

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 95 (2015)

**Heft:** 1028

**Artikel:** Die SRG

**Autor:** Weck, Roger de

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736160>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# 5 Die SRG

Eine kurze Erinnerung an fünf betriebswirtschaftliche Gegebenheiten der Fernsehbranche

von Roger de Weck

«**D**ass die SRG Gebührengelder erhält, ist grundsätzlich wichtig und richtig. In der Schweiz wäre es sonst nicht möglich, gut gemachte Nachrichten- oder Sportsendungen zu produzieren, dasselbe gilt für Schweizer Spielfilme.»<sup>1</sup> Das ist nicht etwa meine Aussage, sondern ein Zitat aus einem Interview von Dominik Kaiser, dem Gründer des erfolgreichen privaten Fernsehkanals 3+, vergangenes Jahr im «Punkt-Magazin». In diesem Magazin stellte er ausserdem fest: «Mit Eigenproduktionen wie *Bumann, der Restauranttester*, *Der Bachelor* und *Bauer, ledig, sucht...* schreiben wir Verluste.» Und in der «Handelszeitung»: «Selbst sehr erfolgreiche Sendungen wie *Bauer, ledig, sucht...* sind nicht kostendeckend. [...] Diese Sendungen sind extrem aufwendig, sie müssen in vergleichbarer Qualität produziert werden wie im deutschen Privatfernsehen.»<sup>2</sup> Angesprochen auf die gescheiterten Versuche vor 3+, einen Schweizer Privatsender zu etablieren – RTL und ProSieben Schweiz, Tele24, TV3 –, meinte er: «Die Vorgängerprojekte sind nicht wegen der SRG gescheitert, sondern weil der Markt Schweiz sehr klein ist. Eigenproduktionen sind sehr teuer und ausländische Sender begeistern auch hiesige Werbekunden.»

Die Debatte um den Service public wird ausserordentlich ideologisch geführt. Es scheint mir darum wichtig, sich fünf elementare betriebswirtschaftliche Gegebenheiten der Radio- und vor allem der Fernsehbranche in Erinnerung zu rufen.

1. Mit Programmen, die das breite Publikum erreichen – also zwanzig, dreissig Prozent Marktanteil – und die in der Lage sind, sich gegenüber der heftigen Konkurrenz ausländischer Kanäle und globaler audiovisueller Anbieter zu behaupten, ist auf dem kleinen, viersprachigen Schweizer Markt kein Geld zu verdienen.

Das gilt für Information. Selbst auf einem grossen Markt sind Informationssendungen schwerlich zu finanzieren. Bei den kommerziellen deutschen Kanälen ist *RTL Nachtjournal* das höchste der Gefühle. Es ist sehr boulevardesk – und für RTL trotzdem ein Verlustgeschäft. Sogar in den USA mussten die grossen Fernsehkanäle für das breite Publikum, ABC, CBS, NBC, allesamt ihre Korrespondentennetze zusammenstreichen: zu hohe Kosten, zu wenig Zuschauer. Mit Information also ist kein Geld zu verdienen. Das bekräftigt Dominik Kaiser, der sagt, nur deshalb habe er Er-

**Roger de Weck**

ist Generaldirektor der SRG.

folg gehabt, weil er im Gegensatz zu seinen Vorgängern keine Informationssendungen geboten habe.

Dasselbe gilt für die Fiktion. Was in meiner Jugend der Kino-film war, ist heute die Serie. Es ist das Verdienst von SRF-Chef Ruedi Matter, dass er eisern Geld ins Programm verlagerte, um eine Serie zu entwickeln, die mit 43 Prozent Marktanteil einen Riesenerfolg feiert: *Der Bestatter*, ein Spiegel der Agglomerations-schweiz. Wir produzieren diese Serie äusserst kostengünstig. Dennoch sind es 10 000 Franken pro Minute. Weniger geht nicht, denn solche Serien stehen im Wettbewerb mit amerikanischen Serien wie *House of Cards*, die für 75 000 bis 100 000 Dollar pro Minute produziert werden. Wenn diese Serien ihre Kosten auf dem amerikanischen Markt eingespielt haben, kommen sie zu Schleuderpreisen nach Europa; in der Schweiz werden sie für hundert Franken pro Minute angeboten: hundertmal billiger als das, was man wettbewerbsfähig in der Deutschschweiz produzieren könnte. Zehn Jahre lang hat SRF aus Geldmangel keine Serie gedreht. In diesem Zeitraum ist kein einziger privater Anbieter in die Marktlücke gesprungen: weil es diese Marktlücke nicht gibt.

Dasselbe gilt für den Sport. Im Wirtschaftsleben der SRG gibt es ungerade und gerade Jahre. In den geraden Jahren – es sind Sportjahre mit Olympischen Spielen winters oder sommers, mit Fussball-Europameisterschaft oder -Weltmeisterschaft – hat es die SRG schwer, schwarze Zahlen zu schreiben. Auch der Sport kostet wesentlich mehr, als er einbringt. Man kann ihn zwar pri-vatisieren wie in Italien. Aber dort zahlt der italienische Zu-schauer, der Fussball verfolgen will, beim Bezahlfernsehen Sky etwa den gleichen Betrag wie für die Radio- und Fernsehgebühr in der Schweiz – allein für den Fussball!

In der Schweiz einen Kanal zu lancieren, der 20 Prozent der Leute erreicht, erfordert Investitionen in der Grössenordnung von 150 Millionen Franken. Wiederholt haben Medienhäuser Ko-operationsideen mit uns besprochen, um gemeinsam Kanäle zu gründen. Am Schluss haben sie es jedes Mal sein lassen, weil in

der kleinen, viersprachigen Schweiz Fernsehkanäle für das breite Publikum schlicht und einfach nicht rentieren. Irland, Österreich, Belgien und die Schweiz sind Länder mit grossen, gleichsprachigen Nachbarn, deren geldmächtige Fernsehkanäle eine harte Konkurrenz darstellen. Das ZDF hat für Fernsehen in einer Sprache vierzig Prozent mehr Mittel als die SRG für Radio und Fernsehen in vier Sprachen. In solchen Konkurrenzverhältnissen haben es private Anbieter schwer.

2. Oft wird behauptet, die Digitalisierung mache alles billiger. Das stimmt nur bedingt. Zwar sinken die Technologiekosten ein Stück weit, dafür verkürzen sich die Investitionszyklen. Zur Illustration: Wir sind bei der SRG noch nicht ganz am Ende des Investitionszyklus zur Einführung des hochauflösenden Fernsehens HDTV. Netflix produziert bereits im nächsten System, 4K, also mit der vierfachen Auflösung von HDTV. Und NHK, das grosse japanische Fernsehen – bei technologischen Entwicklungen tonangebend –, bereitet sich auf die Einführung des übernächsten Produktionssystems vor, 8K: die achtfache Auflösung von HDTV.

Und das bedeutet: Nur schon von der Technologie her haben das Mediengeschäft insgesamt und die Fernsehbranche im besonderen strukturell einen äusserst grossen Fixkostenblock. Es braucht Fernsehanbieter mit einer kritischen Masse an Produktionskapazitäten und laufend weiterentwickeltem Know-how, sonst lassen sich Übertragungen wie beispielsweise die Lauberhornabfahrt oder das Eidgenössische Schwingfest gar nicht produzieren. Ein Übertragungswagen kostet zwischen 12 und 15 Millionen Franken.

Anders gesagt: Wer das Angebot des Service public massiv reduzieren will, verschlechtert das in der Branche ohnehin schlechte Verhältnis zwischen Fixkosten und variablen Kosten. Das gilt erst recht in unserem föderalistischen Land, in dem die SRG Produktionskapazitäten in den vier Landesteilen hat und braucht, wie es das Gesetz vorschreibt. Trotzdem ist die SRG hocheffizient. Ausländische Delegationen besuchen uns und staunen, wie wir mit wenig Geld viel Fernsehen fürs breite Publikum machen.

3. Eine weitere betriebswirtschaftliche Gegebenheit ist das Einander von Produktion und Distribution. Im Herbst 2014 schlug *Avenir Suisse* vor, die SRG in eine reine Produktionsgesellschaft umzuwandeln, deren Sendungen dann auf verschiedensten Kanälen verbreitet würden. Das widerspricht jeglichem Trend in der audiovisuellen Branche. Schon immer mussten Programmleute ihr Publikum genau kennen, um ein erfolgreiches Programm zu machen. Wer hat heute am meisten Erfolg? Ein Distributor wie Netflix, der gleichzeitig Inhaltsanbieter geworden ist und dank Big Data die Bedürfnisse seines Publikums am besten kennt. Wer heute Produktion und Distribution trennen möchte, programmiert den Misserfolg.

Die mediale Gegenwart wird von drei Konvergenzen bestimmt:

- Die erste, die Konvergenz zwischen Radio und Fernsehen, hat

die SRG weitgehend bewältigt. Profiteur dieser Konvergenz ist das Radio: Die vertiefenden Radiosendungen, die man tagsüber bei der Arbeit nicht hören kann, werden in einem attraktiven multimedialen Umfeld auf Abruf im Internet angeboten, *à la carte*, und stark genutzt.

- Die zweite Konvergenz ist die zwischen Rundfunk und Breitband. Nicht nur die Technologien werden fusionieren, sondern auch die Arten des Angebots: *à la carte* im Internet, *Menü* im Kanal. Inzwischen gibt es immer mehr «Kanäle» im Internet und dank HbbTV (Hybrid Broadcast Broadband TV) immer mehr Abrufangebote in den Kanälen.
- Die dritte Konvergenz, die sich weltweit abzeichnet, ist diejenige zwischen Inhaltsanbietern und Distributoren, Netzbetreibern, Telecom. Netzbetreiber produzieren vermehrt selbst Inhalte, und ihrerseits sind die Inhaltsanbieter, wenn sie das Zielpublikum richtig erreichen wollen, auf Allianzen mit Netzbetreibern angewiesen. Produktion und Distribution sollten nicht getrennt werden, sie gehören mehr denn je zusammen.

Kanäle übrigens haben eine grosse Zukunft. Wir leben in einer Zeit, in der alles reproduzierbar ist – bis auf eines: das Live-Erlebnis. Ein solches Echtzeiterlebnis kann zwei Stunden vor dem Ereignis nicht erlebt werden, und zwei Stunden später interessiert es weniger. Die Kanäle verlieren an Stellenwert für den Courant normal, für das Alltägliche. Doch treten wichtige Ereignisse in der Schweiz oder der Welt ein oder Ereignisse, die einen helvetischen Nerv berühren, hat SRF zuweilen mehr Zuschauer als früher. Auf die Kanäle zu verzichten, wäre ein strategischer Fehler.

- 4. Wir sprechen wie selbstverständlich über die Globalisierung des Finanzplatzes, des Werkplatzes, des Hochschulplatzes. Wir denken hier in globalen Kategorien, führen aber die Debatte über den Medienplatz Schweiz so, als stünde er unter der Käseglocke, als handelte es sich im wesentlichen um einen nationalen Verteilungskampf zwischen privaten Schweizer Medienhäusern und der SRG – und zwar als Nullsummenspiel: Was die einen gewinnen, verlieren die anderen und vice versa. Dabei haben die ausländischen Fernsehkanäle sechzig Prozent Marktanteil in der Schweiz, und sie erzielen über fünfzig Prozent der TV-Werbeerlöse. Und wie verhält es sich im Internet, also auf dem Werbemarkt der Zukunft? Wir sind acht Millionen Menschen in der Schweiz: 3,4 Millionen haben ein Profil bei Facebook, fünf Millionen sind täglich bei Google. Die zwei grössten Plattformen in der Schweiz sind Facebook und Google. Zusammengenommen haben sämtliche Webseiten sämtlicher Schweizer Medienhäuser weniger Nutzer als Facebook, geschweige denn Google. Die Globalisierung des Medienplatzes ist eine Tatsache. Er ist noch stärker globalisiert als der Finanzplatz. Wer unter «petits Suisses» Verteilungskämpfe um die Brosamen führen will, die uns die Global Players lassen, der wird die Zukunft unseres Medienplatzes nicht gestalten können. Es ist ein klassisches Phänomen: Je kleiner das Kuchenstück, umso härter der Verteilungskampf.

Ausbezahlte Spenden seit  
Lancierung: über CHF 1.3 Mio.

# Gutes tun. Für sich und für andere.

## Cancer Charity Support Fund

Indem Sie in den Cancer Charity Support Fund investieren, engagieren Sie sich im Kampf gegen Krebs. Die Hälfte der Rendite und der Gebühren der involvierten Finanzdienstleister fliessen als Spende der Krebsliga Schweiz / Krebsforschung Schweiz zu. Der Schweizer Anleger kann den gespendeten Betrag von der Einkommenssteuer abziehen. Der Aktienanteil des Fonds wird schwerpunktmaßig in Unternehmen investiert, die in der Krebsforschung und Krebsbekämpfung aktiv sind. Unsere Anlagepolitik schenkt nachhaltigen Werten eine besondere Beachtung.

**Engagieren Sie sich:** [www.cancercharitysupportfund.ch](http://www.cancercharitysupportfund.ch)

---

Begünstigte Organisationen:

**krebsforschung schweiz**  
recherche suisse contre le cancer  
ricerca svizzera contro il cancro  
swiss cancer research



**krebsliga schweiz**

---

Diese Finanzinstitute unterstützen den Cancer Charity Support Fund:

**fair banking**  
**bank coop**

 **J. SAFRA SARASIN**

**PMG Fonds**  
FUND MANAGEMENT & PRIVATE LABELING

**VALIANT**

---

Disclaimer: Der Fondsprospekt, die Wesentlichen Informationen für den Anleger (KIID) sowie die Jahres- und Halbjahresberichte des Cancer Charity Support Fund Moderate können kostenlos bei PMG FONDS MANAGEMENT AG, Sihlstrasse 95, CH-8001 Zürich ([www.pmg-fonds.ch](http://www.pmg-fonds.ch)) angefordert werden. Investitionen in ein Produkt sollten nur nach gründlichem Studium des aktuellen Prospekts erfolgen. Anteile der erwähnten PMG Fonds dürfen innerhalb der USA weder angeboten noch verkauft oder ausgeliefert werden. Die Angaben dienen lediglich der Information, stellen keine Offerte dar und sind lediglich zum persönlichen Gebrauch des Empfängers bestimmt. Die Angaben in diesem Dokument werden ohne jegliche Garantie oder Zusicherung zur Verfügung gestellt. Diese Informationen berücksichtigen weder die spezifischen oder künftigen Anlageziele noch die steuerliche oder finanzielle Lage oder die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Empfängers. Die frühere Wertentwicklung ist kein verlässlicher Indikator für künftige Ergebnisse.

# «Zusammengenommen haben sämtliche Webseiten sämtlicher Schweizer Medienhäuser weniger Nutzer als Facebook, geschweige denn Google.»

Roger de Weck

5. Zuletzt – die Zeit ist fortgeschritten – ein kurzes Wort zur Werbung, genauer gesagt zur Forderung nach einem Werbeverbot für die SRG. In grossen Ländern mit ihren Abermillionen Gebührenzahlern ist die Mitfinanzierung öffentlicher Anbieter durch Werbung nicht entscheidend. In Deutschland mit achtzig Millionen Menschen und Programmen nur in einer Sprache reicht weitgehend das Gebührenaufkommen, die Werbeeinnahmen machen wenig mehr als fünf Prozent des Budgets von ARD und ZDF aus, nach 20 Uhr werden keine Werbespots ausgestrahlt. Hingegen sind die meisten kleinen Länder in Sachen Fernsehwerbung schon deshalb liberal, weil das Gebührenaufkommen oft nicht reicht, um ein wettbewerbsfähiges Fernsehen zu finanzieren. Das gilt erst recht für die Schweiz, die Programme in vier Sprachen anbieten muss.

Ohnehin läge ein Werbeverbot weder im Interesse der privaten Konkurrenz noch der Schweizer Wirtschaft. Der 3+-Chef Dominik Kaiser äussert sich im Buch «Weniger Staat, mehr Fernsehen» zum Thema Werbung wie folgt: «Ein Werbeverbot könnte in einem kleinen Land wie der Schweiz meines Erachtens dem gesamten Werbemarkt schaden. Wenn im Schweizer Werbemarkt gar keine Werbung ausgestrahlt werden dürfte, würde das den Privaten nicht dienen, ganz im Gegenteil!»<sup>3</sup> Und der Schweizerische Werbe-Auftraggeberverband SWA schreibt in seinem jüngsten Jahresbericht: «Werbeverbote aller Art lehnen wir grundsätzlich ab. So auch die jüngst vom Verlegerverband geforderten Einschränkungen der Werbemöglichkeiten bei den SRG-TV-Sendern. Nach 50 Jahren Schweizer TV-Werbung in diesem Jahr wäre dies ein grosser Rückschritt für den Werbemarkt. Von einem derart

massiven Markteingriff würden einzig ausländische TV-Stationen mit ihren Werbefenstern sowie das Internet profitieren. Die Verlierer wären die Werbeauftraggeber, welche jahrelang in die SRG-Sender investiert haben und jetzt ihrer reichweitenstarken Werbemöglichkeiten beraubt würden. Es gilt somit die Handels- und Gewerbefreiheit in allen Bereichen zu verteidigen, selbst gegen Angriffe aus der eigenen Branche.»

Ich plädiere dafür, die Debatte über den Service public der Zukunft zu erden. Jede Politik muss sowohl den Realitäten als auch den Weltanschauungen Rechnung tragen. Jede neue Medienpolitik in Sachen Service public sollte elementare Gegebenheiten der audiovisuellen Branche berücksichtigen. Überspitzt gesagt: Wir sollten über den Medienplatz Schweiz nicht so debattieren, wie Occupy über den Finanzplatz debattiert, nämlich an den Tatsachen und den realen Entwicklungen vorbei. Lassen Sie uns zu einer sachlichen, realistischen Service-public-Debatte zurückfinden. 

Dieser Artikel basiert auf der redigierten Transkription einer Rede, die Roger de Weck am 23.4.2015 an der Vernissage des Buchs «Weniger Staat, mehr Fernsehen» im Zürcher Hotel «Savoy Baur en Ville» auf Einladung der Stiftung für Meinungsfreiheit und MedienVielfalt gehalten hat. Die vorliegende Fassung wurde von Roger de Weck autorisiert.

<sup>1</sup> Rino Borini, Dominik Kaiser: «Die Logik unseres Senders ist ganz einfach». In: Punkt-Magazin, Juni/Juli 2014.

<sup>2</sup> Pascal Ihle, Dominik Kaiser: «12 Hochzeiten, 16 Kinder». In: Handelszeitung, 4.9.2014, S. 23.

<sup>3</sup> René Scheu (Hrsg.): Weniger Staat, mehr Fernsehen. Service sans public? – Die neue Debatte um die SRG. Zürich: Neue Zürcher Zeitung, NZZ Libro, 2015, S. 159.