

Zeitschrift: Zoom : Zeitschrift für Film
Herausgeber: Katholischer Mediendienst ; Evangelischer Mediendienst
Band: 37 (1985)
Heft: 23

Artikel: Blick in eine ungewisse Zukunft
Autor: Jaeggi, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-932304>

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: 12.01.2026

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

Urs Jaeggi

Blick in eine ungewisse Zukunft

«Strategie tut not», meinte der Generaldirektor der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), Prof. Leo Schürmann, anlässlich der 60. Generalversammlung. In der Tat: Die SRG wird sich angesichts der wachsenden privaten, vorwiegend nach kommerziellen Gesichtspunkten ausgerichteten Konkurrenz etwas einfallen lassen müssen, wenn sie ihre Stellung behaupten will. Generaldirektor Schürmann scheint darum zu wissen. Seine Überlegungen zum Thema «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» sind nicht nur zu einer wichtigen Diskussionsgrundlage für die zukünftige Entwicklung der SRG, sondern ein eigentliches Papier der Strategien – auch der Gegenstrategien – im Kampf um das Überleben geworden. Ob die darin entworfenen Perspektiven allerdings genügen, einem qualitativ überzeugenden öffentlichen und unabhängigen Rundfunksystem die Existenz zu sichern, bedarf indes noch einer genaueren Überprüfung.

Das Grundlagenpapier «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» beinhaltet zunächst eine Bestandesaufnahme, eine Übersicht zur gegenwärtigen Medienlandschaft und dem Stellenwert der SRG in ihr. Die SRG müsse sich, heisst es gleich am Anfang, wie auch andere nationale Anstalten über ihre Funktion und ihre Chancen angesichts neuer Marktkonstellationen, Bedürfnisse und Techniken klar werden. Dazu bestehe umso mehr Anlass, als in den nächsten Jahren die Ausführungsgesetzgebung zum Radio- und Fernsehartikel der Bundesverfassung behandelt werde. Der Status der SRG sei davon unmittelbar berührt.

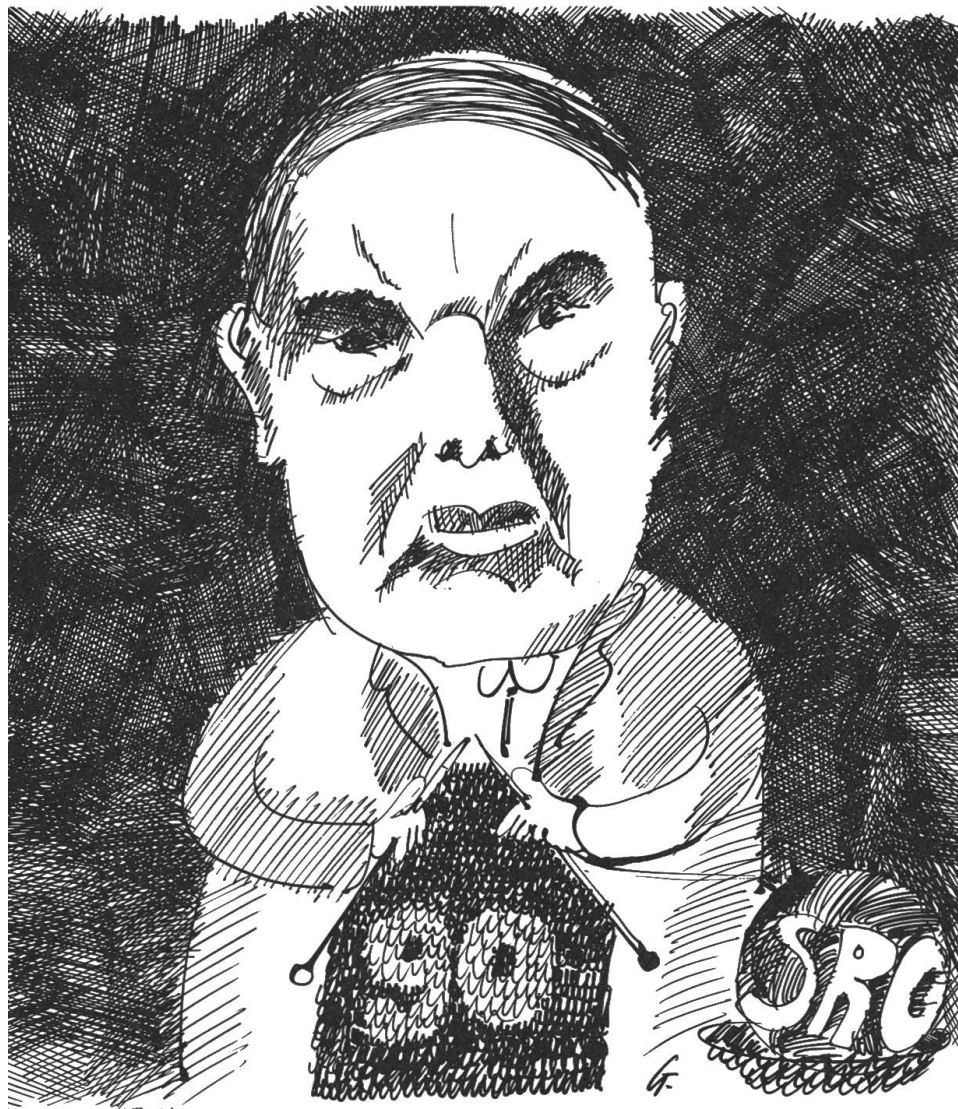
Märkte definieren

Aus der Überlegung heraus, dass sich Veränderungen und Auseinandersetzungen im Medienbereich unter unternehmerischen Vorzeichen abspielen werden, hält der SRG-Generaldirektor es für richtig, den Begriff der Dienstleistung in den Mittelpunkt zu stellen und von diesem Ausgangspunkt her die Märkte zu definieren, auf denen die Dienstleistungen angeboten und verlangt werden. Eine Optik, die allein den heute gültigen Auftrag ins Zentrum stelle, genüge angesichts der enormen Dynamik in der Entwicklung des elektronischen Geschehens nicht mehr. Vielmehr gelte es, die voraussichtlichen Marktentwicklungen bei Radio und Fernsehen gesamthaft zu analysieren, damit nachher der Stellenwert des Auftrages einer öffentlichen Rundfunkanstalt mit umso mehr Nachdruck positioniert werden könne.

Die Marktdefinition geht auf der Angebotseite davon aus, dass die technologische Entwicklung heute global stattfindet und insbesondere von den

Vereinigten Staaten und Japan vorangetrieben wird. Damit werde die Schweiz teilweise vor wirtschafts- und medienpolitische Sachzwänge gestellt. Indessen würden durch diese technologischen Entwicklungen auch neue Möglichkeiten eröffnet. Für die Schweiz sei vorauszu sehen, dass die Verkabelung als Folge der Frequenzknappheit in Europa in den neunziger Jahren einen Versorgungsgrad von 70 bis 80 Prozent erreiche. Gleichzeitig werde das Programmangebot dank der Glasfasertechnik eine beträchtliche Steigerung erfahren. Dem Benutzer stünden dann etwa 50 bis 100 Radio- und Fernsehkanäle zur Verfügung. Dieser wird das Angebot zeitsoverän nutzen können, stehen dannzumal doch schätzungsweise in 75 Prozent der Haushalte Videorecorder. Im Bereich der Satellitenkommunikation werden über Fernmelde- und Kommunikationssatelliten 1990 rund 100 Transponder für die Übermittlung von Fernsehprogrammen zur Verfügung stehen. Laut Bericht werden sich in absehbarer Zukunft die drahtlose, die Kabel- und die Satellitenversorgung nur bedingt konkurrenzieren, da ihnen eher eine komplementäre Funktion zukommt.

Den technischen Entwicklungen entspricht ein verändertes Angebot audiovisueller Produkte, wie die Programme heute marktkonform genannt werden. Im Fernsehbereich ist mit internationalen Programmangeboten zu rechnen, die in allen wichtigen Sprachen via Satelliten empfangen werden können und häufig von privatwirtschaftlichen Grosskonzernen ausgestrahlt und teils durch internationale Werbung, teils durch Teilnehmerabonnemente (Pay-TV) finanziert werden. Nur noch wenige dieser internationalen Kanäle werden alle Funktionen erfüllen, wie dies heute



die öffentlich-rechtlichen Anstalten und etwa die SRG aufgrund ihrer Aufträge tun. Es finden – so das Szenario für die nächste Zukunft – vielmehr funktionale Spezialisierungen statt: Spielfilm-Kanäle, Sport-, Musik- und Bildungskanäle, aber auch «Boulevard»-Kanäle werden disponibel sein, je nach Geschmack, Lust und Laune. Die Hersteller spezialisierter Sendungen werden ihre Produkte indessen nicht nur über Fernsehkanäle verbreiten, sondern auf Videokassetten direkt an die Konsumenten verkaufen. Im nationalen und lokalen Bereich sind Bestrebungen im Gange, lokale oder regionale Fernsehprogramme zum Teil auf rein privater Basis (z. B. «Zürivision»), zum Teil zusammen mit der SRG als Fenster in einer

vierten Kette (Basler, beziehungsweise Berner Modell) zu verwirklichen.

Verlust von Marktanteilen für die SRG?

Wie weit die öffentlichen Radio- und Fernsehanstalten und somit auch die SRG durch das erweiterte Medienangebot, d. h. durch die Konkurrenzierung privater Veranstalter Marktanteile einbüßen, hängt nicht zuletzt von den Reaktionen der Nachfrageseite ab. Ist sie beispielsweise bereit und in der Lage, zukünftig mehr Geld für den Medienkonsum auszugeben? Prognosen bejahen dies; die Realität indessen sieht etwas anders aus. Der Fernsehkonsum beispielsweise lässt nach, und

die Einführung des Abonnementsfernsehens (Teleclub und Téléciné) in der Schweiz erweist sich als äusserst mühseliger Vorgang. Der sogenannte Werbekuchen, der recht eng an die Publikumsnachfrage gekoppelt ist, lässt sich – es ist inzwischen eine Binsenwahrheit geworden – nicht beliebig vergrössern.

Dass es für die SRG keineswegs leicht sein wird, im Bereich der elektronischen Medien ihre dominierende Stellung in die Zukunft zu retten, verschweigt das Strategiepapier «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» keineswegs. Nicht ohne Besorgnis wird etwa festgehalten, dass in der italienischsprachigen Schweiz schon jetzt die Mehrheit der jugendlichen Radiohörer zu den privaten Stationen abgewandert ist – im Gegensatz etwa zur deutschen Schweiz und – allerdings bloss zum Teil – der Romandie, wo es gelang, mit der Einführung von DRS 3 und Couleur 3 ein «Einstiegsradio» für Jugendliche, d. h. für die künftigen Hörer der neunziger Jahre zu etablieren. Über die zukünftige Fernsehnutzung der Konsumenten sind im Papier mehr als vage Vermutungen nicht angestellt. Über die Feststellung hinaus, dass die Fernsehnutzungszeit insgesamt wahrscheinlich nur wenig zunehmen wird, ist ihm nichts zu entlocken.

Mehr als ein möglicher Zuschauerverlust macht Generaldirektor Schürmann offensichtlich die Beschaffung der Software für die SRG (vor allem für das Fernsehen) zu schaffen. Er bezeichnet sie ganz offen als Achillessehne. Die Vervielfachung der technischen Übertragungskapazitäten hat zu einer gewaltigen Steigerung der Nachfrage nach Programmen und damit eine Erhöhung der Preise zur Folge, bei der die SRG zum Teil nicht mehr mithalten in der Lage ist. Ob hier

die Steigerung der nationalen Produktion von Programmen, die vermehrte Kooperation unter öffentlichen Anstalten und die systematische kommerzielle Auswertung der eigenen Dokumentationen und Archive als Strategien zu genügen vermögen und eine wirkliche Verbesserung der Ausgangslage bringen, muss bezweifelt werden. Sich der Abhängigkeit von den multinationalen Programmbietern zu entziehen, bedeutet wohl eine grundsätzliche Abkehr von den gewohnten Programmstrukturen. So weit allerdings gehen die Überlegungen im SRG-Strategiepapier nicht.

Trotz der zweifellos schwierigen Situation rechnet sich die SRG eine gute Chance aus, nicht nur überleben, sondern ihre dominierende Stellung halten zu können. Öffentliche Anstalten sind zwar in der Regel weniger flexibel am Markt als die Privaten, aber sie sind dafür auch weniger marktabhängig. Die grosse Stabilität der Einnahmen durch gemischte Finanzierungsformen (Gebühren und Werbung), der gesicherte öffentliche Status sowie das langjährige Know-how und Kräftepotential der Mitarbeiter versetzt sie in die Lage, langfristig auf Qualitätsproduktion auszugehen. Zwei weitere Faktoren dürften ebenfalls keine geringe Rolle spielen:

- Im Bereich der Information spielen die Nationalität, die Glaubwürdigkeit und die Präsenz eine massgebliche Rolle. Die SRG hat, was nationale und internationale Informationen betrifft, einen grossen Vorsprung auf ihre Konkurrenten.
- Das Bedürfnis der Zuschauer nach Begleitung, Gestaltung des Feierabends, nach Vertrautheit und Geborgenheit führt dazu, dass vom Fernsehzuschauer verhältnismässig wenige Kanäle bevorzugt

werden. Bei diesem «Gewohnheitsverhalten» hat sich die SRG eine gewisse Position gesichert.

Dennoch dürfte der Marktanteil breit programmierter «Begleitender» zugunsten spezialisierter Angebote abnehmen. Das Bedürfnis nach selektiver Nutzung, zum Beispiel von Music-Videos, Spielfilmen oder Fachinformationen, wird insbesondere bei der jüngeren Generation und bei höheren Bildungsschichten wachsen. Überdies könnte der Fall eintreten, dass die SRG im Bereich der Unterhaltung (Live und Konzerten) in eine Sandwich-Position zwischen internationale und lokale Sender gerät und – falls nicht entsprechende Gegenmassnahmen getroffen werden – erhebliche Anteile verliert.

In einer Zeit, in der sich die Nachfrage nicht mehr nach einem relativ bescheidenen Angebot zu richten hat, sondern in der sich eine immer grössere Zahl von Anbietern nach den vielseitigen Bedürfnissen der Nachfrager auszurichten hat – so zumindest sieht die «Philosophie» der SRG-Strategen für die nähere Medien-Zukunft aus –, kommt der SRG eine wichtige Leitfunktion zu: Sie könnte ein Absacken des Gesamtniveaus verhindern und mit ihren Programmen als Vorbild und «Messlatte» zum Garanten des Qualitätsniveaus der elektronischen Märkte einer Nation werden.

Programmauftrag als Strategie-Grundlage

Die Strategien, die Generaldirektor Leo Schürmann vorsieht, um die SRG in die neunziger Jahre zu führen, entwickeln sich aus der Grundlage eines umfassenden, die gesellschaftliche, kulturelle und politische Vielfalt des Landes berücksichtigenden

Programmauftrages, wie er im wesentlichen schon heute besteht. Dieser gewährleistet die Versorgung breiter Bevölkerungskreise mit einer qualitativ hochstehenden Basisdienstleistung, die spezielle Berücksichtigung von Minderheiten, das Wahrnehmen einer qualitativen Leitfunktion für Privatsender, die Sicherstellung einer staatspolitischen Integrationsfunktion, indem die unterschiedlichen Meinungen, Bevölkerungsgruppen und Landesteile gleichermassen berücksichtigt und zusammengeführt werden, und schliesslich auch die Information in Krisenlagen.

Soll der umfassende Programmauftrag als Chance wirklich wahrgenommen werden, bedarf dessen Erfüllung nach Meinung Prof. Schürmanns allerdings einiger Verbesserungen. Es müsste, immer laut vorliegendem Papier,

- insbesondere die gesellschaftliche Integrationsfunktion (zum Beispiel Stadt-Land, Deutschschweiz-Westschweiz, Alt-Jung, Konsument-Wirtschaft usw.) vermehrt wahrgenommen werden;
- bewusster mit dem Medium als Instrument der Kulturförderung umgegangen werden;
- noch mehr im Sinne einer mehr phänomenologischen, wertfreien Beschreibung von Ereignissen, Zuständen, Zusammenhängen und Hintergründen aller Art, insbesondere als Ergänzung zur Tagesaktualität, informiert werden;
- bewusster mit den gesellschaftlichen Tabuzonen und gesellschaftlich strittigen Themen bezüglich der zu erwartenden Wirkungen beim Publikum umgegangen werden;
- die Funktion als Stimme der Schweiz im Ausland, vor allem durch Schweizer Radio International und gegebenenfalls auch durch den Fernseh-



**Prof. Leo Schürmann,
SRG-Generaldirektor.**

Vier Thesen zur Zukunft der SRG

1. Der Auftrag der SRG als nationaler Rundfunkanstalt ist auch auf längere Sicht integral aufrechtzuerhalten. Dieser Auftrag umfasst die Vollversorgung des Landes in den vier Landessprachen mit Radio- und Fernsehprogrammen und weitere Rundfunkdienste im Interesse der gesellschaftlichen Integration und der nationalen Identifikation.

2. Die SRG entwickelt neue Angebots-Strategien, um das Unternehmen in die Lage zu versetzen, den Herausforderungen der medialen Zukunft zu begegnen. Für die SRG am meisten erfolgversprechend dürfte die Strategie der Konzentration, Limitierung und Intensivierung sein. Die SRG setzt Leistungsschwer-

punkte, konzentriert sich auf ihre Schlüsselmärkte und strebt auf diesen Märkten durch die Stärkung der qualitativen Programmleistung die Position des Marktführers an.

3. Die zur Erfüllung dieses Auftrages erforderlichen finanziellen Mittel sind vorab durch öffentliche Gebühren und durch Werbung sowohl sicherzustellen als auch den sich wandelnden Bedürfnissen anzupassen.

4. Die Organisationsstruktur der SRG ist durch klare Trennung der Funktionen von Geschäftsführung und Aufsicht beweglicher zu gestalten. Die professionelle Organisation ist zu straffen.

sektor, wahrgenommen werden.

Generaldirektor Schürmann berücksichtigt bei den Verbesserungen zur Erfüllung des Programmauftrages sehr stark die Interessen des Publikums; eine Strategie, die er schon lange verfolgt. Sie findet ihren Niederschlag auch in der Überlegung, dass der öfters angerufene Gegensatz zwischen Programmauftrag und marktgerechtem Programmverhalten nur ein scheinbarer sei: «Es gehört mit zum Programmauftrag, das Angebot der SRG adressatengerecht zu gestalten. Der Programmauftrag ist noch nicht erfüllt, wenn die Botschaft abgesandt ist, sondern erst dann, wenn sie beim Publikum angekommen ist.»

Im Sinne einer Kommentierung ist hier nun allerdings einzuwenden, dass Prof. Schürmanns Forderungen nach adressatengerechten Programmen und nach bewusstem Umgang mit gesellschaftlichen Tabuzonen sowie strittigen Themen bezüglich der zu erwartenden Wirkungen beim Publi-

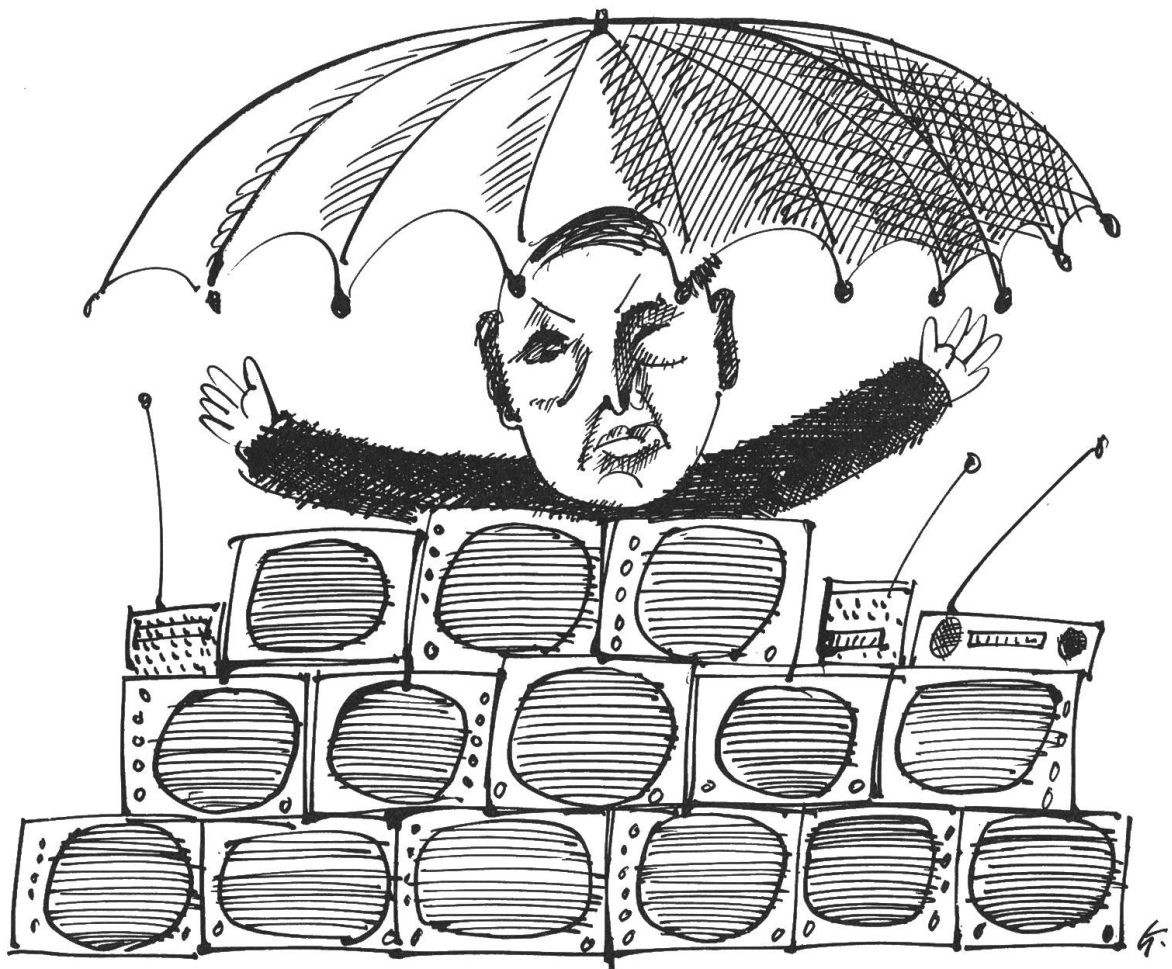
kum keineswegs nur eine positive Reaktion auslösen. Zwar ist unbestritten, dass das Publikum ein – in der Vergangenheit möglicherweise nur unzureichend wahrgenommenes – Recht auf Berücksichtigung seiner Wünsche und Bedürfnisse hat. Fernseh- und Radioprogramme, die an den berechtigten Forderungen der Konsumenten vorbeigeplant werden, sind in der Tat problematisch.

Indessen ist aber auch festzuhalten, dass die wirklichen Bedürfnisse der Konsumenten bis auf den heutigen Tag nur äusserst rudimentär definiert sind. Sie können keinesfalls aufgrund quantitativer Erhebung wie Einschaltquoten usw. erhoben werden. Und ebenso wenig sind die Äusserungen lautstarker und aggressiver Minderheiten und politisch oder ideologisch motivierte Druckversuche geeignet, Publikums-Bedürfnisse zu eruieren. Gerade dies ist aber in jüngster Zeit öfters mal vorgekommen. Es wird deshalb sehr darauf zu achten sein, dass eine adressatengerechte Programmation der SRG-Programme

nicht unter dem Aspekt einer politisch diktierten Maulkorbpolitik erfolgt. Die im Papier mehrmals beschworene Integrationsfunktion einer öffentlichen Medienanstalt zeichnet sich nämlich nicht zuletzt dadurch aus, dass sie dem Publikum nicht einfach nach dem Mund redet, sondern demokratische Kontrolle auch im Sinne von Kritik und unbequemem Gewissen ausübt. Gerade in dieser Beziehung hat die SRG in jüngster Zeit zumindest in der deutschsprachigen Region eine wenig überzeugende Haltung an den Tag gelegt und damit ihre Position gegenüber privaten Unternehmen erheblich geschwächt.

Wenig Perspektiven im Programmbereich

Doch nicht nur Generaldirektor Schürmanns adressatengerechte Programmperspektive hinterlässt ein etwas schales Gefühl. Das Strategiepapier zeigt auch andernorts, wo es sich mit Programmfragen auseinandersetzt, wenig innovati-



ven Geist, wenig utopische Ansätze. Die propagierte Radio-Strategie des «umfassenden Angebotes» etwa fordert, die bestehenden Radioprogramme seien qualitativ zu intensivieren und neu aufeinander abzustimmen. Wie das zu geschehen hat, ist – mit Verlaub – in zwei unverbindlichen Gemeinplätzen festgehalten:

- Das Programmangebot zielt in seiner Gesamtheit auf das ganze zu jedem Zeitpunkt durch die Hörergewohnheiten und -erwartungen bestimmte potentielle Publikum;
- das Profil der einzelnen Programme soll einprägsam und die Programmstruktur derart einfach sein, dass sich eine Vororientierung weitgehend erübrigt.

Das Programm-Modell hält sich weitgehend an die konsequente Harmonisierung und Typisierung der Programme. Letztere hat sich – wie gehabt –

hauptsächlich an der Musikrichtung zu orientieren. Das gesprochene Wort ist nur zweitrangiges Typisierungskriterium. Immerhin «sollte die Informationsbasis (zum Beispiel Hauptnachrichten/Verkehrsnachrichten) grundsätzlich auf allen Programmen gleichzeitig ausgestrahlt werden, weil einerseits ein einheitliches Grundangebot der Information einen Integrationseffekt hat, andererseits der Hörer keine unnötigen Frequenzwechsel vornehmen muss».

So bleiben denn die SRG-Radioprogramme der neunziger Jahre an jenem Punkt fixiert, wo sie im wesentlichen schon heute sind – vorausgesetzt, es geht nach dem Willen der Generaldirektion. Das 1. Programm verbleibt, so das Papier, im bisherigen Rahmen, ist jedoch von nicht harmonisierten Bestandteilen zu entlasten. Das 2. Programm (E-Musik-Programm)

bleibt im wesentlichen unverändert, verzichtet jedoch auf nicht radiophone Bestandteile und ist – was immer das auch heissen mag – bedürfnisgerecht angeordnet. Das 3. Programm schliesslich, das Programm für die Jungen also, bleibt mehr oder weniger unverändert, weist jedoch einen (noch) geringeren Wortanteil auf.

Da scheinen nun in der Tat nicht nur keine Zukunftsperspektiven vorzuliegen, da werden überdies Skepsis und Kritik gegenüber den bestehenden Programmstrukturen in den Wind geschlagen. Ob sich Typisierung und Harmonisierung der Programme in dem Ausmass bewährt haben, wie man das bei der SRG wahrhaben will, ist nämlich keineswegs so unbestritten. Stimmen, die behaupten, die Programm-Typisierung habe zur Desintegration beigetragen und stehe damit in einem krassen Gegensatz zum

Programmauftrag, sind jedenfalls nicht nur vereinzelt laut geworden. Und die «Heimatlosigkeit» der Radiohörer um die vierzig in den SRG-Programmen ist inzwischen schon sprichwörtlich. Zu befürchten ist überdies, dass die satte Zufriedenheit mit dem Bestehenden elementarste Verbesserungen am Programm verhindert. Ich denke dabei etwa an die längst erhobene Forderung nach einer Übernahme des gesamten abendlichen Informationsangebotes (Regional- und Abendjournal sowie «Echo der Zeit») in das 3. Programm, die bessere finanzielle Dotierung für freie Mitarbeiter in den Begleitprogrammen oder eine günstigere Platzierung der Kulturschiene «Reflexe» im Gesamtprogramm (Übernahme einzelner Bestandteile ins 1. und 3. Programm).

Anspruch auf die vierte TV-Senderkette

Programmmliche Perspektiven sind auch im Bereich des Fernsehens nur in rudimentärer Form entwickelt worden. Aber hier gibt es zumindest medienpolitische Perspektiven, die einen nicht geringen Einfluss auf die Programmgestaltung ausüben dürften. So beansprucht die SRG – auch wenn es so explizit aus taktischen Gründen nicht gesagt wird – ganz eindeutig die vierte Senderkette. Neben der Einrichtung von lokalen Fenstern, die durch Private veranstaltet werden und die SRG zumindest teilweise von der Berichterstattung über lokale und regionale Ereignisse befreien sollen, wird der Kanal vor allem dazu benützt, um längere Sportereignisse oder Minoritätensendungen aller Art parallel zum Hauptabendprogramm auszustrahlen. Die lokalen und regionalen Fenster sind gemäss dem Basler Modell zwi-

schen 18.00 und 19.30 Uhr programmiert.

Dem Anspruch auf die vierte Senderkette – der vorläufig letzten verfügbaren – wird von privater Seite her Opposition erwachsen. Sie hat sich etwa durch das Verlagshaus Ringier (in Zusammenarbeit mit Roger Schawinski für eine private «Zürivision») oder in der Person des Präsidenten der freisinnig-demokratischen Medienkommission, Nationalrat Ulrich Bremi, bereits formiert. Sukkurs wird dieser Opposition vor allem von jenen Kreisen zuteil werden, die an einer Zerschlagung des sogenannten SRG-Monopols interessiert sind. Gerade in bezug auf die Gegnerschaft, die der SRG nicht nur durch ihre Ansprüche erwächst, wird eine weitere Problematik des Strategiepapiers offenkundig: Die Strategien beziehen sich auf die Integration der SRG in eine laufende Medienentwicklung in technischer, finanzieller und zumindest teilweise auch in programmpolitischer Hinsicht. Eine politische Strategie zur Durchsetzung der SRG-Zukunftspläne ist dagegen nirgendwo formuliert. Dabei wird in nächster Zeit gerade hier entscheidende Arbeit geleistet werden müssen. Die bürgerlichen Parteien haben sich – vielleicht mit Ausnahme der in dieser Frage recht unentschiedenen Christlich-demokratischen Volkspartei (CVP) – für eine sogenannte Liberalisierung der Medienstrukturen entschieden. Die SRG wird, wenn sie ihre Marktanteile halten will, entsprechende Lobby-Arbeit zu verrichten haben. Es kann durchaus sein, dass der gewiegte Taktiker Schürmann in dieser Beziehung konkrete Vorstellungen hat, sich aber vorläufig nicht in die Karten gucken lassen will.

Klar ist zur Zeit einzig, dass die SRG auch den Bereich des Satellitenfernsehens nicht allein

den Privaten überlassen will. Es sei, so steht es im Papier, parallel zu Radio International auch ein «Fernsehen International» ins Auge zu fassen. Angesichts der begrenzten politischen Handlungsspielräume und der finanziellen Prioritäten komme der Aufbau einer eigenständigen Kette allerdings nicht in Frage. Doch es seien im Rahmen sprachregionaler, öffentlich-rechtlicher Satellitenprogramme SRG-Beiträge in Aussicht zu nehmen. Mit 3-Sat und TV 5 seien entsprechende Weichen gestellt worden, und weiterhin überprüfenswert bleibe die Mitwirkung bei Unterfangen wie «Europe-TV» (paneuropäischer Kanal).

«Marketingorientierte Produkterstellung» ist ein weiteres Stichwort zur unternehmenspolitischen Ausrichtung des Strategiepapiers. Die Produktpolitik sei generell zu systematisieren: «Die Methodik der marketingorientierten Produkteplanung ist derart auf die Verhältnisse der SRG anzuwenden, dass sie der besonderen Situation, nämlich gleichzeitig dem gemeinwohlverpflichteten Auftrag und den Marktgegebenheiten gerecht wird.» Ein Unterfangen, dass keineswegs leicht durchzuführen sein dürfte, wenn die SRG ihren umfassenden Programmauftrag noch ernsthaft erfüllen will. Und man stellt denn auch mit etlichem Erstaunen fest, dass unter den von der SRG zu erbringenden und noch aufzubauenden Dienstleistungen nicht nur die Untertitelung von Sendungen für Hörbehinderte über Teletext und das Verfügbarmachen von Forschungsdaten figuriert, sondern auch das sogenannte Merchandising, d. h. der Verkauf von Objekten, die mit Sendeinhalten in einer Beziehung stehen. Soll da der Buch-, T-Shirt- und Ramschverkauf ab Studio wie bei einem drittklassigen Lokalradiosender

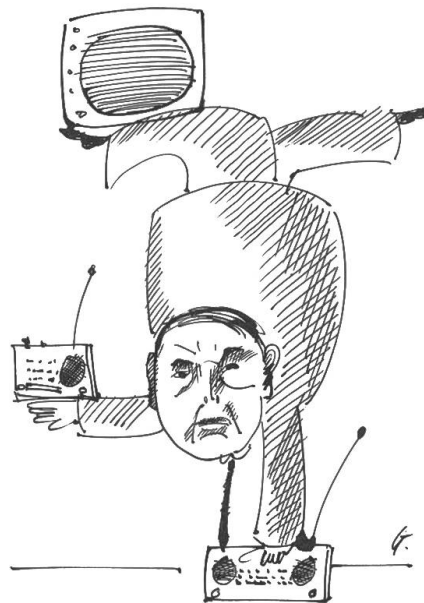
etwa zum Prinzip von Marketing und Imagepflege gemacht werden?

Zentralisierung der Macht?

Kompetenter – und damit als Diskussionsgrundlage brauchbarer – erweist sich das Strategiepapier «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre», wo es sich mit Finanz-, Personal- und Organisationsstrukturfragen auseinandersetzt. Von einem geradezu nüchternen Realismus beispielsweise sind die Perspektiven im Finanzbereich: Die Erschliessung neuer Einnahmequellen (wobei neben dem Merchandising auch an Sponsoring gedacht wird), eine Rentabilitätssteigerung durch eine geschickte Produkteverwertung (Verkauf, Archivnutzung) und die optimale Nutzung der verfügbaren Mittel werden als einzuschlagende Strategie proklamiert. Einzig die Tatsache, dass die SRG in Zukunft ihre technischen Produktionsmittel wie jede privatwirtschaftlich orientierte Firma selbständig beschaffen können sollte, um in Zukunft rascher auf Änderungen der Umwelt reagieren zu können, mutet etwas auflüpfig an. Die Forderung ist wohl aus der Überzeugung gewachsen, dass die bisher dafür verantwortliche PTT mit ihren langen Beschaffungswegen und starren Finanzplänen den Forderungen der SRG nicht immer in dem Masse gerecht geworden sind, wie diese es wünschte. Der Beschaffungskrieg ist übrigens bereits in die Generalversammlung hineingetragen worden und hat dort eine ziemlich unwirsche Reaktion von Seiten der PTT ausgelöst.

So wie man den Wunsch nach Zuständigkeit für die Beschaffung der technischen Installationen als ein Begehren nach mehr Macht interpretieren

kann, dürfte auch Schürmanns Verlangen, die Personalhoheit sei inskünftig durch die SRG vermehrt selber und nicht mehr unter dem Vorbehalt der Genehmigung durch den Bund wahrzunehmen, ausgelegt werden. Man wird indessen mit dem Generaldirektor einig gehen, dass eine flexiblere Personalpolitik dringend notwendig ist, um den Ansprüchen der Öffentlichkeit genügen zu können. Die bisher allzu starre Lohnskala, die kaum eine individuelle Anpassung der



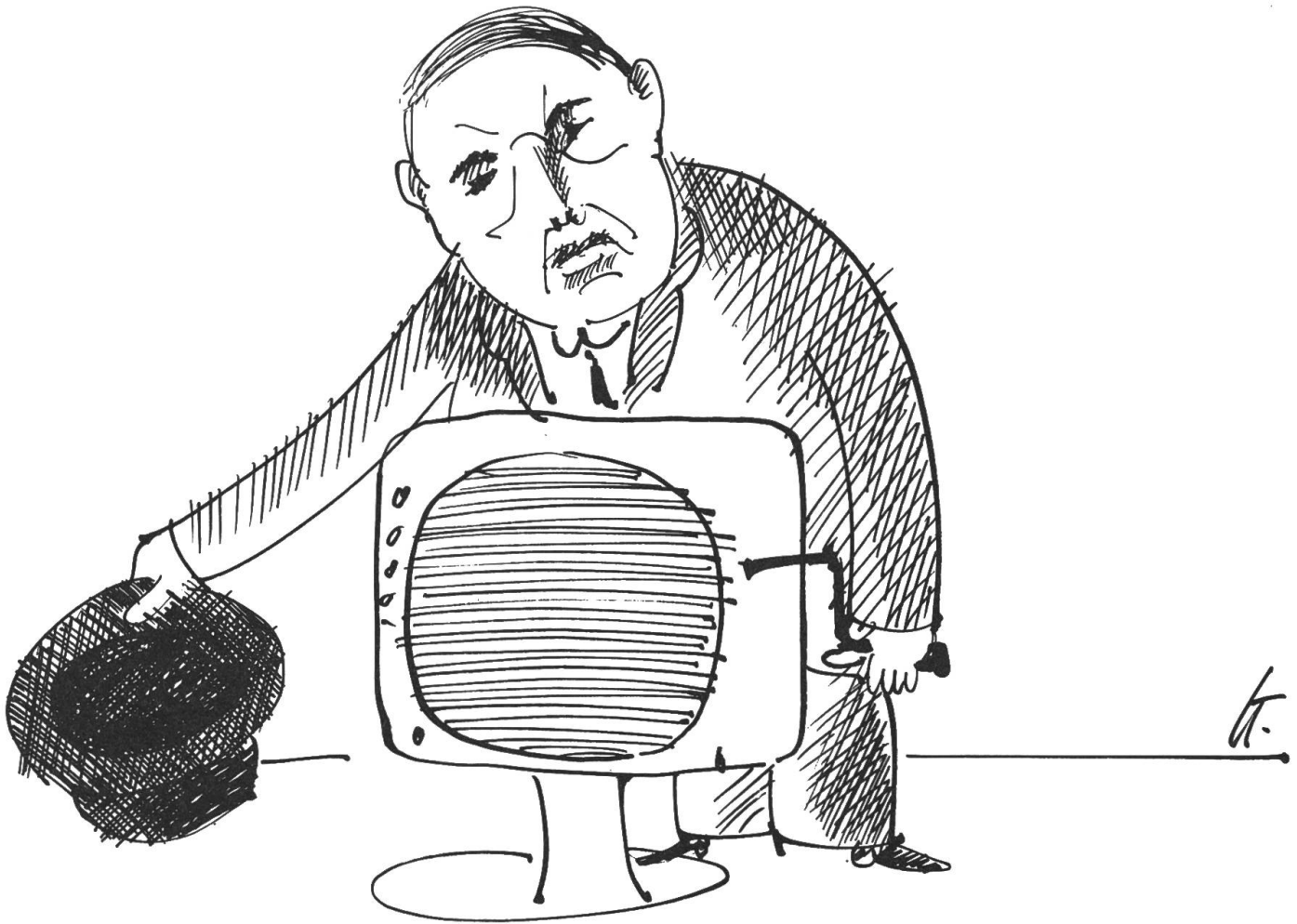
Gehälter nach dem Leistungsprinzip erlaubte, trägt zweifellos Mitschuld an der bisweilen mediokren journalistischen Qualität in einzelnen Programmbereichen. Dass darüber hinaus zeitgemässe Massnahmen wie Job-Rotation oder Amtszeitbeschränkungen für Generaldirektor und Direktoren (sechs Jahre) sowie Abteilungsleiter (acht Jahre) mit der Möglichkeit einer Wiederwahl anregend wirken könnten, lässt sich ebenfalls nicht bestreiten.

Dass Generaldirektor Leo Schürmann als Strategie für die neunziger Jahre eine Überprüfung der inneren (professionelle Organisation) und der äusseren

(Trägerschaftsorganisationen) Struktur vorsieht und damit eine deutlichere Trennung von Geschäftsführung und Aufsicht anstrebt, wird man ihm nicht verübeln können. In der Tat hat sich gezeigt, und die laue Reaktion der Delegierten an der diesjährigen SRG-Generalversammlung auf das immerhin brisante Strategiepapier ist ein weiterer Beweis dafür, dass vor allem die nationale Trägerschaft ihre Funktionen nur noch ungenügend wahrzunehmen vermag und überaus schwerfällig agiert.

Indessen ist hier Vorsicht am Platz: Hinter Schürmanns Forderung nach einer Klärung der offensichtlichen «Diskrepanz zwischen Programmverantwortung des Generaldirektors nach Konzession und dessen Kompetenzen in diesem Bereich» steckt machtpolitische Absicht: Der Generaldirektor will nicht, wie das fälschlicherweise interpretiert werden könnte, die Programmverantwortung abtreten, sondern sie mit mehr Kompetenz beispielsweise im Bereich der Anstellung von Kaderpersonal verbinden. Hier stellt sich nun in der Tat die Frage, ob damit nicht eine allzu starke Machtkonzentration angestrebt wird. Jedenfalls würden damit die Befugnisse der regionalen Trägerschaften, die heute für diese Wahlen zuständig sind, arg eingeschränkt. Das würde aber auch bedeuten, den öffentlichen Charakter der SRG entscheidend einzuengen. Dagegen werden sich die regionalen Trägerschaften mit aller Entschiedenheit zur Wehr setzen müssen. Sukkurs werden sie dabei – wenn nicht alles täuscht – auch von den Programmdirektoren und dem weiteren höheren Kader erhalten: Ein allmächtiger Generaldirektor würde nämlich auch deren Kompetenzen beschneiden.

Dagegen wird man Generaldirektor Schürmanns Bemühun-



gen um eine Verkürzung der Hierarchie begrüßen müssen. Dieser Schritt ist gerade für eine öffentliche Institution im Hinblick auf ihre Transparenz unerlässlich. So will die Strategie, dass es zwischen Generaldirektor und Programmfrente inskünftig nicht mehr als drei Instanzen gebe: den regionalen Programmdirektor, den Kettenchef oder den Chefredaktor und schliesslich den verantwortlichen Ressortchef.

Vorzügliche Diskussionsgrundlage

«Strategie tut not.» Gewiss. Der Bericht «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» ist nicht Gesetz. Das ist gut so. Der Generaldirektor hat eine Vorlage entworfen, wie die Zukunft einer SRG unter zunehmendem Konkurrenzdruck gestaltet werden

könnte. Er ist dabei von seiner persönlichen Überzeugung ausgegangen, dass auch eine öffentliche Medienanstalt sich grundsätzlichen marktwirtschaftlichen Überlegungen und Kriterien auszusetzen hat. Er hat guten Grund für diese Überzeugung: Global funktioniert ein wesentlicher Teil des Kommunikationsbereichs nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen. Dem kann sich auf die Dauer wohl auch die Schweiz nicht entziehen – selbst wenn sie es möchte; was allerdings mehrheitlich wohl nicht der Fall ist.

Aber es darf und muss nun doch auch die Frage gestellt werden, ob der unternehmerische Gesichtspunkt für die Entwicklung von Strategien für eine zukünftige SRG denn allein genügt. Ein öffentliches Rundfunksystem zu fordern, bedeutet ja nicht zuletzt, sich eine Alternative zu einem privatisierten und

kommerzialisierten Kommunikationssystem zu bewahren. Das wiederum könnte heissen, dass Zukunftsstrategien von andern als von unternehmerischen Aspekten her zu entwickeln wären: zum Beispiel von gesellschaftspolitischen, inhaltlichen, kulturellen, ethischen und moralischen Überlegungen ausgehend. Das, meine ich, müsste jetzt diskutiert werden. Aber diese Diskussion hat nur dann einen Sinn, wenn sie in der Öffentlichkeit geführt wird. Nicht zuletzt an der SRG wäre es, diese Öffentlichkeit herzustellen. Wer denn ausser ihr hätte die Mittel dazu in den Händen? ■