

# Die Unvollendete

Julia Jäkel sollte den Verlag Gruner + Jahr in die digitale Zukunft führen. Warum hört sie plötzlich auf? VON CATHRIN GILBERT

Julia Jäkel schickt eine SMS aus der Provence. Ein Urlaubsbild mit ihrer Familie beim Ausritt. Die beiden Kinder, ihr Mann Ulrich Wickert und sie sitzen auf Camargue-Pferden. Wickert, der Ex-Moderator der *Tagessthemen*, lächelt sein etwas schmales Wickert-Lächeln.

Jäkel aber lacht. Dafür, dass sie das mit dem Reiten zum ersten Mal gemacht hat, findet sie es »top«. Zumindest jetzt, da sie es überstanden hat, schreibt sie in der SMS mit dem Foto. Hinter den Pferden grasen Camargue-Rinder, die Zypressen des Südens stehen am Horizont. Es ist eine Nachricht aus einem neuen, anderen Leben.

Ferien sind das erst mal nur, aber besondere Ferien – nach einer langen Zeit als eine der mächtigsten Managerinnen in Deutschland, als Vorstandsvorsitzende von Gruner + Jahr, dem Verlag von Zeitschriften wie *stern*, *Brigitte* und *Geo*, mit einem Umsatz von 1,14 Milliarden Euro. Als Frau über sehr vielen Männern.

Lange stand Jäkel für die Zukunft des Topmanagements: mit heute 49 Jahren noch immer jung, klug und schnell. Das perfekte Aushängeschild für den Mutterkonzern Bertelsmann. Sie hat Gruner + Jahr in der schwierigsten Zeit geführt, in der Zeit des Umbruchs hin zum Digitalen, der Zeit der schrumpfenden Auflagen und Anzeigenerlöse.

Ungewöhnlich ist: Jäkel hat nun Schluss gemacht, in einer Branche, in der die Männer an der Spitze sich üblicherweise an ihren Job klammern, bis sie irgendwann mit enormen Abfindungen gefeuert werden. Am 31. März hat sie ihren Ausstieg bekannt gegeben. Seitdem fragen sich viele: Warum hört sie so plötzlich auf? Ist sie ihrem Rausschmiss nur zuvorgekommen? Und natürlich stellt sich auch die Frage, ob sie eigentlich alles richtig gemacht hat in diesem digitalen Epochenwandel.

Jäkels offizielle Begründung, die sie in einem Brief an die Kolleginnen und Kollegen von Gruner + Jahr formulierte und auf dem Karrierenetzwerk LinkedIn veröffentlichte, lautet: »Seit fast 25 Jahren arbeite ich für G + J, bin nun im zehnten Jahr an der Spitze unseres Verlags und werde dieses Jahr 50. Das vergangene Jahr hat auch bei mir Gedanken darüber ausgelöst, was das Leben noch mit einem anstellen kann. Diesen Gedanken gebe ich nun mehr Raum.«

Ist das Grund genug, hinzuwerfen? Gab es einen anderen Anlass, etwa die angedachte Zusammenlegung des Traditionsverlags mit der RTL Group, die zu 75 Prozent ebenfalls Bertelsmann gehört?

Das erste Treffen mit ihr findet wenige Wochen nach ihrem Rückzug statt, ein Spaziergang am Hamburger Alsterlauf. Die Sonne scheint, Frühsommer, Jäkel holt sich einen Coffee to go in einem Bistro. Sie weiß noch nicht, ob sie tatsächlich mehr sagen will als das, was sie in ihrem Brief geschrieben hat.

Die Stimmung im Verlag ist zurzeit nicht so gut. Gerade prüft die Beraterfirma *McKinsey*, wie man bei einer Fusion mit RTL Kräfte bündeln könnte. Unternehmensteile wie das Auslandsgeschäft wurden schon verkauft. Das sei so richtig gewesen, sagt Jäkel. Über den Zustand eines Unternehmens entscheide ja nicht die Umsatzgröße, sondern das Ergebnis. Der Umsatz halbierte sich in etwa: 2,2 Milliarden Euro waren es zu Beginn von Jäkels Amtszeit, eine Milliarde fiel weg durch den Verkauf des Auslandsgeschäfts und der Druckereien in den USA.

Und wie in den meisten Verlagen hatten Jäkels Leute mit sinkenden Auflagen zu kämpfen. Der *stern* etwa lag im Jahr 2010 noch bei einer Abo- und Kiosk-Auflage von knapp 600.000 Exemplaren, 2020 wurden 260.000 Hefte pro Woche so verkauft.

Bereits 2014 gab Julia Jäkel einen radikalen Sparkurs vor, 75 Millionen Euro sollten runter vom Etat, 400 Mitarbeiter mussten gehen. Auch jetzt bange von der verbliebenen um ihre Zukunft.

So wirkt Jäkel – Adidas-Sneaker, dunkelblaue Cordhose, Sonnenbrille und Bob-Frisur – beim Kennenlernen denn auch lässig und angespannt zugleich. »Ich möchte nicht irgendwo reingedrückt werden«, sagt sie. »Es gibt so viele Bilder von außen, man muss aufpassen, dass man sich die nicht überstülpen lässt.«

Einmal, erzählt sie, habe sie einem CEO zu einem Portrait gratuliert, das über ihn verfasst wurde. Der Kollege habe sich später zurückgemeldet und erzählt, wie der Artikel das Bild von seinem Lebenswerk als Manager zerstört habe. Das habe sie schockiert.

Egal, sie traut sich, es gibt ein zweites Treffen Tage später, in einem Hotel am Rand der Hamburger HafenCity. In Sichtweite liegt eine Brache, mit Stoppelgras und Pflügen. Auf dem Gelände sollte die neue Zentrale von Gruner + Jahr gebaut werden.

Wir sitzen gut in dem Hotel, Jäkel geht nach unten in die Küche und holt Kaffee, es gibt ja keine Bedienung, wegen Corona. »Heute wird erklärt, warum der Neubau nicht stattfindet«, sagt sie. Noch während des Treffens wird der Verlag das Aus dann auch bestätigt, die offizielle Begründung lautet, dass sich das Projekt schon zu lange dahingeschleppt habe. Nun ist wieder unklar, wohin die Firma ziehen wird. Auf jeden Fall wird Julia Jäkel nicht mehr dabei sein.

Sie stammt aus einem Dorf in Hessen, und besonders die Frauen der Familie haben sie beeinflusst, erzählt sie. Ihre Oma hatte in den Dreißigerjahren Medizin studiert und wurde im Hörsaal noch begrüßt mit Sprechchören wie »Frauen raus«. Auch Jäkels Mutter hat immer als Ärztin gearbeitet, dem Vater war der Erfolg seiner Frau wichtig.

Und dann war da Großtante Elisabeth, gebildet, Geschichtslaherin. Deren Interessen wurden auch zu ihren. »Sie hat mich geprägt«, sagt Jäkel, die dann



Julia Jäkel, fotografiert von Tereza Mundilova

nach dem Einser-Abitur Geschichte studierte, dazu Politikwissenschaft und Volkswirtschaft im Nebenfach. Ein Jahr war sie in Harvard, danach Abschluss in Cambridge, feiner geht es kaum, und die Partys seien toll gewesen. Ein Leben offenbar ohne Rückschlag, wenn es nicht die Sache mit dem ersten Essay gegeben hätte, den sie in Harvard schreiben sollte.

Es ging um Geschichte, welche Lehren Entscheider aus ihr ziehen können. Die Professoren hauten ihr das Ergebnis um die Ohren, eine Beleidigung sei der Text. Jäkel sagt, sie habe alles neu gemacht. Für den nächsten Anlauf bekam sie das höchste Prädikat A. »Wenn wir dir ein Triple A geben könnten«, stand da, »würden wir das machen.«

»Sie kann keine Fehler leiden«, sagt ein ehemaliger Chefredakteur des Hauses. Er kennt sie gut seit rund 20 Jahren, aber sie hat ihn am Ende abgesetzt.

Julia Jäkel sei »kontrolliert im positiven Sinn, eine unfassbar seriöse Person«, sagt er, im Kopf immer »Gewinn-Verlust-Rechnungen«. Aber dafür sei sie verlässlich, ein Handschlag reiche, Verträge mit ihr müsse man nicht lesen: »Ich würde ihr immer meinen Porsche geben, und der käme heile zurück.«

Der Mann klingt, als hätte er sich mit dem Aus gut abgefunden, die Zeit der großen Chefredakteure mit den großen Egos und großen Geschichten sei eh zu Ende gegangen. Früher brachten die das Geld in die Kassen. Dann aber begann das Internet, die Branche zu verändern. Chefredakteure müssten heute vor allem gute Manager sein, sagt er.

Bei Bertelsmann angefangen hat Jäkel im Nachwuchsprogramm des Unternehmens, ging zur Tochter Gruner + Jahr ins Gründungsteam der *Financial Times Deutschland*, die sie später abwickelte. Dort arbeitete sie als geschäftsführende Redakteurin, dann im Management. Mit 41 wurde sie Vorstandschefin.

»Das war eine schwierige Melange aus vergangener Größe und gleichzeitig den Fragen: Wer sind wir eigentlich? Wo wollen wir hin? Haben wir eine Antwort auf die Zukunft? Kriegen wir das hin?«, sagt Jäkel.

Geschäfte im Digitalen macht Gruner + Jahr damals kaum. Jäkel will »auch weiterhin mit gutem Journalismus gutes Geld verdienen«. Aber wie?

Andere Verlage agieren radikal, weg von gedruckten Blättern, hin zu Internet-Angeboten. Allen möglichen Angeboten. Mathias Döpfner etwa, Chef bei Springer, verkauft die Vergangenheit ein Gros: *Hörzu*, *Funk Uhr*, *Bild der Frau*, *Berliner Morgenpost*, *Hamburger Abendblatt* – alles weg.

Er setzt stattdessen auf eine Partnerschaft mit Samsung, auf Jobbörsen oder Anzeigenportale wie Immonet. In den USA kann man jetzt auf den Displays von Kühlschränken Nachrichten lesen, die von Springer kommen. Döpfner macht Millionen mit so etwas. Er kennt Jäkel seit Langem, war 2003 auf ihrer Hochzeit mit Ulrich Wickert, es gab so einige Mittagessen seither. Julia Jäkel, sagt Döpfner, sei »vom Wesen her nach vorne stürmend«.

Aber manche, auch im eigenen Haus, meinten anfangs, dass sie nicht weit genug nach vorne stürme. Sie wollte das Herz des Verlags nicht verkaufen, die großen Zeitschriften, den klassischen Journalismus. Trotzdem wollte sie einen modernen Verlag. »Es geht um die Finanzierung mit Qualität«, sagt sie, egal ob das Geld nun mit digitalen Inhalten oder Gedrucktem verdient werde. »Wir wollten nicht das eine gegen das andere ausspielen.«

Doch so einige Kritiker sagen, die Qualität mancher Zeitschriften habe dann doch gelitten. Einer der einst führenden Männer im Haus meint, den heutigen *stern* zum Beispiel möge er kaum noch lesen.

Und die Frage auch für andere Verlage ist, ob sich in der Welt des Digitalen genug verdienen lässt, um den Schwund im Print-Geschäft auszugleichen. Im »Greenhouse Innovation Lab« beispielsweise – die Firmenfarbe von Gruner + Jahr ist Grün – ließ Jäkel Zukunftsprojekte entwerfen. Das Start-up AppLike etwa, das verschiedene Firmen im App-Markt betreibt, wurde dort getestet und ist heute mit rund 120 Angestellten und einem hohen zweistelligen Millionenumsatz hochprofitabel. Dann gibt es noch die Vermarktungseinheit Ad Alliance. Und ein Digital-

Angebot wie Chefkoch.de hat inzwischen vor Weihnachten schon mal 22 Millionen Nutzer.

Wenn etwas nicht funktionierte, versuchte Jäkel eben das Nächste. »Wir haben Flops hingelegt und ausprobiert«, sagt sie. »Wussten wir, dass AppLike klappen würde? Nein!« Als sie anfang, machte Gruner + Jahr neun Prozent des Umsatzes im Digitalen, heute sind es 40 Prozent. Dass der Umsatz sich auch durch den Verkauf des Auslandsgeschäfts halbiert hat, habe nichts damit zu tun, heißt es im Verlag, es sei reales Wachstum in Deutschland.

Jäkel ließ zudem neue Magazine gründen wie *stern Crime*, *Barbara*, *Guido* oder *Beef*. »Wir haben gelernt, mutig Neues zu machen und gleichzeitig mit Effizienz und Kosten umzugehen. Das ist kein Widerspruch.«

ANZEIGE

Katjes®

Greenfood

Jetzt investieren!

Nachrangdarlehen mit 5% p.a. und 5% möglichem Bonuszins

Nur online zu zeichnen unter: [www.invest-katjesgreenfood.de](http://www.invest-katjesgreenfood.de)

Der Erwerb dieser Vermögensanlage ist mit erheblichen Risiken verbunden und kann zum vollständigen Verlust des eingesetzten Vermögens führen. Der in Aussicht gestellte Ertrag ist nicht gewährleistet und kann auch niedriger ausfallen.

Hier scannen

Das war am Anfang für einige sicher erschreckend.«

Effizienz heißt zum Beispiel, dass eine Chefredakteurin vier Zeitschriften macht. »Wir haben den Kooperationsgeist jetzt inhaliert«, sagt Julia Jäkel. Effizienz kann aber auch dazu führen, dass Zeitschriften zu Objekten werden und dabei ihren Charakter verlieren. Mancher arbeitet jetzt nicht mehr ausschließlich für sein Blatt. Wer nur noch Texte produziert für irgendwo, irgendwann, der gibt vielleicht nicht mehr immer alle.

Jäkel sagt, die Kritik weise sie »fundamental zurück«. Gruner-Zeitschriften seien besser als viele

andere, manche vielleicht sogar besser denn je. Und sie ist diejenige, die entscheiden muss, über Geld und letztlich über Menschen. Sie ist bekannt dafür, dass sie auch harte Entscheidungen treffen kann.

Das nächste Treffen mit ihr im Eppendorfer Bistro Savory: Sie kommt gerade aus Bayern, war zum Klettern in den Bergen, allein. Das macht sie jedes Jahr einmal, da oben kommt man zu sich.

Ob sie weiß, wie viele Chefredakteure und -redakteurinnen sie in der Zeit gefeuert hat? »So viele waren es gar nicht«, sagt Jäkel. »Es war uns wichtig, weiche Übergänge zu erzeugen, gelungene Generationswechsel.« Keine der Trennungen bedauert sie. »Die wirklich schlechten Entscheidungen sind die, die du nicht getroffen hast«, sagt sie, »gerade bei Personalien.«

Inzwischen sitzen bei Gruner + Jahr Frauen auf rund 50 Prozent der Führungspositionen. Als sie ihren Abschied bekannt gab, kamen Briefe kilogrammweise und Mails, auch von der Bertelsmann-Familie Mohn, den Eigentümern. Liz Mohn meldete sich, die Tochter Brigitte Mohn, und Aufsichtsratschef Christoph Mohn schrieb: »Deine Entscheidung ist zu respektieren, wenn auch mit Bedauern.«

Viele Mails kamen von Kolleginnen. »Danke für die starke Frau, das weibliche Vorbild, den Humor und die Offenheit für Neues«, schreibt eine, schrieben viele. Denn es macht immer noch einen Unterschied, ob eine Frau ganz oben steht. »Ich bin als Frau so in der Optik, einfach weil es wenig andere Frauen da gibt«, sagt sie. »Wir Frauen mussten lernen, den Meter mehr zu gehen. Besonders gut zu sein, für sich selbst einzustehen. Auch zu fordern. Ja. Manche übertreiben das. Das strengt so an, finde ich.«

Alle drei Monate treffen sich die Mächtigen des Verbands der Deutschen Zeitschriftenverleger (VDZ). Vor einer dieser Tagungen 2016 hieß es, Verbandschef Hubert Burda sei wohl amtsüde. Rainer Esser, Geschäftsführer des Zeitverlags, schlug vor, wenn es irgendwann so weit sei, könne man doch zum ersten Mal eine Frau wählen – zum Beispiel Julia Jäkel. Aber dann habe einer gesagt, im Hause von Hubert Burda sei das ein vollkommen unpassender Vorschlag, erzählt ein Teilnehmer der Runde.

Nur etwa eine Woche später wurde es offiziell, dass Burda abtreten wollte, ein Mann wurde gewählt, und es sah so aus, als hätten wieder Männer im Bunde einem der Ihren einen Posten zugeschanzt. Danach traten Jäkels Verlag, der *Spiegel* und die *ZEIT* aus dem VDZ aus. Die Ereignisse um die Wahl hätten »grundlegende Auffassungsunterschiede über Ausrichtung, Ziele und das Miteinander im Verband« klargemacht, hieß es damals von Gruner + Jahr. Man könnte auch sagen, es wurde scharf geschossen.

Jäkel war besonders sichtbar, besonders im Visier. Hat sie das müde gemacht? Mathias Döpfner glaubt nein: »Sie hat sich in diesen Runden nie über ihre Frauenrolle definiert.« Auch ihre Freundin Karen Heumann, als Ex-Geschäftsführerin der Agentur Jung von Matt Deutschlands vielleicht bekannteste Werberin, sagt: »Wir sind ja keine Mädels-Mädchen.«

Warum also hört sie nun auf? Viele können sich nicht vorstellen, dass man einen solchen Posten freiwillig aufgibt – was Jäkel »irre« findet: »Es bricht einfach aus Mustern aus.« Selten, dass Topmanager so etwas hinbekommen.

In all den Gruner-Jahren hat sie nicht mehr so viel Sport gemacht. Aber im Herbst probierte sie wieder das Rudern aus, wie damals in Cambridge. In einem dieser schmalen Renn-Ruderboote auf der Alster, dem See in der Stadt. Es ging, sie war schnell – bis sich plötzlich eines der Ruder im Wasser quer stellte, sie hielt fest, das Boot kenterte, sie landete im Wasser. Sie hätte das Ruder nur loslassen müssen, und es wäre nichts passiert. Aber Loslassen muss man können.

Durch Corona, sagt Jäkel, sei sie nachdenklich geworden. Ihr Mann Ulrich Wickert ist 78. Er will nicht, dass sie seinetwegen aufhört. Aber natürlich läuft die Zeit. Und was lässt sie schon los?

Eine Fusion mit RTL wäre eine Herausforderung. Aber will sie diese Art von Aufgabe jetzt noch mal? Wieder Menschen an die Hand nehmen und sagen: Es wird alles nicht so schlimm? »Nein, ich wollte eine Erfrischung, noch mal etwas Neues erleben, nicht *more of the same*. Ich wollte wie gerade eineinhalb

Wochen in den Bergen kraxeln, ohne auf mein Handy zu schauen.«

Corona, ihr Mann, die Sache mit RTL, Julia Jäkel sagt: »Ich hatte das Gefühl, ich kann gehen.«

Aber natürlich ist sie noch nicht am Ende. Nur Pferde oder Berge, das reicht ihr offenbar doch nicht. Kurz nach der SMS mit dem Camargue-Foto kommt eine weitere aus Südf frankreich: Sie ist jetzt nebenbei Aufsichtsrätin von Adevin, dem weltgrößten Betreiber von Online-Kleinanzeigenportalen. Gerade beginnt ihre erste Videokonferenz. »Noch spannender, als ich dachte, wieder ein neuer Blick in die Welt.«