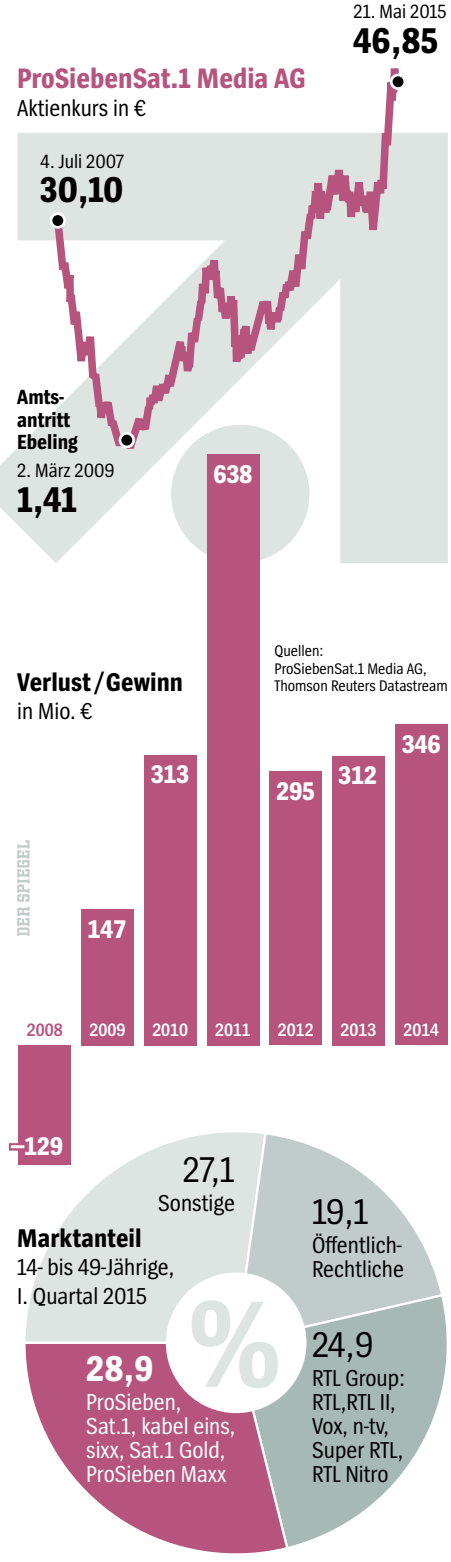
„Ständig neue Reize“

SPIEGEL-Gespräch Was haben Zigaretten-, Pharma- und Fernsehbranche gemeinsam? ProSiebenSat.1-Chef Thomas Ebeling über Geschäfte mit Sucht und Sehnsucht

SPIEGEL: Herr Ebeling, hat das Massenmedium Fernsehen seine beste Zeit hinter sich?
Ebeling: Nein, aber das Fernsehen hat, mit Ausnahme großer Unterhaltung und großer Nachrichten, nicht mehr dieselbe Kraft wie noch vor zehn Jahren. Uns geht es da ähnlich wie der Musikindustrie: Früher gab es fünf große Labels, jetzt kann jeder dank YouTube über Nacht zum Star werden. Die Konkurrenz ist gewaltig. Wir merken, wie schwer es ist, heute noch 20 Prozent der Zuschauer zu begeistern. Wenn wir mit einer Sendung 15 Prozent schaffen, sind wir oft schon mehr als zufrieden. Andererseits: Wer außer uns schafft das überhaupt noch?
SPIEGEL: Was hat sich geändert?
Ebeling: Die Zuschauer verlangen immer stärker nach Neuem und sind extrem schnell gelangweilt; gerade junge Leute, die bei YouTube vielleicht zwei Minuten lang zugucken und beim nächsten Clip wieder weg sind. Wir schieben bei manchen Sendungen inzwischen schon den ersten Werbeblock nach hinten, damit die Leute erst mal in die Geschichte kommen.
SPIEGEL: Läuft das Fernsehen damit Gefahr, schräger, schriller und irgendwann irrelevanter zu werden?
Ebeling: Schräger, schriller und irrelevanter, das ist fast ein Widerspruch. Wenn etwas polarisiert, wird es die Leute interessieren. Die Frage ist nur, ob es der Gesellschaft nützt. Die Kunst für unsere Fernsehmacher besteht darin, herauszufinden, welche Gefühle der Zuschauer haben will, in welchem emotionalen Zustand er sich befindet, wenn er einschaltet.
SPIEGEL: Das Fernsehen als Gefühlsapotheke, in der sich jeder nach Gemütslage bedient?
Ebeling: Am Montag erwarten die Leute etwas anderes als am Sonntagabend. Das versuchen wir herauszufinden, und darin sind wir auch deutlich professioneller geworden. Und die Bedürfnisse sind unterschiedlich: Es gibt Zuschauer, die wollen nur versichert sein, dass die Welt in Ordnung ist, andere brauchen ständig neue Reize, wieder andere müssen sich eben mal ausheulen.
SPIEGEL: Klingt, als ob Fernsehmacher die Dosis ständig erhöhen müssten.
Ebeling: Die Entwicklung geht schon seit einer Weile dahin, die Grenzen immer weiter nach außen zu verschieben und die Impulse stärker zu machen. Die Zuschauer sind emotional abgehärteter, und die Stimulanz muss größer werden. Die Frage ist, wann man überdreht und es lieber gelassen hätte. Aber davor schützt uns, Gott sei Dank, unser Fernsehchef Wolfgang Link.
SPIEGEL: Sie haben vier Jahre in der Zigarettenindustrie gearbeitet, bei Reemtsma.
Ebeling: Und nach vier Jahren habe ich gesagt: Ich bin lieber auf der sicheren Seite.
SPIEGEL: Warum?
Ebeling: Ich wollte einfach nicht mehr für Zigaretten- oder Alkoholkonzerne arbeiten. Irgendwann habe ich mir gedacht: Du hast es dir vielleicht zu einfach gemacht. Durch Werbung Leute zum Rauchen zu bringen, finde ich nicht gut. Ich habe lange fest geglaubt, dass man niemanden zum Rauchen verleiten kann, der nicht eine psychologische Disposition dafür hat. Das war damals ja auch herrschende Meinung.
SPIEGEL: Und das war falsch?
Ebeling: Ich hatte zumindest Fragezeichen.
SPIEGEL: Haben Sie damals geraucht?
Ebeling: Ja. Ich habe auch noch zehn Jahre weitergeraucht und dann erst aufgehört.
SPIEGEL: Sie haben sich immer Branchen ausgesucht, an deren Produkten die Masse hängt, nach denen viele geradezu süchtig sind und die schon deshalb ethische Fragen aufwerfen: Zigaretten, Zuckerbrause, Pillen und Privatfernsehen. Ist das Zufall?
Ebeling: Ich suche nicht nach ethischen Grauzonen, sondern nach Firmen, die man wieder zum Erfolg führt, und nach Produkten, die nah an den Menschen sind. Ich finde es spannend zu sehen, wie Kunden ticken. Wer kauft was? Bei Reemtsma mussten wir einmal pro Woche im Tabakladen stehen, um zu sehen, was für Typen kommen und was sie kaufen.
SPIEGEL: Was haben Sie da gelernt?
Ebeling: Das war eine tolle Marketingschule. Unser Feindbild war natürlich Marlboro. Ich habe für die Marke West gearbeitet, mit einem Chef, der mir diese Angreifermentalität vorgelebt hat.
SPIEGEL: Sie sind dann zu Pepsi gewechselt.
Ebeling: Pepsi war extrem auf Leistung ausgerichtet. Es herrschte damals komplettes Chaos, und man war bei allem auf sich allein gestellt. Der Firma ging es sehr schlecht, das war eine prägende Erfahrung. Wir waren der Underdog, und das Feind-



Das Gespräch führten die Redakteure Markus Brauck und Isabell Hülsen.

FOTO: ENNO KAPITZA / DER SPIEGEL

Ebeling, 56, wurde vor sechs Jahren Vorstandschef des Fernsehkonzerns ProSiebenSat.1. Sein Start war schwierig: Der Senderkonzern, damals in der Hand der Finanzinvestoren Permira und KKR, ertrank beinahe in Schulden. Ebeling kam aus der Zigaretten-, Cola- und Pharmaindustrie und scheute sich nicht, die TV-Branche mit frischen Ideen zu beglücken, etwa der, in den Nachrichten doch häufiger mal ein Standbild zu senden, das sei billiger. Auf Befindlichkeiten der Medienbranche nahm Ebeling wenig Rücksicht – und machte damit aus dem Pennystock ProSiebenSat.1 einen Dax-Anwärter. Zum Interview in seinem Büro in München-Unterföhring serviert er seine neueste Entdeckung: grasgrüne Detox-Smoothies aus Spinat, Grünkohl, Staudensellerie und Koriander. Zum Abgewöhnen. Es folgt ein viertelstündiger Vortrag über Trends in der Saftindustrie – und ein Gespräch über Drogen im weitesten Sinne.

bild war klar: Coca-Cola. Ich mag das, dieses David gegen Goliath.

SPIEGEL: Hat diese Angriffsmentalität eine Geschichte bei Ihnen?

Ebeling: Vielleicht ist das so, wenn man in Hannover geboren wird und das Fußballteam, das man unterstützt, dauernd verliert. Vielleicht liegt es auch daran, dass ich nicht reich geboren bin. Wenn man aus der Mittelschicht kommt, ist man sicher eher auf Angriff gepolt.

SPIEGEL: In Ihrer Zeit beim Pharmakonzern Novartis haben Sie Ihren Vertriebsleuten gern mit Haudraufsprüchen wie „Kill to win, take no prisoners“, also „Töte, um zu gewinnen, mach keine Gefangenen“ eingeheizt.

Ebeling: Solche Sprüche sind Marketingjargon, das war damals völlig normal. Ich würde es nicht noch mal machen, weil ich weiß, dass andere es falsch verstehen. Aber inhaltlich habe ich damit gar kein Problem. Novartis war damals ein, sagen wir, eher traditionelles Schweizer Unternehmen, das drei neue Produkte gegen große US-Konkurrenten einführen wollte. Da musste man in der Wortwahl schon extremer werden.

SPIEGEL: Sie haben Psychologie studiert, gelten aber nicht unbedingt als einfühlsamer Manager.

Ebeling: Deshalb bin ich auch nicht Therapeut geworden. Ich hab früh erkannt, dass mir dafür die Geduld fehlt.

SPIEGEL: Hätte Sie das Gejammer der Patienten genervt, deren vielleicht fehlendes Leistungsethos?

Ebeling: Nein, gar nicht. Ich hatte schlicht Angst, dass ich es auf Dauer zu belastend oder zu langweilig finde und dann in meiner Aufmerksamkeit nachlasse. Das darf man nicht riskieren, wenn man Verantwortung für Patienten hat.

SPIEGEL: Für die Fernsehbranche waren Sie anfangs auch ein Schock. Dass da einer aus der Pharmabranche kommt und den Fernsehleuten zeigen will, wie es geht, war eine pure narzisstische Kränkung.

Ebeling: Ich habe immerhin eine wichtige Einstellungsvoraussetzung mitgebracht: Ich gucke wirklich gern Fernsehen. Und unser Erfolg zeigt doch, dass es gut ist, wenn Leute frische Ideen mitbringen.

SPIEGEL: Sie galten als Rambo, der einfach nicht versteht, dass Medien etwas ganz Besonderes sind – als Sie etwa den Nachrichtenkanal N24 verkauften, weil ProSiebenSat.1 nun mal ein Unterhaltungskonzern sei. Empfinden Sie heute Genugtuung, es allen bewiesen zu haben?

Ebeling: Nein, die Genugtuung im Fall N24 bestand eher darin, dass dort nach dem Verkauf Dinge möglich waren, die vorher angeblich nicht denkbar waren: Da saßen plötzlich nur noch ein Moderator im Studio und eine sehr ansprechende Wetterdame. Als wir so etwas forderten, fand

man das beinahe obszön. Aber ich kann verstehen, dass die Leute skeptisch waren. Wir waren von Finanzinvestoren beherrscht und hoch verschuldet. Wenn man es sich aussuchen kann, verkauft man ja keinen Nachrichtensender, angesichts des Ärgers in den Medien und der Politik. Aber wir konnten es uns nicht aussuchen.

SPIEGEL: Kann man mit Pharmavertrieblern anders umgehen als mit sensiblen Kreativ-Seelen?

Ebeling: Sagen wir mal so: In der Pharmabranche kann man mit Fakten in der Argumentation mehr gewinnen. Ein gewisser Hang zum Narzissmus, der bei Medienleuten hin und wieder anzutreffen ist, erhöht nicht gerade die Kritikfähigkeit. Aber ich habe hier nie gedacht: Was stellen die sich denn alle so an? Und anders, als man mir unterstellt, war mir von Anfang an klar, dass für Kreative noch etwas anderes zählt als Zahlen. Die Leute in unserer Branche sind ja zu Recht stolz auf sich: Wo hat man schon so viele motivierte Menschen, die so intelligent sind?

SPIEGEL: Eitel wollten Sie sagen.

Ebeling: Nein, eitle Menschen gibt es überall. Die Leute im Mediengewerbe sind schon ein Stück liebenswerter als in der Pharmaindustrie, lustiger auch. Die Weihnachtsfeier bei Novartis war immer um 23 Uhr zu Ende, bei ProSiebenSat.1 geht es bis morgens um fünf.

SPIEGEL: Ist das Mediengewerbe heute weniger selbstverliebt als vor sechs Jahren – dafür aber auch weniger glamourös?

Ebeling: Den großen Glamour habe ich persönlich nicht erlebt, da war der Bayerische Fernsehpreis schon das höchste der Gefühle. Und auch die Typen, die im Bentley-Cabrio vorgefahren kamen, hab ich nicht mehr kennengelernt. Ich glaube, dafür bin ich einfach zehn Jahre zu spät gekommen.

SPIEGEL: ProSiebenSat.1 ist inzwischen wahrscheinlich so effizient wie Novartis.

Ebeling: Unsere Flop-Rate ist zumindest geringer als in der Pharmabranche. Aber wenn bei Novartis um 10 Uhr ein Meeting angesetzt war, dann fing das um 10 Uhr an. Hier ging es um 10.15 Uhr los, als ich ankam. Inzwischen haben wir uns auf 10.05 Uhr vorgearbeitet. Und wenn ich persönlich auf etwas stolz bin, dann nicht darauf, dass ich bewiesen habe, dass ich es kann. Sondern darauf, dass ich hier Veränderungen durchgesetzt habe, ohne dass die Leute durchgedreht sind und ohne dass ich durchgedreht bin. Ich bin kein Superkontrolleur mehr, ich kann Dinge jetzt auch mal laufen lassen. Das ist für mich persönlich ein Sprung.

SPIEGEL: Was macht Erfolg mit Menschen?

Ebeling: Bei den Kreativen ist es so: Erfolg macht sie selbstsicher und mutig, Misserfolg plagt sie und macht sie ängstlich. Ich habe aber das Gefühl, dass Titel mehr mit Menschen machen als Erfolg. Nur weil jemand ein Senior oder Vice President für irgendwas auf der Visitenkarte stehen hat, glaubt er, er sei ein anderer Mensch. Das erwischt selbst Leute, bei denen ich mir sicher war, dass sie locker bleiben.

SPIEGEL: Und wir sollen Ihnen jetzt glauben, dass es Ihnen da ganz anders geht.

Ebeling: Ich bin einfach nicht so. Mir geht es darum, das, was man macht, gut zu machen und erfolgreich zu sein. Ich bin aber keine Diva.

SPIEGEL: Im Management geht es immer um Macht. Können Sie Ferdinand Piëch verstehen, der den Machtkampf im Volkswagen-Konzern losgetreten hat?

Ebeling: Nein, das kann ich überhaupt nicht verstehen, und es ist mir wesensfremd. Dazu bin ich viel zu sehr getrieben von der Aufgabe.

SPIEGEL: Auch Herr Piëch würde von sich nicht sagen, dass er machtversessen ist, sondern dass es ihm um das Beste für Volkswagen geht.

Ebeling: Man darf nicht naiv sein, andere sollen einem nicht die Butter vom Brot nehmen, aber machiavellistische Machtspiele sind wirklich nicht meins.

SPIEGEL: Wie sieht es mit Geld aus? Sie haben gerade 23 Millionen Euro bekommen, einen Bonus, den die Finanzinvestoren bei ihrem Abschied verschenkt haben.

Ebeling: Geld hilft. Aber es hat mein Leben nicht total verändert. Ich bin da ganz einfach gestrickt. Solange ich das Gefühl habe, ich kann meine Familie damit gut versorgen, bin ich zufrieden.

SPIEGEL: Das können Sie schon lange.

Ebeling: Ganz ehrlich, einer, der meinen Job in Amerika macht, verdient vermutlich hundert Millionen im Jahr und mehr. Wenn Geld mein Antrieb wäre, hätte ich schon vor ein paar Jahren versucht, in die USA zu kommen.

SPIEGEL: Sie rauchen nicht, trinken grünen Tee und Detox-Spinat-Smoothies. Ist der Gesundheitstick eine Spätfolge Ihrer Zeit in der Zigaretten- und Cola-Industrie?

Ebeling: Nein, diese Jobs sind einfach wahnsinnig anstrengend. Bei Novartis war ich ständig im Jetlag, ich hatte ein irres Schlafdefizit. Wir hatten kleine Kinder, am Wochenende wollte meine Familie auch mal etwas von mir haben. Da kann man nicht ungesund leben, das trägt einen aus der Kurve. Gerade in unserer Branche muss man als Führungskraft sieben Tage 24 Stunden lang on sein. Aber wenn man das ist, muss man auf der anderen Seite Sorge um sich tragen.

SPIEGEL: Gehen Sie noch jeden Morgen vor der Arbeit zum Boxen?

Ebeling: Das wird Sie jetzt enttäuschen, aber zum Boxen gehe ich nur noch alle zwei Wochen, man wird eben älter. Inzwischen mache ich morgens Yoga.

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

Mutter einer Mörderin

Zeitgeschichte Im Juli 1977 half die RAF-Terroristin Susanne Albrecht, den Bankier Jürgen Ponto zu töten. In einem ARD-Film äußert sich nun ihre Familie.

Susanne war immer etwas blasser als ihre Geschwister, sagt ihr Bruder. Sie war unsportlicher als die anderen. Und einsam.

Sie zog sich zurück, sagt die Mutter. Saß stundenlang in ihrem Zimmer, kam irgendwann nur noch zum Essen herunter. Es war schwierig.

Besuche bei Susannes Familie waren spannungsgeladen, sagt der Cousin. Bei Tisch musste man gerade sitzen. Das schwarze Klavier im Esszimmer durfte man nicht anfassen wegen der Tapser.

Jahrzehnte später holen die engsten Verwandten vor der Kamera ihre Erinnerungen hervor. Als müsste man nur lange genug stochern, um die Gründe zu finden, warum sich die Hamburger Anwaltstochter Susanne Albrecht der RAF anschloss – und letztlich eine Erklärung für die heimtückische Tat des 30. Juli 1977.

An jenem Tag erschlich Albrecht sich mit einem Rosenstrauß in der Hand Zutritt zur Villa von Jürgen Ponto, dem Vorstandssprecher der Dresdner Bank und engen Freund ihrer Familie, dort zückten ihre Begleiter Christian Klar und Brigitte Mohnhaupt ihre Waffen und töteten Ponto mit fünf Schüssen.

Die öffentliche Aufarbeitung des Verbrechens, die Susanne Albrecht verweigert, hat sich ihre jüngste Schwester zur Aufgabe gemacht: die Journalistin Julia Albrecht,