

Wir sind nicht die Schweiz

SEIT SEPTEMBER 1996 IST DER JURIST ARMIN WALPEN GENERALDIREKTOR DER SCHWEIZERISCHEN RADIO- UND FERNSEHGESELLSCHAFT SRG. DIE FORMELL VEREINSRECHTLICHE, ALSO PRIVATE HOLDING BETREIBT IN ALLEN SPRACHREGIONEN DER SCHWEIZ IN GESETZLICHEM AUFTRAG DIE QUASI ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN FERNSEH- UND RADIOPROGRAMME. WALPEN HAT DIE FÜHRUNG ZU EINER ZEIT ANGETRETEN, IN DER DIE SRG EINE STARKE MARKTPPOSITION HAT, SICH ABER FÜR IHRE ZUKUNFT VIELE FRAGEN STELLEN.

Armin Walpen im Gespräch mit ZOOM K&M

ZOOM K&M: Herr Walpen, die Situation ist zur Zeit für einen *Service public* eher schwierig. Man privatisiert öffentliche Dienste, und wo sie bestehen bleiben, werden sie nach privatwirtschaftlichen Vorbildern umgeformt – Stichwort *New Public Management*. Was heisst es für die SRG, sich in einem solchen Umfeld zu bewegen?

Armin Walpen: Seitdem ich mich im Medienbereich betätige – das sind nun 23 Jahre – , war die Situation immer “schwierig” für die SRG. Man hat zu jeder Zeit davon gesprochen, es würde sich alles ändern. Für mich ist die Privatisierungswelle kein besonderes Problem, denn die SRG ist immer privat gewesen. Und ich sehe auch keinerlei Probleme mit privatem Handeln und unternehmerischem Denken im *Service public*. Was ich hingegen für die SRG nicht akzeptieren könnte, ist die Idee des *New Public Management*, denn NPM wurde ja kreiert, um öffentliche Verwaltungen effizienter zu gestalten. Die SRG ist keine öffentliche Verwaltung, und deshalb hat NPM bei ihr nichts zu suchen.

ZOOM K&M: Aber bestimmte Elemente des NPM haben offensichtlich Eingang gefunden: das Arbeiten mit Leistungsvorgaben, die Delegation von Verantwortung an die Programmfrente.

Walpen: Unternehmerisches, privatwirtschaftliches Handeln ist bei der SRG bereits seit einiger Zeit üblich. NPM hingegen beinhaltet, da es für die Verwaltung entwickelt wurde, beispielsweise parlamentarische Überprüfungen, und das kann für die SRG nicht gelten. Einzelne Methoden mögen bei uns ähnlich sein, aber man hat nicht NPM erfinden müssen, um die SRG effizienter zu machen. Schon unter *Antonio Riva* und zum Teil auch unter *Leo Schürmann* hat die SRG nach derartigen Kriterien gearbeitet. Ziele setzen, mit dem Mitarbeiter über das Erreichte sprechen usw., das gehört zum ABC eines modern geführten Unternehmens. *Management by Objectives* ist in der SRG keine Erfindung von Armin Walpen.

ZOOM K&M: Sie sprechen vom Unternehmen SRG, verwenden also einen marktwirtschaftlichen Begriff. Wie verhält sich dies zum *Service public*?

Unternehmerisches Handeln ist für die SRG kein Problem; NPM hingegen ist nicht anwendbar

Management by Objectives ist in der SRG seit langem eingeführt

Akzent: Zukunft des Service public

Walpen: Damit habe ich überhaupt keine Probleme. Je besser wir als Unternehmen sind, desto besser sind die Leistungen, die wir als *Service public* erbringen.

SERVICE PUBLIC DEFINIERT SICH DURCH LEISTUNGEN

ZOOM K&M: Sie machen also den *Service public* vor allem auf der Ebene der Leistungen fest.

Walpen: So ist es. Wir bieten diesem Land einen *Service public* an, und dieser ist im weitesten Sinn unser Produkt. Wir stellen dieses Produkt so wirtschaftlich wie möglich her. Dazu ein Hinweis: In weiten Teilen der SRG ist die direkte Kostenverrechnung eingeführt. Daraus erwächst bei den Leuten ein Kostenbewusstsein, das zu einem effizienteren Umgang mit den Mitteln führt. Ferner haben wir uns – jetzt gerade auch in der Generaldirektion – nach dem Prinzip der *Management Holding* organisiert. Das heisst, im Unternehmen werden Dienstleistungen im Kunden-Lieferanten-Verhältnis bestellt und erbracht. Die Kriterien der Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen des Unternehmens basieren nicht mehr wie beispielsweise in der Verwaltung auf einer vertikalen Hierarchie. Sie sollten auch nicht mehr aus irgendwelchen Weisungen und Reglementen hervorgehen, sondern sie werden bestimmt durch Kompetenz, durch Überzeugung und vor allem durch die Faktoren Qualität, Preis und Zeit. Je besser wir diese Methoden umsetzen, desto besser ist der *Service public*, den unser Publikum bekommt.

ZOOM K&M: Die Stichworte, die Sie hier nennen, haben mit effizienter Leistungserbringung zu tun. Wie aber ist der *Service public*, der da als Leistungsauftrag im Blick ist, inhaltlich definiert, und wie prägt er die Unternehmenskultur der SRG?

Walpen: Ich habe in der Tat bis jetzt sehr stark von den Methoden gesprochen. Wir sind ein privates Unternehmen, aber kein kommerzielles. Hier ist der wesentliche Unterschied. Ich setze den Unterschied nicht zwischen privat und öffentlich, aber ich unterscheide klar zwischen privat und kommerziell. Der kommerzielle Veranstalter hat letztendlich ein einziges Ziel, das ich als durchaus legitim erachte: die Erwirtschaftung von Profiten, in der Regel für irgendwelche Aktionäre. Es gilt der *Shareholder Value*. Bei uns ist dem nicht so. Wir sind keinen Aktionären verpflichtet. Zwar wollen auch wir etwas erwirtschaften, aber jeder Überschuss fliesst unmittelbar zurück ins Programm. Trotzdem unterscheide ich nicht zwischen Markt und Auftrag, da gibt es für mich keinen Gegensatz, vielmehr: für die SRG gibt es nur den Markt! Für die SRG gibt es ausschliesslich Einschaltquoten, wie auch immer sie definiert werden. Wir müssen uns absolut an Erfolgskriterien messen, denn wir machen Programme für ein Publikum, für Menschen. Bevor Sie mir nun vorwerfen, ich würde mich nur nach dem Diktat der Einschaltquoten richten, will ich wenigstens andeuten, dass ich von diesen Erfolgskriterien eine sehr differenzierte Vorstellung habe – wir kommen bestimmt noch darauf. Es geht mir um folgendes: Wir können uns in der SRG bei mangelndem Erfolg nicht mehr mit dem *Service public* herausreden. Es gab ja ende der sechziger Jahre – ich war damals auch involviert – eine Diskussion, in der hohe Einschaltquoten eine Sendung anrühlich machten. Bei fünfzig oder sechzig Prozent glaubte man nicht mehr von *Service public* sprechen zu können.

ZOOM K&M: Das passiert Ihnen ja heute nicht mehr.

Walpen: Wir haben sogar höhere Einschaltquoten. Aber wir müssen klarstellen: "Den" Markt gibt es nicht, sondern wir haben in der elektronischen Kommunikation wie überall in der Wirtschaft Marktsegmente. Wir machen nie ein Produkt für den ganzen Markt, sondern wir bedienen gezielt bestimmte Segmente. Ein kommerzieller Veranstalter wird sich auf die Marktbereiche konzentrieren, wo er am meisten Gewinn herausholen kann. Das ist für uns nicht das Kriterium. Wir bedienen, weil wir ein *Service public*-Veranstalter sind, Märkte, die ein Kommerzieller nie bedienen würde. Gestatten Sie mir ein Beispiel: Sie haben sicher gehört von der Musikproduktion von Marthaler und Brunner, Mahlers Sechste. Ein Kommerzieller würde nie Mahlers Sechste produzieren, obwohl dafür ein Markt vorhanden ist, aber ein für ihn viel zu kleiner. Wenn wir nun für einen solchen kleinen Markt produzieren, wollen wir in diesem Segment erfolgreich sein. Das heisst, die

Wir stellen das Produkt Service public möglichst wirtschaftlich her

Die SRG ist ein privates Unternehmen, aber kein kommerzielles

Die SRG orientiert sich konsequent am Markt

Medienprodukte sind immer für bestimmte Segmente des Markts bestimmt

Menschen, die ein Bedürfnis nach solchen Produktionen haben, möchten wir erreichen. In diesem Sinn müssen wir immer erfolgreich sein, immer möglichst viele Menschen ansprechen, also im jeweiligen Segment ein möglichst grosses Publikum haben. Und das können wir auch, dankdem wir nicht kommerziell arbeiten müssen. Wäre dies der Fall, so müssten wir schätzungsweise mindestens fünfzig Prozent unserer Sendungen aus dem Programm nehmen. Ich dürfte selbstverständlich kein Tessiner Fernsehen machen, und auch beim Westschweizer Programm hätte ich gewisse Zweifel. Da liegt der Unterschied: nicht in einem Antagonismus zum Markt, sondern in unserer Bedienung von Marktsegmenten, mit denen ein Kommerzieller nichts anfangen kann.

ZOOM K&M: Heisst das, dass es auch für Sie eine untere Grenze gibt, bei der die Marktsegmente zu klein und die Einschaltquoten zu tief werden?

Walpen: Diese Grenze gibt es bei uns eben gerade nicht. Wo wir auf Bedürfnisse treffen, deren Erfüllung uns vom Leistungsauftrag vorgegeben ist, haben wir eine Basis für unsere Tätigkeit; aber wir müssen möglichst viele Menschen erreichen, die für solche Leistungen empfänglich sind.

MERKMALE DES SERVICE PUBLIC IN DER SCHWEIZ

ZOOM K&M: Der Leistungsauftrag ist aber doch sehr offen formuliert. Sie können sich nicht direkt auf das Gesetz, die Konzession oder die Verfassung berufen, um beispielsweise zu begründen, dass Sie in allen drei Sprachregionen je drei Radioprogramme anbieten müssen.

Walpen: Sie sprechen den quantitativen Teil des Leistungsauftrages an. Wir machen für das ganze Land Programme, unabhängig davon, ob der jeweilige Landesteil dieses Angebot selber tragen kann. Es müssen auch alle, die Empfangsgebühren bezahlen, Zugang zu unseren Programmen haben. Der qualitative Teil ist nochmals etwas anderes. Aber schon die Verpflichtung, alle Landesteile, die romanischen eingeschlossen, zu bedienen, unterscheidet uns grundsätzlich von den Kommerziellen. Es liegt mir auch sehr daran, dass diese Verpflichtung in der SRG nicht als ein Müssen, sondern als ein Dürfen gesehen wird. Ich bin überzeugt, dass die SRG sich bis zu einem gewissen Teil aus den Minderheiten heraus legitimiert.

ZOOM K&M: Wir fragen uns, ob dies in der Unternehmenskultur der SRG und im Selbstverständnis ihrer Mitarbeiter tatsächlich zum Ausdruck kommt. Viele Leute im Unternehmen haben die Effizienzforderungen verinnerlicht und suchen den quantitativen Erfolg. Auch unser Gespräch hat sich nicht zufällig vorerst stark darauf konzentriert. Wenn man es unternehmerisch sieht, dann wird der *Service public* als gesetzlicher Leistungsauftrag von aussen an das Unternehmen SRG herangetragen. Wie kann er zu einem "inneren Auftrag" werden, oder eben: wie kann er die Unternehmenskultur der SRG formen?

Walpen: Wir müssen den Auftrag intern umsetzen. Quantitativ lässt sich *Service public* noch relativ einfach definieren. Inhaltlich ist er ständigen Veränderungen unterworfen, und ich gebe zu, dass die Vorgaben inhaltlich nicht sehr konkret sind. Wenn auch unsere Mitarbeiter zu effizientem Handeln verpflichtet sind, so ist doch die Ausrichtung und letztlich auch die Wirkung eine etwas andere als in der Privatwirtschaft. Was wir machen, hat immer irgendwo mit diesem Land zu tun. Ich sage nicht, wir seien die Schweiz. Wir können sie auch nicht retten, aber wir haben bestimmte Beiträge zu leisten. Eine wirtschaftliche Motivation gibt es bei uns zweifellos auch, aber sie ist nicht allein ausschlaggebend. Und was uns vor allem unterscheidet von kommerziellen Veranstaltern, ist die besondere Berücksichtigung der Ethik.

ZOOM K&M: Was ist das Unterscheidende an dieser Ethik der SRG?

Walpen: Wir werden nicht die Einschaltquoten *à tout prix* in die Höhe treiben. Die Grenzen sind gegeben im Respekt vor den Menschen, in der Würde des Menschen, wir haben tiefer angesetzte Grenzen bei Gewaltdarstellungen, und wir haben bestimmte journalistische Kriterien einzuhalten – wir tun es zwar nicht immer, dessen bin ich mir bewusst. Wir haben solche Fragen intensiv diskutiert im Zusammenhang mit dem neuen Jugendprogramm auf Schweiz 4.

Dank dem öffentlichen Auftrag kann die SRG auch für kleine Publika Sendungen machen

Die Bedienung aller Landesteile ist exklusiv Sache der SRG

Ethik der SRG: Respektierung der Menschenwürde, Grenzen der Gewaltdarstellung, journalistische Standards

Akzent: Zukunft des Service public

ZOOM K&M: Wir haben vor knapp drei Jahren mit *Michael Ringier* ein Gespräch geführt, unter anderem auch über die Ethik des Medienunternehmens. Er hat fast das gleiche gesagt wie Sie. Deshalb nochmals die Frage: Wo unterscheiden Sie sich von der Ethik eines privaten Verlagshauses, das auch seinen professionellen Stolz hat und für sich in Anspruch nimmt, eine publizistische Ethik zu befolgen?

Walpen: Ob wir uns von einem schweizerischen Verlag unterscheiden, kann und will ich nicht beurteilen. Im Grund hoffe ich, dass wir uns nicht unterscheiden, sondern dass die andern etwa die gleichen Ansprüche an sich stellen wie wir. Ich dachte eher an den Vergleich mit privaten Radio- und vor allem Fernsehveranstaltern. Lassen Sie es mich mit einem Beispiel sagen: Es kann nicht angehen, um ein paar Kinder mehr vor den Bildschirm zu bringen, einfach den grössten Schrott mit gewalttätigen Szenen zu zeigen. Ich sage nicht, alle Privaten würden das einfach machen; aber wir setzen hier die eindeutigeren Grenzen, und wir haben eine spezifische Verantwortung gegenüber unserem Publikum.

THEMATISCHE RELEVANZ ALS QUALITÄTSKRITERIUM

ZOOM K&M: Aus unserer Sicht ist eines der Qualitätskriterien das der thematischen Relevanz. Fragen wir doch einmal, was die SRG leistet, damit die bedeutsamen gesellschaftlichen Probleme wahrgenommen und auf Lösungen hin diskutiert werden.

Walpen: Ich hoffe schon, dass wir Themen aufgreifen, welche dieses Land bewegen, und zwar in allen Bereichen: nicht nur in Politik und Kultur, sondern durchaus auch im Sport und in der Unterhaltung. Was uns auszeichnet und wohl unser Überleben sichern wird, ist dies: Die SRG hat sich mit der schweizerischen Wirklichkeit zu befassen. Dies kann die aggressive ausländische Konkurrenz nicht leisten.

ZOOM K&M: Wie schätzen Sie nun die Leistung der SRG ein, wenn Sie bei heute aktuellen Themen die Probe machen?

Walpen: Die SRG bestimmt nicht, welche Fragen relevant sind. Es ist das Erleben der Menschen, das die Rangfolge der Themen bestimmt. Wir nehmen auf, was die Leute beschäftigt. Die SRG schafft keine Ereignisse.

ZOOM K&M: Warum eigentlich nicht? Andere Medien tun es doch. Man will Themen lancieren. Und was die Menschen wahrnehmen und als Problem erkennen, das entnehmen sie zum grossen Teil den Medien.

Walpen: Die Medien machen keine Themen. Der Läufer von Marathon hat nicht die Schlacht von Marathon geschlagen, er hat nur mitgeteilt, dass eine Schlacht stattgefunden hat. Dadurch wurde die Schlacht für die Menschen zur Realität. Wenn wir ein Thema aufnehmen, so ist es bereits als Ereignis vorhanden gewesen. Arbeitslosigkeit, Europa, Neat, das Zusammenleben in diesem Land: das sind keine von den Medien geschaffenen Themen. Es ist auch falsch zu meinen, die Medien seien Ursache eines Problems; aber gerade das wird uns oft vorgehalten. Wir haben die nachrichtenlosen Vermögen nicht gemacht. In der Rezeption unseres Publikums wird das häufig verwechselt. Da müssen wir immer wieder auf Unterscheidung drängen.

ZOOM K&M: Uns erstaunt, wie passiv Sie die Rolle der Medien und besonders der SRG sehen. Beispiel Gentechnologie: Die meisten Menschen haben keinen persönlichen Bezug dazu, aber das Thema könnte mittelfristig höchst relevant werden. Kenntnisse haben die Menschen darüber eigentlich nur aus den Medien. Es ist geradezu Aufgabe der Medien, auf solche kommenden Fragen aufmerksam zu machen. Sie dagegen sagen: Problemwahrnehmungen und Meinungen werden woanders gemacht; erst wenn sie formuliert sind, nehmen wir sie auf und tragen sie in die Öffentlichkeit.

Walpen: Nicht die Problemwahrnehmung, sondern das Problem wird anderswo gemacht. Dass anschliessend das Problem thematisiert und ausgebreitet wird, dass Orientierungshilfen gegeben

Schweizerische Themen sind der Vorteil der SRG gegenüber der Konkurrenz

Die Medien machen nicht die Ereignisse; die SRG greift nur das Vorhandene auf

werden – einverstanden, das können heute praktisch nur die Medien. Ich denke nicht dass es hier zwischen uns eine Divergenz gibt, aber man muss den Sachverhalt in der Öffentlichkeit immer wieder erklären.

ZOOM K&M: Bleiben wir noch einen Moment beim Beispiel der nachrichtenlosen Vermögen. Die Welle der öffentlichen Aufregung ist am verebben, und es mehren sich die Leserbriefe der Leute, die nichts mehr davon hören wollen. Eine grosse Zahl der Medien wird sich diesem Publikumswunsch beugen und die Finger vom Thema lassen. Sie, Herr Walpen, haben eingangs gesagt, wie wichtig der Erfolg für die SRG ist. Bedeutet dies, dass sich die SRG-Programme den Wellenbewegungen von Wichtigkeiten auf dem Medienmarkt anzupassen haben – und das Publikum mit den Verstrickungen der Schweiz in den Holocaust verschonen, wenn das Thema nicht mehr gefällt?

Walpen: Es gibt auch hier nicht *den* Markt, sondern nur Marktsegmente. Sendungen wie “Sternstunde” im Fernsehen sind erfolgreich, wenn sie drei oder vier Prozent Einschaltquote haben. Wir machen eine Optimierung, nicht eine Maximierung. Wenn ein Thema nicht mehr zentral in der öffentlichen Diskussion ist, heisst es deshalb für uns noch nicht, dass wir uns damit nicht mehr befassen. Relevanz ist nicht nur abhängig vom Platz auf der Agenda, und es wird immer ein Bedürfnis geben, auch über Themen zu reden, die nicht an erster Stelle stehen. Es kann allerdings dazu kommen, dass einst heftig diskutierte Dinge heute kein Thema mehr sind.

ZOOM K&M: Zum Beispiel das Waldsterben?

Walpen: Möglicherweise. Vielleicht zu unrecht. Ich meinte eher, dass die SRG nicht die Aufgabe hat, irgendwelche Themen ständig neu aufzugreifen, die niemanden interessieren. Wir befassen uns mit der real existierenden schweizerischen Wirklichkeit.

DIE SRG UND DIE SCHWEIZERISCHE IDENTITÄT

ZOOM K&M: Hat das Unternehmen SRG von seiner Struktur her eine Affinität zu bestimmten programmlichen Leistungen?

Walpen: Wir machen bestimmte Dinge, die andere nicht machen können, beispielsweise täglich ein sechzehnständiges rätoromanisches Radioprogramm, ein Fernsehprogramm für die italienischsprachige Schweiz. Kein Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen könnte sich eine “Sternstunde” erlauben oder Radioprogramme wie Rete 2, Espace 2 oder DRS 2. Dafür haben wir den Auftrag und die Gebühren.

ZOOM K&M: Ein Element des Leistungsauftrags ist die schweizerische Identität. Wie wird dies ins Programm umgesetzt?

Walpen: Zunächst machen es die schweizerischen Themen aus, die wir aufgreifen – weil sie relevant oder interessant sind – und mit denen wir uns auseinandersetzen. Dabei geht es nicht um eine enge schweizerische Sicht, sondern um die schweizerische Wirklichkeit. Es geht nicht darum, ein Ballenberg-Fernsehen zu machen – wobei ich das Freilichtmuseum Ballenberg sehr schätze – , sondern wir haben in der Auseinandersetzung mit dieser Realität einen Beitrag zur Bildung schweizerischer Identität zu leisten. Doch ich möchte bescheiden auftreten. Wir machen nicht die Schweiz aus. Aber wir leisten einen Beitrag zur Wahrnehmung der vielfältigen und widersprüchlichen Existenz dieses Landes. Etwas Entscheidendes in dieser Art ist das Projekt “SRG SSR Idée Suisse”: Wir propagieren nicht Friede-Freude-Eierkuchen zwischen der Romandie und der deutschen Schweiz, zwischen romanisch Graubünden und der italienischsprachigen Schweiz, sondern wir wollen zu den Differenzen stehen, sie aufzeigen und den Leuten erklären. Und zwar müssen wir es so machen, dass uns die Leute verstehen. Deshalb bin ich ein Anhänger der Mundart. Ich verstehe zwar, weshalb manche gegen Mundart in unseren Programmen sind, und es gibt sicher Grenzen für deren Verwendung. Aber ich muss dem Oberwalliser, der Zürcherin, dem St. Galler, dem Solothurner, dem Schaffhauser, der Baslerin und dem Berner den anderen Kulturraum so erklären, dass er es versteht. Ich muss ja nicht die intellektuellen Köpfe dafür gewinnen, sich für das Fremde zu interessieren, die haben das nicht nötig.

Verursacher und Übermittler von Problemen werden immer wieder verwechselt

Themen können auch behandelt werden, wenn sie nur Teile der Öffentlichkeit interessieren

Kein Ballenberg-Fernsehen, sondern Auseinandersetzung mit schweizerischer Realität

Mundart schafft Nähe und Verständlichkeit

Akzent: Zukunft des Service public

ZOOM K&M: Bis jetzt sind solche Versuche meist am Desinteresse des Publikums gescheitert. Die Leute wittern etwas Schulmeisterlich-Staatsbürgerkundliches und wenden sich ab. Offenbar wollen Sie trotzdem nochmals einen Anlauf nehmen.

Walpen: Ich will nicht behaupten, es gelinge diesmal sicher, weil ich hinter der Idee stecke. Aber etwas machen ist besser, als es nicht zu versuchen, und mehr als scheitern kann man nicht. Immerhin enthält das Projekt "SRG SSR Idée Suisse" neue Aspekte. So löst es sich beispielsweise von der ewigen Diskussion, die das Problem der Verständigung zwischen Deutsch und Welsch an der deutschschweizerischen Mundart festmacht. Weiter werden hier mehr als bisher Sendungen gemacht, die sich eher über das Gefühl und den Bauch mit dem Thema auseinandersetzen. Besonders gefällt mir die Idee, das Zusammenleben in diesem Land in einer *Soap* zu thematisieren. Das ist eine spannende und anspruchsvolle Sache, und ich bin mir bewusst, welche Häme sich über uns ergiessen wird, wenn wir Misserfolg haben sollten. Aber wir wollen versuchen, Menschen anzusprechen, an die wir sonst mit solchen Themen überhaupt nicht herankommen. Denken Sie an das Beispiel "Lindenstrasse". Diese Serie hat vermutlich mehr beigetragen zu einem Verständnis für multikulturelles Zusammenleben, als viele andere, eher intellektuelle Sendungen und wissenschaftliche Abhandlungen.

**Schweizerische
Identität und
Verständigung
schaffen mit
Unterhaltungs-
serien**

NEUE TECHNOLOGIEN FORDERN DIE SRG HERAUS

ZOOM K&M: Hinter dem, was wir bis jetzt diskutiert haben, steht generell die Vorstellung, dass man sich zwar nur an Teilmärkte richtet, aber doch ein Produkt *aussendet*, mit dem man simultan bestimmte Zielgruppen anspricht: Rundfunk als reale zeitliche Veranstaltung in der Öffentlichkeit. Wenn man sich anhört, was die Prognostiker über die Medienentwicklung der nächsten paar Jahre sagen, dann scheint das Aussenden von Programmen bald nur noch Bestandteil einer viel komplexeren und umfassenderen Kommunikationswelt zu sein. Haben Sie Vorstellungen, wie die SRG sich auf diese Medienzukunft einrichten soll?

Walpen: Wir haben bereits begonnen damit. Selbstverständlich werden wir uns jeweils der modernsten Technik anpassen. Deshalb sind Internet, Digitalisierung etc. für uns Themen. Bloss mit den Prognostikern ist es so eine Sache. Ich erinnere mich an die *Delphi-Umfrage* zur Medienentwicklung Anfang der achtziger Jahre. Lesen Sie diese Umfrage, welche die Prognosen und Erwartungen vieler gescheiter Leute eruierte, und vergleichen Sie mit dem, was davon eingetroffen ist! Oder denken Sie an die Diskussionen in den siebziger Jahren beim Aufkommen des Kabelfernsehens. Auch da prophezeite man das baldige Verschwinden der SRG in der Programmflut. Ich will zwar die technischen Veränderungen nicht verniedlichen, aber die entscheidende Frage werden immer die Inhalte sein. Die Art der Verbreitung ist vorerst einmal sekundär. Ich bin überzeugt, dass die SRG dank dem, was sie an Inhalten zu bieten hat, sich behaupten wird. Ausserdem glaube ich, dass sich für die SRG in den nächsten fünf Jahren strategisch zumindest im Fernsbereich wenig ändern wird. Es wird immer noch einen grossen Teil des Publikums geben, der ein strukturiertes Programm wünscht und weit davon entfernt ist, sich das Programm selbst zusammenzustellen. Beschäftigen wird uns ein Problem, das sich jetzt in den USA zeigt: Internet hat das Zeitbudget vermindert, das für das Fernsehen zur Verfügung stand. Allerdings gehen wir von viel tieferen Stundenzahlen des durchschnittlichen Fernsehkonsums aus, und deshalb wird die Abwanderung schwächer ausfallen. In den nächsten fünf Jahren wird es für die SRG entscheidend darum gehen, das Erreichte zu konsolidieren, das zweite Fernsehprogramm einzuführen. Die strategisch wichtigen Entscheide im Bereich Fernsehen sind gefallen. Im Radio hingegen sind Veränderungen zu diskutieren. Dort ist die Konkurrenz der Regionalradios – vom Lokalradio haben wir uns ja längst verabschiedet – stark und sehr spürbar. Die SRG hat dem wenig entgegenzusetzen, weil die Regionalradios sich mit der Nähe befassen: mit dem Stau vor meinem Büro, dem Gewoltonburtstag meiner Grossmutter, dem Zweitliga-Fussballklub. Wir haben heute kaum Möglichkeiten, darauf zu reagieren.

**Trotz allen tech-
nischen Umwäl-
zungen bleiben
die Inhalte
entscheidend**

**Die nächsten
fünf Jahre sind
für die SRG eine
Konsolidierungs-
phase**

ZOOM K&M: Die SRG hat sich als Veranstalter von Generalisten-Programmen positioniert. Nun ist sie konfrontiert mit einer Konkurrenz, die näher beim Alltag der Menschen operiert und deren Zeit strukturiert. Spartenprogramme werden dies auf andere Art ebenfalls tun. Wie wird sich die SRG weiter entwickeln? Kann sie es überhaupt in ausreichendem Mass, oder macht sie der enge rechtliche Rahmen zu unbeweglich?

Walpen: Rechtliche Rahmen kann man auch ändern, das habe ich gelernt, und man kann sie flexibel handhaben. Bei Spartenprogrammen mache ich einen klaren Unterschied zwischen Radio und Fernsehen. Es wird in der Schweiz eine Entwicklung in Richtung Spartenradios geben, die vor allem über die Musik definiert sind. Ich sehe eventuell auch einen Informationskanal. Beim Fernsehen glaube ich nicht, dass es in der Schweiz Spartenprogramme geben wird. Der Markt ist schlicht zu klein. Solche Angebote müssen europaweit sprachregional verbreitet werden.

Spartenprogramme: beim Radio ja, beim Fernsehen nein

DIE SRG WIRD POLITISCH VERLETZLICHER

ZOOM K&M: Mit einem letzten Punkt kommen wir wieder zur Gegenwart. Bald wird die SRG ihre Gebühren selbst einziehen müssen, da die Beträge nicht mehr "nebenbei" mit der Telefonrechnung erhoben werden. Sie wird sich ihrem Publikum gegenüber unmittelbar zu legitimieren haben, denn die Leute werden ja fragen, wofür sie die SRG bezahlen müssen. Die Fernseh-Marktanteile liegen bei einem Drittel, die des Radios unter fünfzig Prozent. Weniger als die Hälfte der Rundfunknutzung fällt auf die SRG. Bringt das nicht ein Risiko mit sich? Öffnet sich da nicht ein Tummelplatz für Populisten, die mit neuer Munition gegen das "SRG-Monopol" losziehen können?

Walpen: Es gibt Leute, deren politische Karriere vor allem darauf aufbaut, in Fundamentalopposition zur SRG zu stehen. Sie könnten versuchen, aus der neuen Lage Profit zu ziehen. Ich bin aber überzeugt: solange über dreissig Prozent Marktanteil beim Fernsehen und über vierzig Prozent beim Radio den SRG-Programmen zufallen, werden wir zwar Probleme haben, aber keine existentiellen Schwierigkeiten bekommen. Man darf nicht vergessen, dass für die Eintreibung der Gelder, also für die Strafverfolgung von Personen, die nicht bezahlen, nicht wir zuständig sind, sondern das Bundesamt für Kommunikation (Bakom). Und ich zähle auf die Effizienz des Bakom.

Solange die Marktanteile der SRG gehalten werden, ist sie politisch nicht gefährdet

ZOOM K&M: Aber es ist nicht Ihre Wunschlösung, dass die SRG selbst ihre Gebühren einzieht.

Walpen: Dies hängt mit der Liberalisierung der Telecom zusammen. Ab dem 1. Januar 1998 übernehmen wir die technische Sendeverantwortung. Das Problem ist weniger, wer den Einzug macht, sondern eher der Umstand, dass die Radio- und Fernsehgebühren nicht mehr auf der Telefonrechnung stehen. Wir werden vermutlich etwas höhere Debitoren haben. Aber man darf dies auch nicht allzu schwarz malen. Wir überstehen das.

ZOOM K&M: Herr Walpen, wird danken Ihnen für das Gespräch.