Deshalb macht es Sinn, nun einen zweiten Kanal anbieten zu können. Ich würde mal sagen, dass nach einer Milchbüchleinrechnung 500 Millionen Franken Werbevolumen fürs Schweizer Fernsehen drinliegen. 100 Millionen holen die Privaten.”

**Freuen Sie sich auf einen zweiten Kanal?**

“Einerseits ganz sicher, weil ich einen zweiten Kanal medienpolitisch und für den Medienplatz Schweiz für wichtig halte als Massnahme gegen die Machtübernahme der deutschen Privatkanäle. Zudem ist es toll, einen neuen Kanal aufbauen zu dürfen. Ich wäre froh gewesen, diesen bereits vor vier Jahren aufzubauen.”

**Kritiker sagen, Sie hätten den Kanal früher bewusst nicht unterstützt, um ihn selbst in die Hand zu bekommen, und nun werden Sie tatsächlich belohnt.**

“Wissen Sie, ich weiss gar nicht, wo die Belohnung ist. Der neue Sender bringt mir viel mehr Risiken und Schwierigkeiten, und ich selbst verdiene keinen Franken zusätzlich.”

### **Aber er zementiert Ihre Machtstellung.**

“Aber das ist doch nicht meine Machtstellung. Wenn schon, ist das ein politisch gewollter Zustand. Das Radio- und Fernsehgesetz ist von Politikern gemacht worden. Mir persönlich bringt der Kanal nicht mehr als eine gewisse Herausforderung. Aber ich stehe jetzt unter gnadenlosem Erfolgsdruck. Ich darf ja kein Kulturkanälchen machen, sondern einen wirtschaftlich erfolgreichen Fernsehsender. Wenn er jetzt kein Geld bringt, wird er eingestellt werden müssen.”

### **Wie wichtig ist es für Sie, Macht und Einfluss auszuüben?**

“Das ist für mich sehr wichtig. Ich bin nicht nur wegen des Geldes Direktor geworden, sondern weil ich dahin wollte, wo ich sagen kann, wohin es geht. Ich habe einst darunter gelitten, als ich nicht am Schalthebel sass, wenn meiner Ansicht nach falsche Strategien eingeschlagen wurden.”

### **Sie haben einmal gesagt, dass beim Schweizer Fernsehen mangelndes Selbstvertrauen mit Arroganz kompensiert wurde. Gilt das auch für Sie?**

“Ja, selbstverständlich. Die Unternehmenskultur oder Anstaltskultur habe ich ja mitgelebt. Sagen wir, bis Ende der siebziger Jahre. Dann war ich zuerst der schlechteste Pressechef, den die SRG je hatte. Ich war Ueli Kündigs Programmreferent. Ich kann Ihnen ein Papier zeigen, auf dem ich 1981 «10 vor 10» vorschlug, doch das Programm wurde aus Gründen, die ich niemandem anlasten will, nicht verwirklicht. Als sich dann die Gelegenheit bot, Direktor zu werden, fing ich neu an, die Sache wieder aufzuziehen.”

### **Sind Sie noch heute arrogant?**

“Nein. Ich habe nicht gesagt, die Leute seien arrogant, sondern die Leute hatten kein Selbstbewusstsein und haben es mit Arroganz kompensiert. Sie hatten keinen Stolz und lehnten das Unternehmen eigentlich ab, weil es ein dummes Medium sei, damit konnte man nicht leben.”

### **Zu Ihrem Einfluss gehört auch, dass Sie bestimmen können, wer beim Schweizer Fernsehen arbeitet und wer nicht, zum Beispiel leitet Ihre Frau die Sendung «Megaherz», und Ihr Sohn entwickelt fürs Fernsehen Logos. Wird damit nicht der Eindruck erweckt, der Schellenberg errichte eine Art Feudalherrschaft?**

“Ich kann überhaupt nicht bestimmen, wer für dieses Unternehmen arbeitet und wer nicht. Ich kann mitbestimmen, wer in der Direktion ist. Jede Führungskraft bestimmt ihre eigenen Mitarbeiter.”

### **Aber Sie üben Einfluss aus.**

“Nein. Überhaupt nicht. Chefredaktor Peter Studer fragt mich nicht bei einer Anstellung. Und ich sage auch überhaupt nichts. Das hat übrigens mit dem System zu tun und der Delegation von Kompetenzen.”

### **Aber der Eindruck entsteht in der Öffentlichkeit?**

“Ja, wissen Sie, das ist mir völlig ‘Wurscht’. Ich habe hier einen Arbeitsvertrag, und dieser beinhaltet soundso viel Sachen. Der Arbeitsvertrag beinhaltet aber nicht, dass meine Frau benachteiligt werden muss, sonst würde ich diesen Arbeitsvertrag nicht unterschreiben. Er beinhaltet, dass ich sie nicht bevorteilen darf. Meine Frau arbeitet bald 30 Jahre in diesem Unternehmen, und wir haben uns hier kennengelernt. Und mein Sohn hat eine Firma mit jemandem zusammen und hat vom Fernsehen, nicht von mir, Aufträge erhalten. Ich selber erteile keine solchen Aufträge.”

### **Andererseits haben Leute, die Ihnen die Gefolgschaft kündigen, keine Chance mehr, fürs Fernsehen zu arbeiten. Letztes Beispiel sind die früheren Herren vom Kassensturz, die eine eigene Produktionsfirma gründeten und nun keinen Auftrag mehr bekommen.**

“Die Herren Gasche und Rätz treffe ich heute mittag. Ich kann Ihnen sagen, dass wir diesen Leuten gute Startbedingungen geboten haben. Wir sind auf Vertragskonstruktionen eingegangen, so dass sie schon als freie Unternehmer arbeiten konnten, als sie eigentlich noch unter Angestelltenvertrag dieses Hauses standen. Nur, wenn man freier Unternehmer sein will, ist man irgendwann tatsächlich freier Unternehmer. Ich verändere nicht das Programm, damit alte Kollegen Arbeit haben.”

### **Wie gehen Sie mit Ihrer Bekanntheit in der Öffentlichkeit um, wenn Sie beispielsweise in Oerlikon auf den Markt gehen?**

“Ich werde angesprochen wie ein bunter Hund. Die Leute sind wahn-sinnig lieb, aber es ist mühsam. Darum geht meist mein ältester Sohn auf den Markt. Er ist ein Feinschmecker. Am Samstag morgen geht er Griechisches oder Italienisches einkaufen, und um 11.00 Uhr brunchen wir alle zusammen. Trotzdem: Es tönt zwar ein bisschen blöd, aber ich mag meine Zuschauer.”

### **Interessant ist, dass viele Intellektuelle beim Fernsehen arbeiten wollen, doch es nicht verkraften können, dass sie für ein Publikum produzieren, das nicht belehrt, sondern unterhalten werden will.**

“Ich glaube, diese Frustration wurde überwunden. Natürlich herrschte jahrzehntelang die Haltung: ‘Wir wissen, was dem Zuschauer guttut.’ Das war indes im Auftrag der SRG verankert: Sie wurde gegründet zum Besseren der Gesellschaft. An diesem Wesen sollt ihr genesen.

Man wollte aus dem Medium etwas anderes machen, als es ist. In den sechziger Jahren sagte man: keine Stars. Dabei generiert das Medium automatisch Stars. Dann kamen die 68er, man sagte, wenn schon eine moralische Anstalt, dann unsere Moral. Sicher gibt es eine publizistische Ethik, aber die Moral bestimmen die Zuschauer selbst.”

**Sie sagen, das Fernsehen strukturiere die Langeweile des Zuschauers. Ist das nicht eine gewisse Geringschätzung dem Konsumenten gegenüber?**

“Überhaupt nicht. Zwischen dem Ferrari-Sammler und dem Kaffee-rahmdeckeli-Sammler besteht kein qualitativer Unterschied, es ist nur eine Frage des Geldes. Der Grundantrieb ist, etwas zu tun, wo sonst die Leere aufkommt. Es ist ja relativ neu für die Masse, dass man nicht mehr die ganze Zeit aufwenden muss, um die Existenz zu sichern. Es kommt also die Frage, was mache ich mit dem Rest der Zeit. Das Fernsehen strukturiert die freie Zeit der Menschen. Am Samstag morgen will man sich auf Benissimo am Abend freuen können. Die Tagesschau kann nur um 19.30 Uhr stattfinden. Alles muss seinen Platz haben.”

**Welche Rahmen setzen Sie jetzt für den zweiten Kanal?**

“Wir werden, wenn der Bundesrat die Konzession erteilt, ein Ergänzungsprogramm machen. Wir brauchen nicht zwei volle Sender. Es war ein grotesker Ansatz, als man vor vier Jahren meinte, man müsse eine zweite Tagesschau machen – ein totaler Irrtum. Es gibt noch zwei Lücken auf dem Hauptsender: Kinder- und Jugendsendungen sowie Kaufproduktionen. Man kann Jugendlichen nicht kommunizieren, am Samstag um 17.00 Uhr bekommt ihr eine halbe Stunde Fernsehen, um 17.30 Uhr könnt ihr wieder verschwinden. Man muss Flächen anbieten. Wir werden also eine Fläche von 16.00 bis 19.30 Uhr für Kinder und Jugendliche schaffen. Zudem: Nachdem wir uns auf dem Hauptsender auf Eigenproduktionen konzentrierten, entstand eine Lücke bei Kauf-Produktionen.”

**Also amerikanische Serien?**

“Nein, das ist sinnlos. Ich möchte noch nicht viel dazu sagen, weil wir noch auf dem Einkaufsmarkt sind.”

**Nochmals Bonanza, Flipper, Fury & Co.?**

“Nein. Es gibt gravierende Marktlücken bei Spielfilmen der 50er und 60er Jahre. Diese Filme kommen bei anderen Sendern um Mitternacht, um 20.00 Uhr bringt sie niemand. In den Videotheken findet man diese Filme auch nicht.”

**Sie gaben an die Herren Aeschbacher und Leutenegger Entwicklungsaufträge – also kommen Unterhaltung und Politsendungen?**



“Das war in den Darstellungen völlig grotesk. Ich möchte auf dem zweiten Kanal Fixzeiten belegen. Da die Spielfilme verschiedene Längen haben, habe ich etwas Flexibles gesucht, das diese Lücken füllt. Aber wir werden diesbezüglich nichts machen können, weil es zu teuer ist.”

**Ein anderes Thema, das derzeit interessiert, ist das Gebührensplitting. Interessengruppen lobbyieren dafür, dass Lokalsender einen Teil der Gebühren abbekommen. Schliesslich wird auch in Deutschland den Privaten geholfen, insofern, als die Öffentlich-Rechtlichen zwar die Gebühren erhalten, aber nach 20.00 Uhr keine Werbung mehr senden dürfen. In der Schweiz dagegen wird mit dem Ergänzungskanal die Stellung des Öffentlich-Rechtlichen gar noch gestärkt. Entspricht diese Entwicklung noch dem Zeitgeist?**

“Ob dies gegen den Zeitgeist ist, muss die Politik entscheiden. Es ist sicherlich Zeitgeist, wenn Leute, die jetzt seit Jahren mit manchesterliberalen Marktvorstellungen im Medienbereich herumlaufen, nun Gebühren wollen. Ich frage mich aber schon, warum die Öffentlichkeit einem Zürcher Multimillionär das Fernsehen finanzieren soll. Ich habe den Auftrag, ein Fernsehen zu machen entsprechend meinem Vertrag und meiner Konzession. Wenn der Bundesrat das ändern will, ist es seine Angelegenheit. Eines muss er sich aber gewahr sein: Wenn man beginnt, uns die Einnahmemöglichkeiten zu beschneiden, dann ist wesentlich mehr in Gefahr als die Befindlichkeit eines Fernsehleiters. Dann besteht die Gefahr, dass das Schweizer Fernsehen seine Eigenständigkeit verliert, denn das Vakuum, das entstehen würde, kann nicht von Lokalsendern gefüllt werden.”

**Hat das Gebührensplitting eine Chance?**

“Ich glaube nicht. Die SRG hat einen Status wie die PTT und die SBB. Sie ist ein Teil der Identität unseres Landes. Wird die SRG demontiert, wird kein entsprechendes schweizerisches Fernsehen auf privater Grundlage entstehen.”

**Sie sprechen die schweizerische Identität an. Doch reflektiert die SRG die Schweiz? 44 Prozent Ihrer Zuschauer sind über 50 Jahre alt.**

“Bei RTL sind es 45 Prozent. So dramatisch ist die Situation nicht. Wenn man die Bevölkerungsstruktur anschaut, haben wir viel mehr ältere Leute.”

**«Zebra», eine Jugendsendung, hat ein Durchschnittsalter von 54 Jahren.**

“Das stimmt. Das hoffe ich auf dem zweiten Kanal zu verbessern. Es sind natürlich keine hohen Zuschauerzahlen. Dann kommt dazu, dass ältere Leute keine Alterssendungen wollen. Ältere Leute wollen in die

Ferne sehen, das ist eine Qualität, sie können in solchen Sendungen in andere Gesellschaftsbereiche hineinschauen.“

### **Wie kann man von schweizerischer Identität sprechen, wenn das junge Publikum fehlt?**

“Ein Durchschnitt von 50 Jahren ist nicht so schlecht. Es ist nicht so, dass die Jungen nicht da sind. Wir haben viele Junge bei der Tageschau. Nur schauen ältere Menschen viel mehr Fernsehen, während die Jungen viele andere Freizeitaktivitäten haben und generell einfach viel ausprobieren wollen – auch Fernsehsender. Was die Werber stört, ist, dass sie im 1000er-Kontaktpreis die Alten mitbezahlen müssen, die sie nicht als Zielgruppe betrachten.“

### **Was halten Sie vom digitalen Fernsehen? Müssen Sie nicht befürchten, dass Ihnen Medienmogule künftig alle zuschauerträchtigen Programme entziehen wie zum Beispiel Leo Kirch, der die Rechte an den Fussballweltmeisterschaften von 2002 und 2006 gekauft hat?**

“Das sind Spekulanten, die nahe am Abgrund stehen. Es ist ja enorm, was man im deutschsprachigen Raum im Frei-Haus-TV bekommt; von den Öffentlich-Rechtlichen als auch von den Privaten, die quasi Gratis-Anzeiger sind. Ich halte das digitale Fernsehen deshalb für eine unglaublich riskante Spekulation. Diese Leute halten das Publikum für eine dumpf konsumierende Masse, die alles mitmacht. Aber da draussen sind alles Individuen. Die Masse gibt es nicht. Diese Denkweise führt einen auf falsche Bahnen.“

### **Welche Bahnen werden Sie in diesem Jahr weiter einschlagen?**

“Konkret? Ich will wieder nach Guadeloupe in diesem Jahr. Das ist ein französisches Departement und etwas ganz Wunderbares. Ich habe die Insel erst vor einem Jahr entdeckt.“

### **Sie sind noch immer auf Sinnsuche?**

“Ja, aber auf eine andere Art als in meiner Jugend. Das Reisen fehlt mir sehr. Die französische Kultur ist für mich die faszinierendste, was natürlich aus den 50er und 60er Jahren kommt. Paris war für mich das Zentrum der Welt. Ich spreche schlecht italienisch. Ich hasse es, wenn ich in einem Land die Sprache nicht verstehe. Ich bin auch ganz sicher nicht einer, der zu der Toskana-Fraktion gehören könnte und einen überflüssigen Olivenhain bewirtschaften würde, bei dem es rundherum nur Schweizer und Deutsche hat. Das wäre nichts für mich.“

### **Wie lange bleiben Sie also noch Fernsehdirektor?**

“Sehen Sie, ich werde mit 62 Jahren pensioniert. Jetzt bin ich 57 Jahre alt. Mein neuester Spruch ist: Man ist so alt, wie man sich fühlt. Ich fühle mich uralt, und ich genieße das auch. Mein Lebensmotto ist: nur den Verleider nicht verlieren. Das hat einen sehr tiefen Sinn.“

Objektiv gesehen habe ich einen Vertrag als Direktor. Ich habe eine sechsmonatige Kündigungsfrist. Es bleiben mir also zwei Möglichkeiten: Wenn ich das Gefühl habe, ich bringe das hier nicht mehr, wenn ich das Gefühl habe, ich verwalte nur noch, dann kann ich zwei Sachen machen: Ich kann auf sechs Monate kündigen. Das Risiko können Sie mit 57 Jahren aber nicht eingehen. Machen wir uns nichts vor. Da warten nicht Hunderte von Leuten, die mir Geld zahlen wollen, wenn ich da weggehe. Ich kann aber auch zum Generaldirektor gehen und sagen: Mein lieber Mann, gib mir eine andere Aufgabe. Ich finde es aber grotesk, wenn man mich nach dem Rücktritt fragt. Den gibt es nicht. Ich habe einen Arbeitsvertrag, und in einem Arbeitsvertrag ist kein Rücktritt vorgesehen. Ich bin kein Politiker. Ein Politiker tritt zurück.”

**Sie sind jetzt auch Geschäftsleitungsmitglied der SRG, mitverantwortlich in allen Bereichen, und Herr Walpen hat angeregt, dass GL-Mitglieder in allen Bereichen eine Stage machen sollten. Wo haben Sie Ihre Stage jetzt schon gemacht?**

“Noch nirgends. Man hat uns ja Zeit gegeben – bis 1999 habe ich letztthin gehört. Ich habe auch gehört, dass ich nach Genf gehen würde. Ich muss dazu eines sagen. Ich finde es fantastisch, wie der neue Generaldirektor seine Aufgaben in die Hände nimmt.”

**Anders als Antonio Riva?**

“Total anders! Er hat eine total andere Auffassung. Ich will nicht sagen besser oder schlechter, ich bin Antonio Riva sehr dankbar. Er hat uns Freiräume gegeben, uns zu entwickeln, wo es nicht selbstverständlich war. Aber Riva führte noch eine Anstalt. Und Armin Walpen dreht das jetzt um. Er ist in der Richtung kongruent von meiner Auffassung, doch dass ich nach Genf gehen soll, halte ich nicht für seine brillianteste Idee.”

**Welche Leistungen erachten Sie als Ihre wichtigsten?**

“Meine erste Massnahme war, die Eigenproduktion auf den Abend zu konzentrieren. Das bedeutete das Aus für die Sendung «Karussell». Das freiwerdende Geld konnte in «10 vor 10» investiert werden. Dann führte ich den Taktfahrplan ein. Jede Sendung kommt wöchentlich zur selben Zeit, wenn nicht täglich. Dann kam die Reorganisation der Abläufe. Ich führte das Mandatssystem ein, mit Zielsetzungen und Erfolgskontrolle.”

**Mandatssystem?**

“Ja, jede Leiterin oder jeder Leiter einer Sendung hat ein Mandat auf zwei Jahre für eine Funktion. Man muss in dieser Zeit einen gewissen Marktanteil erreichen. Der Erfolg wird sodann überprüft. Diese Einführung war ganz entscheidend. Die dritte Massnahme war die direkte Kostenverrechnung. Die Redaktionen kaufen ihre Produktionsmittel

selbst ein und verwalten sie. Die Reorganisation nahm mich am meisten in Anspruch.”

**Wie steht es um Presse-TV, das auf dem zweiten Kanal am Wochenende stattfinden wird? Sie können die Verlage mit ihren Fernsehinteressen auf diese Weise unter Ihrer Kontrolle und im Zaume halten.**

“Die ganze Geschichte ist meine Idee. Ich habe vor fünf Jahren mit Andreas Z’Graggen und Fibo Deutsch gesprochen. Und habe gesagt, ‘Kameraden, in Deutschland gibt es ein Spiegel TV, es gibt private Programmfenster. Das wäre doch eine Möglichkeit, dass Ihr Fernsehen machen könntet. Ein volles Programm werdet Ihr nie machen können.’ Jetzt habe ich das Channel-sharing vorgeschlagen. Bis jetzt hatten sie da eine Sendung und dort eine. Nun gibt es im Prinzip am Samstag und am Sonntag abend einen Kanal, der PTV heisst. Und die SRG hat die Werbepacht.”

**Kann man von einer Pacht sprechen? Die SRG erhält doch vielmehr die gesamten Werbegelder und bezahlt PTV einfach ein Honorar für ihre Beiträge.**

“PTV hat ja eine eigene Konzession und ist Veranstalter. PTV erhält von der SRG Geld als Vorfinanzierung, und PTV hat die ihm zustehenden Werbezeiten an die SRG abgetreten.”

**Herr Schellenberg, welches sind Ihre Stärken?**

“Ich kann Leute gut in direktem Kontakt führen. Ich kann Leute überzeugen, immer auf meinem Kompetenzniveau, das heisst, im Bereich Strategie und Konzeption. Für die Details, wie eine Tagesschau auszusehen hat, sind andere verantwortlich.”

**Ihre Schwächen?**

“Meine Stärke ist auch mit meiner Schwäche verbunden. Ich kann praktisch nur im direkten Kontakt führen und verbal. Ich gebe nie Weisungen heraus, das ist für mich ein Horror. Ich lasse die Leute kommen, wenn ich ihnen etwas mitzuteilen habe. Das bedingt eine hohe Präsenz.”

**Mit wieviel Leuten können Sie direkt kommunizieren?**

“Man kann mit vielen Leuten direkt kommunizieren, wenn man sich die Zeit dafür nimmt. Es heisst dann schnell, ich nähme die Verpflichtungen ausserhalb des Hauses nicht wahr. Ich gehe raus, wenn die Sponsoren etwas machen, aber ich besuche kein Filmfestival. Ich gehe nicht nach Cannes. Dann hat man plötzlich Zeit. Das Führen ist gar nicht so zeitraubend, es sind die gesellschaftlichen Verpflichtungen.”

**Sind Sie manchmal einsam im Direktorensessel?**

“Ich bin ja viel bei uns in der Kantine und rede mit allen Leuten. Nein, ganz ehrlich: Ich muss die wichtigen Entscheide fällen. Davon gibt es

nicht mehr als etwa zehn im Jahr, strategische Entscheide vielleicht drei. Dann muss man sehen, dass sie eingehalten werden. Es nützt nichts, eine Strategie zu proklamieren und dann die Dinge sich selbst zu überlassen. Sie kann an tausend Details kaputtgehen. Da muss man pingelig sein. Aber man muss Vertrauen in die Mitarbeiter haben. Ich halte es mit Lenins Worten – nur umgekehrt: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Es gibt ja zum Glück den Sendetermin. Ohne den Sendetermin würde der Laden von heute auf morgen nicht mehr funktionieren. Der Druck ist so gewaltig, dass er uns alle diszipliniert.”