SPIEGEL-GESPRÄCH

„Irgendwann platzt die Blase“

Der frühere Sat.1-Chef Roger Schawinski über die akuten Probleme des Senders, „Heuschrecken“ im TV-Geschäft und seine missglückten Versuche, mit Qualität Zuschauer anzulocken

SPIEGEL: Herr Schawinski, in Ihren drei Jahren als Chef von Sat.1 wandelte sich der Sender vom Sorgenkind zum Vorzeigeschüler. In den vergangenen Wochen sorgte er aber wieder für Negativschlagzeilen: Info-Sendungen wurden gekappt, rund hundert Mitarbeiter müssen gehen, der Einkauf der Tour de France erwies sich als Image- und Quotenflop. Blutet Ihnen das Herz?

Schawinski: Ich würde dazu gern etwas Positives sagen, aber da fällt mir zurzeit einfach nichts ein. Das tut mir umso mehr weh, weil ich die Leute ja gut kenne, die davon betroffen sind. Dagegen kann ich die Logik, die hinter den jüngsten Entscheidungen steckt, nicht nachvollziehen.

SPIEGEL: Die Logik benennen Sie in Ihrem in den nächsten Tagen erscheinenden Buch über Ihre Erfahrungen in der deutschen TV-Branche doch selbst: Über den Konzern fege ein „Kostendrücker-Wirbelsturm“. ProSiebenSat.1 gehört Finanzinvestoren, die nun mal in erster Linie an Gewinnen interessiert sind*.

Schawinski: Die grundsätzliche Logik, dass man Unternehmensgewinne optimieren soll, ist auch nicht zu bestreiten. Die Frage ist, welches die richtigen Maßnahmen sind.

SPIEGEL: Was hätten Sie als Senderchef gemacht, wenn Sie noch da wären?

Schawinski: Ich glaube jedenfalls kaum, dass ich die Abbaupläne so mitgetragen hätte. Meine Intuition war richtig, im Vorfeld des Verkaufs der Gruppe zu sagen, die nächste Runde mache ich nicht mehr mit.

SPIEGEL: Sie sind also gegangen, weil Sie geahnt haben, was beim Verkauf an neue Finanzinvestoren passieren würde?

Schawinski: Ja. Der Vorbesitzer Haim Saban und seine Leute haben den Aktienkurs schon vervierfacht. Die neuen Investoren wollen und müssen ihn in den nächsten drei, vier Jahren nochmals verdoppeln. Aber dieses Spiel kann nicht ewig weitergehen. Irgendwann platzt die Blase. Doch den Beratern fällt heute meist nichts anderes ein, als Leute zu entlassen. Der McKinsey-Gott fordert immer und überall neue Menschenopfer.

SPIEGEL: Spielen Sie auf Konzernchef Guillaume de Posch an, der auch ein McKinsey-Mann war?

Schawinski: Hier sind Vorstand und Gesellschafter einer Meinung, nehme ich an.

SPIEGEL: ProSiebenSat.1 hat versucht, Ihr Buch mit Hilfe von Anwälten zu verhindern. Dort wird wohl ein dreckiger Enthüllungsroman erwartet.

Schawinski: Ich war überrascht, dass es offiziell hieß, man habe nicht versucht, das Buch zu verhindern. Das stimmt einfach nicht. Im Juli gab es dazu einen überdeutlichen Brief der Anwälte. Ich habe immer gesagt, ich schreibe kein Buch gegen Sat.1, ich habe keinen Grund nachzutreten. Ich bin nicht verbittert, im Gegenteil. Es waren drei phantastische Jahre, und ich bleibe ein feuriger Verfechter des Privatfernsehens.

SPIEGEL: Warum haben Sie das Buch dann geschrieben? Normalerweise verlässt man ein Unternehmen und schweigt.

Schawinski: In der Politik schreiben alle Biografien, in der TV-Landschaft hat es bisher niemand gewagt zu beschreiben, wie Fernsehen und seine Macher ticken.

SPIEGEL: Vielleicht wollen Sie ja Ihre eigene Vergangenheit verklären? Die Krise bei Sat.1 begann doch schon im vergangenen Herbst mit fallenden Quoten. Haben Sie Ihrem Nachfolger Matthias Alberti womöglich eine Baustelle hinterlassen?

Schawinski: Quoten gehen rauf und runter. Sat.1 leidet aber seit über zwei Jahren darunter, dass deutsche Serien nicht mehr funktionieren. Das war unsere Kernkompetenz. Ich habe schon vor längerer Zeit darauf hingewiesen, dass wir mehr und bessere US-Serien und Filme haben müssen. Aber die stehen in der Sendergruppe in erster Linie ProSieben zu. Man hätte diesen tektonischen Wandel im deutschen Fernsehgeschmack früher und schneller er-

Protest von ProSiebenSat.1-Mitarbeitern in Berlin,

Roger Schawinski

gilt als „Leo Kirch der Schweiz“ und „Pop-Figur“ der Medienszene. Der heute 62-Jährige startete als Journalist bei der „Weltwoche“ und beim Schweizer Fernsehen. 1979 gründet er den ersten privaten Radiosender seines Landes. Der Aufbau der TV-Kanäle Tele Züri und Tele 24 macht ihn zum Millionär. Sein Landsmann Urs Rohner, damals Chef von ProSiebenSat.1, holte ihn 2003 als Senderboss zu Sat.1 nach Berlin. Unter dem damaligen Eigner Haim Saban machte Schawinski aus dem Sorgenkind einen Gewinnbringer. Als die Senderkette vergangenen Dezember an die Finanzinvestoren KKR und Permira verkauft wurde, verließ Schawinski den Sender. Er lebt mit Frau und Tochter in Berlin und Zürich.

MARTIN STOLLENWERK / REMOTE.CH

Das Gespräch führten die Redakteure Isabell Hülsen und Thomas Schulz.

* Roger Schawinski: „Die TV-Falle. Vom Sendungsbewusstsein zum Fernsehgeschäft“. Kein & Aber, Zürich; 256 Seiten; 16,90 Euro.

AXEL SCHMIDT / DDP (L.); SAT.1 / DDP (O.); SAT.1 (U.)

Sat.1-Telenovela „Verliebt in Berlin“, -Nachrichtenmann Kausch: *„Der McKinsey-Gott fordert immer und überall neue Menschenopfer“*

fassen müssen. Jetzt wird man Sat.1 wohl besser bestücken.

SPIEGEL: Als Sie gingen, haben Sie gesagt, die Weichen seien in die richtige Richtung gestellt. Fehleinschätzung oder Floskel?

Schawinski: Eher milde Abschiedsbeurteilung. So schlecht steht Sat.1 auch gar nicht da. Ich bin jetzt auch schon länger weg, für alles, was heute gesendet wird, kann ich nicht die Verantwortung übernehmen.

SPIEGEL: Sie kritisieren in Ihrem Buch die kurzfristige Logik der neuen Finanzinvestoren. Vorbesitzer Saban, mit dem Sie gut zurechtkamen, war doch auch einer …

Schawinski: Ja, aber Saban hat das Ganze mit Augenmaß bewerkstelligt.

SPIEGEL: Er war sozusagen eine gute „Heuschrecke“?

Schawinski: Saban ist keine Heuschrecke. Er ist ein Finanzinvestor, der mit einer gewissen Verantwortung gegenüber dem Produkt und den Menschen gehandelt hat.

SPIEGEL: Am Ende waren Sie auch von ihm enttäuscht. Sie werfen ihm vor, sein Abgang sei „ganz schwach“ gewesen.

Schawinski: Ich fand es wenig stilvoll, dass er sein generöses finanzielles Abschiedsgeschenk nur auf die vier Vorstände fokussiert hat. Er hat das Geld denen gegeben, die den Konzern zu einem phantastischen Preis verkauft haben – nicht auch denen, die ihn gemanagt und hochgebracht haben. Oben wurden Millionen verteilt, alle anderen haben je 400 Euro bekommen. Auch ich hätte so viel bekommen. Das wäre mir echt unangenehm gewesen, nachdem ich den Gewinn bei Sat.1 von 4 auf 204 Millionen gesteigert habe. Das war auch für andere Geschäftsführer ein ziemlicher Schock.

SPIEGEL: Dass der Gewinn in Ihrer Zeit so stark gestiegen ist, heißt aber doch, dass Sie die Logik der damaligen Finanzinvestoren mitgetragen haben.

Schawinski: In meiner Zeit bei Sat.1 wurden aber nicht Leute gleich rudelweise entlassen. Das hätte auch keinen Sinn gemacht, die Personalkosten liegen im tiefen einstelligen Prozentbereich aller Kosten.

SPIEGEL: Bei Sat.1 heißt es, die aktuelle Aufregung sei ein Sturm im Wasserglas. Man streiche Boulevardmagazine, die vergleichsweise wenig Zuschauer hatten. Ärgert es Sie, dass Programme, die Sie mal als Informationsoffensive eingeführt haben, nun zum Boulevard erklärt werden?

Schawinski: Thomas Kausch als Nachrichten-Anchorman zu entlassen war ein Statement, dass diese Art von Information, für die er und ich standen, nicht mehr gefragt ist. Aber es geht nicht allein um Rendite. Man vernichtet Arbeitsplätze, um nach außen zu signalisieren, dass man einen harten Sparkurs fährt. Und man erhöht mit einem Fingerschnippen den Umsatz pro Mitarbeiter, eine wichtige internationale Vergleichsgröße. Deshalb hat man nur Sendungen gestrichen, die im Haus produziert werden, obwohl sie zum Teil sehr gute Quoten und Deckungsbeiträge hatten. Es gibt bei Sat.1 Sendungen, die wirtschaftlich viel weniger gut dastehen, aber außer Haus produziert werden.

SPIEGEL: Nun werden eben billige Wiederholungen gesendet.

Schawinski: Es ist klar, dass man Sendungen wiederholen muss, damit sie sich refinanzieren. Diese Strategie kann man aber nicht überstrapazieren. Irgendwann macht der Zuschauer nicht mehr mit. Ein neues eigenes Programm durch ständige Wiederholungen zu ersetzen, weil die nichts kosten und so 100 Prozent Deckungsbeitrag haben – das ist kurzfristiges Controller-Fernsehen. So was geht nicht lange gut.

SPIEGEL: Das muss Ihnen doch bekannt vorkommen. Sie schreiben selbst, dass es an einer langfristigen Vision für die Sendergruppe gefehlt habe. Stattdessen sei die Braut aufgehübscht worden für den Verkauf. Offiziell wurde das immer dementiert.

Schawinski: Wenn man eine Firma verkaufen will, macht das jeder. Das ist auch legitim. Nur wenn das zweimal innerhalb von drei Jahren stattfindet, wird es schwierig. Eines der Probleme des Managements dürfte darin liegen, dass die Sendergruppe diesmal sehr teuer verkauft wurde. Das wird auch für die neuen Besitzer nicht einfach, aus der Nummer herauszukommen.

SPIEGEL: Sie machen die Medienindustrie mitverantwortlich dafür, dass sie für Finanzinvestoren „ein gefundenes Fressen“ wurde: Wirtschaftliche Prinzipien seien dort lange nur verschämt gelebt worden. Aber dem Privatfernsehen wird man doch kaum vorwerfen können, es habe den Kommerz nur versteckt gelebt?

Schawinski: Das beziehe ich auf die gesamte Medienbranche, vor allem die Ver-

Die Pläne des Propheten

Der Wirbel um ProSiebenSat.1 ärgert
den Großaktionär Springer zwar, hilft ihm aber strategisch.

Mathias Döpfner, 44, ist kein Mann knapper Worte. Doch bei einem Thema wird der sonst so eloquente Springer-Chef in jüngster Zeit einsilbig: den Sparplänen bei ProSiebenSat.1. Der Verlagsgigant hält 12 Prozent an der Sendergruppe. Döpfner sitzt im Aufsichtsrat – und in der Klemme: Nach den Hiobsbotschaften der vergangenen Wochen ist die Aktie um 25 Prozent gefallen und Springers Paket rund 200 Millionen Euro weniger wert, zumindest auf dem Papier.

Der Verlagschef ist sauer. Nur sagen darf er das nicht – jedenfalls nicht laut. Jedes harsche Wort würde dem gebeutelten Münchner Senderkonzern weiter schaden – und damit auch Springer.

Döpfner schmerzt nicht allein der Blick auf den Kurszettel. Er sei entsetzt, wie der TV-Konzern derzeit seine journalistische Glaubwürdigkeit ruiniere, heißt es im Verlag. Seinen Unmut dürfte der Springer-Chef nun im kleinen Kreis zur Sprache gebracht haben: Anfang vergangener Woche, berichten Insider, bei einem Treffen mit ProSiebenSat.1-Chef Guillaume de Posch und Vertretern der Finanzinvestoren von Permira und KKR, denen mittlerweile die Mehrheit der Senderkette gehört.

Dabei könnte sich der Springer-Chef mit Genugtuung als verkannter Prophet in Szene setzen: Falle die TV-Gruppe an Finanzinvestoren, werde der Medienstandort Deutschland leiden, hatte Döpfner die Kartell- und Medienwächter vor eineinhalb Jahren gewarnt – vergebens. Die damals geplante Fusion des Verlagskonzerns mit der Senderkette wurde aus Sorge vor zu viel Medienkonzentration gekippt.

Medienmanager Döpfner, de Posch
Angst um Glaubwürdigkeit

FRANK ROLLITZ / PEOPLE PICTURE

Den geplatzten Traum vom Verlegerfernsehen hat Döpfner nicht verwunden. Aber als schlechter Verlierer mag er sich jetzt nicht inszenieren.

Doch das Debakel spielt ihm ohnehin in die Hände. Medienaufseher und Politiker erwägen bereits, den Einfluss von Finanzinvestoren auf die Medienbranche zu begrenzen. Auch ohne Regulierung dürfte ein neuerlicher Verkauf an einen Fonds künftig schwierig werden. Und „die Anti-Springer-Stimmung ist sicher kleiner geworden“, sagt ein Medienaufseher: „Politisch spielt das Ganze für Döpfner.“ Der Verlagschef darf womöglich gar auf eine Lockerung der Kartellregeln hoffen.

Europas größtes Boulevardblatt und die inzwischen zweitgrößte Privat-TV-Gruppe in einer Hand – abgeschrieben hat Döpfner die Vision noch nicht. Dass er die Anteile an der Sendergruppe alsbald verkauft, ist daher kaum zu erwarten. Trotz vieler Worte, es sei noch nichts entschieden. ISABELL HÜLSEN

lage. Die Gewinnoptimierung ist bei Verlegerpersönlichkeiten nicht im Vordergrund. Die „Welt“ etwa wird seit 30 Jah-ren trotz Verlusten produziert, weil die Zeitung ein verlegerisches Statement ist. Wenn Finanzinvestoren das Verlagshaus Springer ganz übernehmen würden, könnte man sich vorstellen, was mit der „Welt“ passieren würde. Die wäre ratzfatz weg.

SPIEGEL: Aber im Fernsehen?

Schawinski: Da ist die Analyse nicht so einfach. Wenn man jede Sendung nur danach beurteilt, welche Einnahmen sie in ihren Werbeblocks erzielt, müsste man Nachrichten komplett aus dem Programm nehmen. Das sind Verlustträger, weil sie nicht unterbrochen werden dürfen durch Werbung. Aber sie sind äußerst wichtig für das Sender-Image. Ohne diese Gesamtoptik kommt man zu falschen Schlüssen.

SPIEGEL: Ihr Buch erweckt den Eindruck, dass auch ohne Finanzinvestoren im deutschen Fernsehen nicht mehr viel Platz ist für Innovationen: Sie werfen dem Zuschauer vor, er sei für Qualitätsoffensiven zu doof. Komplexe Erzählungen verstehe er nicht, Menschen mit höherem Anspruch seien eine kommerziell irrelevante Minderheit. Also doch Unterschichtenfernsehen?

Schawinski: Nein, diesen Begriff finde ich sehr deplaziert. Ich fand es erstaunlich, dass er ausgerechnet durch Harald Schmidt salonfähig wurde, der bei Sat.1 den Höhepunkt seiner Karriere erlebt hat und dabei sein Vermögen ordentlich gemehrt hat. Er hat ihn später auch nicht mehr verwendet, glaube ich. Man kann nicht die Mehrheit der Bevölkerung als Unterschicht bezeichnen. Das ist unzulässig. Aber: Fernsehen ist ein Massenmedium. Wenn man sich auf eine Elite kapriziert, wird man scheitern.

SPIEGEL: Sie traten einst mit dem Ruf nach mehr Qualität an. Sind Sie gescheitert?

Schawinski: Ich bin vielleicht zu weit in die Richtung gegangen und habe die Chancen für diese Art von Fernsehen überschätzt. Aber ich bin froh, dass ich das gewagt habe und nicht auf Trash abgefahren bin.

SPIEGEL: Stattdessen waren Sie offenbar die meiste Zeit damit beschäftigt, eitle Stars, Produzenten und sonstige Neurotiker des TV-Geschäfts bei Laune zu halten. Sind Senderchefs nur bessere VIP-Betreuer?

Schawinski: Das ist Showbusiness, das ist in Hollywood nicht anders als im deutschen Fernsehen. Die Chefarztbetreuung mit einem Rundumwohlfühlpaket, die da eingefordert wird, habe ich zu meinem Erstaunen als wichtige Aufgabe eines Senderchefs kennengelernt. Es geht in diesem Geschäft nicht immer nur um Geld, sondern auch um persönliche Beziehungen. Ich habe aber die meisten Stars als sehr loyal kennengelernt …

SPIEGEL: … auch wenn am Ende viele, von Reinhold Beckmann über Jörg Pilawa bis zu Harald Schmidt, bei den Öffentlich-Rechtlichen landen?

Schawinski: Wo sonst sollen ARD und ZDF ihre Quotenbringer denn einkaufen?

SPIEGEL: Sie werfen den Öffentlich-Rechtlichen ohnehin vor, sie seien das wahre Kommerzfernsehen, weil sie sich nicht scheuen, ein „plattes Kitschangebot ohne besondere Ansprüche“ zu liefern.

Schawinski: Schauen Sie sich doch deren Nachmittag und Vorabend an! Die Telenovelas, eine rein kommerzielle Sendeform, werden in ihrer plattesten Art bei ARD und ZDF vorgeführt. Gerade in Serien, wo wir versucht haben, höhere Qualität zu liefern, gehen beide immer stärker ins Seichte. ARD und ZDF sind verzweifelt, weil sie junge Zuschauer verscheucht haben. Nun versuchen sie, das Privatfernsehen zu kopieren. Und sie können es mit ihren Gebührenmilliarden auch locker bezahlen.

SPIEGEL: Herr Schawinski, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.