

Andreas Wiele: „Die Flut hebt alle Schiffe“

Vor einem Jahr hat Andreas Wiele als Aufsichtsratschef von ProSiebenSat.1 aufgehört. Seitdem ist es ruhig um ihn geworden. Im Interview spricht er über sein eigenes Start-up, die richtige Strategie in einem zweigeteilten TV-Markt in Deutschland, die düsteren Perspektiven im Publishing und seinen exorbitanten Bonus als Springer-Manager.

Interview: MARCUS SCHUSTER

Guten Morgen, Herr Wiele. Bei Ihnen in London ist es 8 Uhr. Sind Sie Frühaufsteher?

Guten Morgen. Bei dem schönen Wetter ist das doch nichts Besonderes. Außerdem habe ich mich daran gewöhnt, eine Stunde hinterher zu sein.

Wo sitzen Sie genau? Mitten in London?
Ja, mittendrin. In Belgravia, zwischen Hyde Park und Buckingham Palace.

Haben Sie sich dauerhaft in England niedergelassen?
Ja, seit 2020. Quasi antizyklisch zum Brexit.

Und was machen Sie da?

Ich habe mit einer Partnerin eine Firma im Climate-Tech-Bereich gegründet: OakTree Power. Wir helfen großen Industrieanlagen und Büroimmobilien, weniger Strom zu verbrauchen, wenn gerade nicht genug erneuerbare Energien zur Verfügung stehen, und dadurch auch weniger CO2 zu produzieren. Die Deutsche Bank zum Beispiel ist unser Kunde und kann in ihrem Headquarter in London je nach Jahreszeit für kurze Zeiträume von 15 bis 30 Minuten die Klimaanlage oder Heizung herunterfahren, ohne dass irgendein Mensch das merkt. Dafür wird sie vom Strommarkt finanzi-

ell entlohnt und die Erlöse teilen wir uns. Wir sind mittlerweile auch in Frankreich, Belgien und Deutschland aktiv und sind eines der ersten Unternehmen, das von der EU-Harmonisierung des Strommarktes profitiert. Wir haben knapp 20 Mitarbeiter und sind in diesem Jahr erstmals profitabel.

Also sind Sie mit Anfang 60 Start-up-Unternehmer geworden ...

Ja, kann man so sagen (*lacht*). Nach der Anfangsphase habe ich mich jedoch aus dem operativen Management zurückgezogen und bin inzwischen nur noch Chairman und größter Anteilseigner. Mein zweites Engagement ist ein sogenannter Late-Stage-Fonds – Giano Capital –, den ich mit einem italienischen Freund und Geschäftspartner ins Leben gerufen habe und für den wir bereits über 100 Millionen Euro einsammeln konnten. Wir investieren in Tech-Firmen, die bereits etabliert und erfolgreich, aber noch nicht an der Börse notiert oder an einen Mehrheitseigner verkauft wurden. Mit unserem ersten Fonds haben wir acht Investments getätigt. Aktuell sind wir dabei, den zweiten aufzulegen und aktiv zu vermarkten. OakTree Power und Giano Capital sind meine beiden Hauptaktivitäten. Als Drittes investiere ich privat in frühe Start-ups.

Wie entscheiden Sie sich für Investments?

Bei Giano Capital agieren wir sektoragnostisch, das heißt, die Branche ist erst einmal egal. Bislang haben wir uns auf Europa konzentriert. Die Unternehmen müssen mindestens 100 Millionen Euro Umsatz machen, stark wachsen und eine klare Exit-Strategie in den nächsten zwei bis vier Jahren haben. Bei Firmen dieser Größenordnung kann man mit deutlich weniger Risiko erwarten, dass sie sich entsprechend weiterentwickeln. Wir sind zum Beispiel beim britischen Fintech Revolut investiert, bei GetYourGuide im Travel-Tech-Bereich oder bei der Münchner Auto-Abo-Plattform Finn.

Haben Sie die Medienbranche bewusst verlassen?

Ich wusste, dass ich Unternehmer werden wollte, habe aber keine Chance gesehen, in den traditionellen Medien etwas zu gründen. Ich wollte bewusst neue Branchen kennenlernen und habe mit dem Umzug in ein neues Land die größtmögliche Herausforderung gesucht. In Londons Energiebranche kennt kein Mensch Axel Springer. Und noch weniger kennt jemand Andreas Wiele. Das heißt, wenn ich irgendwo anrufe oder E-Mails schreibe, geht es mir so wie jedem

anderen Start-up-Unternehmer, der gerade frisch von der Uni kommt. Das war einfach eine spannende Herausforderung. Ich wollte schauen, ob ich das auch kann – und nicht nur anderen Menschen sagen, in welche Richtung sie laufen sollen.

Bei ProSiebenSat.1, wo Sie bis vor einem Jahr Aufsichtsratsvorsitzender waren, hat der Medienkonzern MediaForEurope MFE, die Holding der Familie Berlusconi, die absolute Kontrolle übernommen. Es hieß, Sie hätten nicht mehr kandidiert, weil Sie das Gefühl hatten, dass Sie die übrigen Anteilseigner nicht mehr richtig vertreten können.

Das deutsche Übernahmerecht begünstigt sogenannte schleichende Übernahmen. Ein Investor kauft zunächst auf dem Markt bis zu 29,9 Prozent der Anteile und macht dann ein unattraktives Übernahmeangebot für alle Aktien, das aber nur von wenigen angenommen wird, so dass er dann knapp über 30 Prozent der Anteile hält. Das hat zwei entscheidende Konsequenzen: Ab jetzt kann der Investor viele Aktien zu günstigen Preisen dazukaufen, ohne wieder ein Kaufangebot für alle Aktien machen zu müssen. Und noch wichtiger: Bei vielen Unternehmen sind auf einer Hauptversammlung nur 50 oder 60 Prozent der Aktionäre vertreten. Also hat ein Investor mit 30 bis 35 Prozent die Mehrheit, kann damit den Aufsichtsrat und in Folge den Vorstand besetzen. Faktisch hat also ein Aktionär mit einem Drittel der Anteile das Sagen und kann seine Interessen ohne Rücksicht auf die anderen Anteilseigner und den Börsenkurs durchsetzen. Als Aufsichtsrat kann man dann seiner gesetzlichen und moralischen Pflicht, die Interessen aller Aktionäre zu vertreten, kaum noch nachkommen, jedenfalls dann nicht, wenn die Strategie des Großaktionärs nicht mit der eigenen Richtung für das Unternehmen übereinstimmt. Dafür wollte ich nicht mehr zur Verfügung stehen. Leider ist es mir als Aufsichtsratsvorsitzendem vorher nicht gelungen, andere Aktionäre oder neue potenzielle Investoren davon zu überzeugen, dass es einen besseren Weg gibt. Diese schleichende Übernahme passiert auch gerade bei der Commerzbank mit Unicredit, ohne dass ich die Logik dieser Übernahme infrage stellen will.

Mittlerweile ist MFE auf über 70 Prozent der Anteile gekommen, weil andere Großaktionäre wie die tschechische PPF-Gruppe ihre Anteile verkauft haben ...



↑ **Andreas Wiele** (63) hat an der Universität Salzburg in Jura promoviert und seine Laufbahn als Journalist begonnen. Als Vorstand prägte er zwei Jahrzehnte lang die digitale Transformation von Axel Springer und war von 2022 bis Mai 2025 Aufsichtsratsvorsitzender von ProSiebenSat.1. Heute arbeitet er als Investor und Berater in London.

... und ProSiebenSat.1 damit faktisch eine Beteiligung von MFE ist und kein unabhängiges Unternehmen mehr. Das ist das gute Recht von MFE, aber die Rolle des unabhängigen Aufsichtsrates gibt es damit nicht mehr. Und die 25 bis 30 Prozent der Aktionäre, die das Pflichtangebot von MFE von rund 8,60 Euro nicht angenommen haben, sitzen jetzt auf einem Kurs von 3,80 ohne Aussicht auf Dividende oder Kurssteigerung. Aber noch mal: Das ist nicht die Boshaftigkeit von MFE, sondern einfach dieser Mechanismus, den das deutsche Übernahmerecht im Gegensatz zu den meisten anderen internationalen Börsen zulässt.

Die ganze Diskussion um den Einstieg der Berlusconi-Familie war auch poli-

tisch aufgeladen. Ist es für den deutschen Medienmarkt nicht egal, wer die Mehrheit bei ProSiebenSat.1 hat? Der Konzern ist keine journalistische Macht in Deutschland.

Ich glaube, dass jedes Medienunternehmen eine journalistische Stimme haben sollte. ProSiebenSat.1 hat zuletzt auch wieder eine eigene Nachrichtenredaktion aufgebaut. Leider war nicht genug Zeit, um das weiterzuentwickeln. Aber denken Sie zum Beispiel an Joko und Klaas, sie sind durchaus politisch. Ich weiß, dass Berlusconi keinen Einfluss auf Inhalte nimmt. Gleichzeitig ist ein europäischer Eigentümer sicher besser als viele Alternativen. Aus meiner Sicht bildet der wirtschaftliche Erfolg die Grundlage für die Freiheit der Medien.

Aber wird dieser durch die neuen Verhältnisse gestärkt?

Genau dabei hatten der bisherige Vorstand und ich andere Vorstellungen. Wir waren der Meinung, dass eine Investitionsoffensive in Inhalte und in Digitalisierung der richtige Weg gewesen wäre. Die RTL-Gruppe hat mit ungefähr 1,2 Milliarden Euro pro Jahr zuletzt deutlich mehr Geld für Inhalte ausgegeben als ProSiebenSat.1 mit 900 Millionen. Man sagt zwar immer, Geld schießt keine Tore, aber am Ende des Tages hilft es natürlich schon, die richtigen Programme zu machen und damit die entsprechenden Marktanteile einzufahren. Bei ProSiebenSat.1 hat man die ersten Reichweitenerfolge gesehen. Den Weg sollte das Unternehmen konsequent fortsetzen – und auch Joyn zu einer großen digitalen Plattform ausbauen –, egal wie die Konjunktur gerade aussieht. Nur auf kurzfristige Ergebnisse zu schauen, hat im Mediengeschäft noch nie zum Erfolg geführt.

Also Joyn als ebenbürtige Konkurrenz zu RTL+ aufbauen? Kann das gelingen?

Seit RTL im Gegensatz zu ProSieben auf bezahlte digitale Inhalte setzt, ist die Tür, um mit Gratisinhalten im Netz erfolgreich zu sein, vor allem mit Langformaten, offener denn je. Das wäre meiner Meinung nach die richtige Strategie, weil man gegenüber Netflix oder Amazon mit Bezahlinhalten ohnehin nicht bestehen kann. **Netflix hat ein jährliches Content-Budget von 17 Milliarden Dollar. 17 Milliarden!** Und es wird ja auf der ganzen Welt ausgespielt. Das ist ein bisschen wie Champions League gegen Regionalliga. Da muss die Regionalliga lieber kostenlosen Eintritt bieten und die Zuschauer dafür mit Werbung beglücken.

Der deutsche TV-Markt sollte sich also damit abfinden, dass er klein und schrumpelig ist?

Nein, so sehe ich das nicht. Die deutschen Fernsehzuschauer sind verwöhnt. Wir haben über viele Jahrzehnte Fernsehen kostenlos konsumiert – mit Ausnahme von bestimmten Fußballspielen und aktuellen Spielfilmen vielleicht – und das

Einziges, womit wir bezahlt haben, waren Werbeunterbrechungen. Wenn Sie das vergleichen mit anderen Märkten, allen voran die USA, wo man für Kabelfernsehen seit jeher tief in die Tasche greifen musste und trotzdem mit Werbung zugeschüttet wurde, dann haben wir in Deutschland eine völlig andere Situation. Es hat mich nicht gewundert, dass der Versuch, Stefan Raab im Bezahlfernsehen zu etablieren, grandios gescheitert ist. **Es wird in Deutschland auf absehbare Zeit einen zweigeteilten Fernsehkonsum geben:** Die einen schauen kostenlos – und dann gibt es eine gewisse Schicht der Bevölkerung, die sich Netflix und Co. leisten kann und will. Aber das sind 10 bis 15 Prozentpunkte weniger als in anderen Ländern! Das ist substanziell. Umgekehrt funktioniert das Tauschgeschäft „kostenlos fernsehen und dafür akzeptiere ich Werbung“ auch im Streaming sehr gut. Denn im Gegensatz zu Youtube, wo jeder die Werbung wegklickt, sind die User bereit, bei Joyn die Werbung durchzuschauen – und diese Spots sind gut bezahlt.

Dann ist RTL mit seiner Bezahlstrategie auf RTL+ auf dem Holzweg?

Nein, das ist auch ein konsequenter Schritt in die vertikale Integration. Bertelsmann kann das alles hervorragend ausspielen und über alle Segmente hinweg Werbung vermarkten. Man bespielt beide Welten, vor und hinter der Bezahlschranke. Aber dafür brauchen sie Inhalte. Zum Beispiel die Inhalte, die zum Teil Sky hat – auch wenn die Fußballrechte nicht auf ewig gesichert sind. Die vertikale Integration ist meiner Ansicht nach genau richtig – so wie das ja auch viele Printmedien wie „Spiegel“, „Bild“ und „Welt“ betreiben: nämlich eine Mischung aus Free und Paid anzubieten.

Das heißt, es war aus Ihrer Sicht auch richtig, was Bertelsmann mit Gruner + Jahr, wo Sie auch mal gearbeitet haben, gemacht hat?

Nein, diese Entwicklung betrachte ich noch immer mit ungläubigem Staunen. Ich glaube schon, dass es die Reinheit der Mediengattungen braucht. Die Zielgruppen

sind andere, genauso wie die Art, wie die Inhalte produziert und vertrieben werden. Das sind zwei völlig unterschiedliche Geschäfte. Ich glaube nicht an das große Sammelpaket aus Musik, Fernsehen und Zeitschriften. Das hat früher auch kein Mensch so gekauft.

Was Konsolidierung betrifft, hat Axel Springer in den vergangenen Jahren aber ähnlich agiert wie G+J.

Nein, die Strategien und auch die Ergebnisse könnten kaum unterschiedlicher sein. Springer hat sich mit dem Verkauf der Magazine an Funke nur konsequent aus dem Zeitschriftenmarkt verabschiedet. Und Funke geht hier mit viel verlegerischem Mut konsequent den Weg des Konsolidierers.

Wenn Sie heute Manager eines regionalen Medienhauses wären, würden Sie eher kräftig investieren und digitalisieren? Oder würden Sie verkaufen, konsolidieren?

Ich verfolge das nur noch aus der Ferne und meine Einschätzung sollte deshalb nicht zu viel Bedeutung haben. **Grundsätzlich würde ich entweder verkaufen oder mich an die Spitze der Konsolidierungsbewegung setzen.** Es ist zwar schon spät, aber natürlich ließen sich manche Regionalzeitungsverlage immer noch zusammenführen, um enorme Kostenvorteile zu heben und gleichzeitig wirklich regionalen und lokalen Journalismus betreiben zu können und alles andere national zu produzieren. Nationale Politik, Außenpolitik, wesentliche Teile der übergreifenden Kultur und nationaler und internationaler Sport muss nicht von allen abgedeckt werden. Es gibt so viele regionale Inhalte – und natürlich muss in Hamburg mehr über den HSV berichtet werden und in Freiburg mehr über den SC Freiburg.

Wie wird der Medienmarkt in fünf bis zehn Jahren aussehen?

Es wird weniger nationale Player von Bedeutung geben, weil die Werbe- und auch die Vertriebs Erlöse im Internet deutlich



„Die Entwicklung bei G+J betrachte ich noch immer mit ungläubigem Staunen.“

Andreas Wiele
Ex-Medienmanager

geringer sind, als sie es in der traditionellen Welt waren. Auf der anderen Seite gibt es ein sehr großes Effizienzpotenzial durch KI, das man nutzen muss. Ich hoffe, dass weiterhin genug Unternehmen mit Mut in die richtigen Inhalte investieren, um sich abzugrenzen von dem, was man auf Social Media und woanders bekommt, wo man ja überhaupt nicht weiß, ob die Inhalte stimmen und aus welcher Quelle sie stammen. **Der Markt für seriösen Journalismus wird sich aber mit Sicherheit verkleinern**, weil sich viele Menschen damit zufriedengeben, Informationen ungeprüft aufzunehmen.

Hand aufs Herz – wären contentgetriebene Modelle aktuell für Sie als Investor interessant?

Überhaupt nicht. Also jedenfalls keine journalistischen contentgetriebenen Modelle. Vielleicht fehlt mir einfach die Fantasie – aber neu etablieren können sich meiner Meinung nach derzeit allenfalls Personenmarken wie Paul Ronzheimer, die für sich eine große Glaubwürdigkeit erlangen und dann im Zusammenspiel mit großen Medienunternehmen Erfolg haben. Um ein neues Unternehmen hochzuziehen, sind die Hürden zu hoch. Aber das sind sie in vielen Branchen, wenn ich das jetzt mal durch die Start-up-Brille betrachte: Da würde man jetzt auch nicht, sagen wir, in den Flugzeugbau gehen, weil es sehr schwierig wäre, das dafür nötige Kapital einzusammeln.

Zum Abschluss dürfen wir Ihre Zeit als Springer-Vorstand nicht unerwähnt lassen. Sie haben das digitale Rubriken-geschäft bei Springer maßgeblich mit aufgebaut. Es gab in der Zeit viele teure Zukäufe. Woher wussten Sie, dass das alles so funktionieren wird?

Ich weiß noch, wie ich früher meine Studentenbude in der „Süddeutschen“ gesucht habe und anschließend mit einem Stapel Münzen in der Telefonzelle stand. Der Produktvorteil des Classified-Geschäfts ist bis heute enorm. Zum Glück haben wir es früh genug erkannt und konsequent darauf

gesetzt, ohne die Unternehmen im Konzern einzugemeinden. Wir haben sie beim Wachsen unterstützt, ihnen aber ihre Eigenständigkeit gelassen. Das war sicherlich ein Erfolgstreiber.

Trotzdem gab es eine Zeit, als man dachte, dass Online-Dating vielleicht bald durch Facebook gemacht wird oder die Jobsuche hauptsächlich über LinkedIn läuft. Warum ist das Geschäft bis heute größtenteils in der Hand von Spezialisten wie Stepstone?

Weil die großen Plattformen weder die gleiche Angebotsqualität noch die gleiche Suchqualität haben wie die Spezialisten. Viele Menschen buchen ihren Flug lieber auf einer anderen Seite als ihr Hotel. Natürlich versuchen Anbieter wie booking.com, hier übergreifend tätig zu werden – aber es zeigt sich immer wieder, dass User das beste Produkterlebnis dort bekommen, wo es ganz klar auf einen Hauptnutzen zugeschnitten ist. Wenn Sie auf LinkedIn gehen, werden Sie nicht direkt mit einer Suchmaske konfrontiert, um für Sie den besten Job zu finden. Deshalb sind Spezialanbieter einfach überlegen. Die Menschen, die zum Beispiel bei Stepstone arbeiten, denken den ganzen Tag darüber nach, wie sie Ihnen ihr Angebot besser präsentieren können und wie sie den Match besser hinkommen. Das schafft man nur, wenn man sich voll darauf konzentriert. Es gibt Ausnahmen wie Amazon, die größer und größer werden. Trotzdem würde Amazon morgen nicht auf die Idee kommen, Flüge anzubieten.

Vor einigen Jahren haben wir in „kress pro“ berichtet, dass der damalige vierköpfige Springer-Vorstand aus Mathias Döpfner, Julian Deutz, Jan Bayer und Ihnen sich Bonuszahlungen in Höhe von insgesamt 88,8 Millionen Euro genehmigt habe. In Ihrem Fall sickerte sogar Ihr konkreter Anteil durch: 16,4 Millionen Euro. Hat Sie das geärgert?

Nein. Ich glaube, wir haben das Unternehmen in 20 Jahren mit vielen großartigen Kolleginnen und Kollegen auf Vordermann

gebracht. **Noch zur Jahrtausendwende hat man bei Gruner + Jahr über die geschmunzelt, die zu Springer wechselten. In den Jahren danach wurde bei Axel Springer sehr viel Wert geschaffen.** Und für diesen Wert sind diejenigen, die in der Hauptverantwortung standen, gut entlohnt worden. Wir haben das Geld niemand anderem weggenommen, sondern wir haben es selbst erwirtschaftet. Sehr viel mehr, als wir bekommen haben.

Letztlich war der Gesamtbetrag für die deutsche Wirtschaft aber schon ungewöhnlich, oder?

Wir haben viele gut bezahlte Arbeitsplätze geschaffen. Und wir haben unsere Aktionäre, die uns voll unterstützt haben, auch nicht ärmer gemacht.

Der öffentliche Unmut hat sich damals auch deshalb entzündet, weil jenseits des Vorstands zunächst kaum jemand einen Bonus bekommen hat. So wie etwa bei Porsche, wo es gute Tradition ist, dass in guten Zeiten auch der letzte Fließbandarbeiter am Erfolg beteiligt wird.

Ich glaube, keine Führungskraft unterhalb des Vorstandes bei Axel Springer wird sich im Branchenvergleich darüber beschweren müssen, dass sie nicht gut bezahlt worden ist. Die Flut hebt alle Schiffe, wie man so schön sagt.

Im vergangenen Jahr haben Sie Ihren nach eigener Aussage „wichtigsten Post“ auf LinkedIn abgesetzt: die Nachricht, dass Ihre Tochter Estelle ein eigenes Modelabel in New York gegründet und damit nun Erfolg hat. Denken Sie manchmal: „Was für eine coole Branche“? So cool, wie es die Medienbranche vielleicht einmal war, aber längst nicht mehr ist?

Nein. Ich bin nur ein stolzer Vater. Meine Tochter hat sich selbstständig gemacht. Das hätte ich mich mit 24 nicht getraut.