



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck**  
aus der Ausgabe August 2019

## ENTSCHLOSSEN, MUTIG, ABER NICHT RÜCKSICHTSLOS

VON JULIA JÄKEL

# Entschlossen, mutig, aber nicht rücksichtslos

In einem umfassenden Wandlungsprozess hat Julia Jäkel den traditionsreichen Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr ins digitale Zeitalter geführt und dessen Geschäftsfelder maßgeblich erweitert. Daraus entstanden neue Produkte und neue Formen der redaktionellen Arbeit, eine radikal andere Unternehmensstruktur und -kultur.

VON JULIA JÄKEL

**A**ls ich im April 2013 CEO von Gruner + Jahr (G+J) wurde, hatte ich keinen fertigen Masterplan in der Tasche. Ich wusste nur: Die Digitalisierung wird das gesamte Medienbusiness verändern. Wir brauchten neue Geschäftsmodelle, Erlösquellen, Produkte, Vertriebsmöglichkeiten - und für all das neue Ideen und Talente. Es ging, das war mir klar, um einen spürbaren Wandel und einen neuen Blick auf unsere Möglichkeiten. Was genau das von uns, unseren Marken und Produkten verlangte - das war damals im Detail gar nicht absehbar.

Ich kannte das Unternehmen G+J seit 15 Jahren aus verschiedenen Funktionen in Redaktion und Verlag. Im Herbst 2012 war ich in den damals dreiköpfigen Vorstand aufgerückt - meine Vorgänger hatten mir diese Tür geöffnet. Rein wirtschaftlich betrachtet stand G+J in jenen Jahren nicht schlecht da. Dennoch war klar: Einfach so weitermachen ging nicht.

G+J würde fortgespült im Strudel der Veränderungen der Medienwelt.

Viele Experten, vor allem von außen, glaubten darum ganz genau zu wissen, was in einem Verlag wie unserem geschehen müsse: Disruption! Der vollständige Bruch mit den Traditionen. Der Mainstream damals gab nicht mehr viel auf Magazine, auf Gedrucktes generell. Warum also nicht gleich das ganze Zeitschriftengeschäft verkaufen? Ein wenig herrschte der Glaube: Je rücksichtsloser und demonstrativer die Veränderung, desto besser die Erfolgsaussichten.

Mein Gefühl war jedoch ein anderes. Ja, einige unserer Geschäfte hatten keine Zukunft, wir hatten viel zu wenig Neues geschaffen, wir waren digital nicht auf der Höhe. Aber ich sah auch ein Haus voll starker Marken und großer Chancen. Ich war umgeben von vielen klugen Kolleginnen und Kollegen, und ich war entschlossen, mich nicht einfach von ihnen und ihrer Arbeit zu trennen, sondern ihnen

#### TRANSPARENZ

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, zu deren Gesellschaftern neben dem SPIEGEL-Verlag (75 %) auch der Verlag G+J gehört (25 %). Am SPIEGEL-Verlag hält der Verlag G+J 25,5 % der Anteile. Die SPIEGEL-Gruppe partizipiert auch in der Anzeigenvermarktungskoopeation Ad Alliance.




**Profil**
**DIE MANAGERIN**

Julia Jäkel, Jahrgang 1971, studierte Geschichte, Politologie und Volkswirtschaft in Heidelberg, Harvard und Cambridge. 1997 wurde sie Trainee beim Medienkonzern Bertelsmann, wenig später übernahm sie leitende Positionen bei dessen Hamburger Tochterunternehmen Gruner + Jahr (G+J), etwa als Geschäftsführende Redakteurin bei der Zeitschrift „Gala“, danach als Verlagsleiterin der „Brigitte“-Gruppe. Seit 2013 ist sie CEO von G+J.

**DAS UNTERNEHMEN**

Gruner + Jahr, 1965 von den Verlegern John Jahr und Gerd Bucerius sowie dem Druckereibesitzer Richard Gruner als weltweit aktiver Zeitschriftenverlag („Stern“, „Geo“, „Schöner Wohnen“) gegründet, hat unter Jäkels Führung fast alle Auslandsgeschäfte aufgegeben und sich zu einem diversifizierten Medienhaus gewandelt. Der Jahresumsatz ging dabei von 2,2 Milliarden Euro auf 1,4 Milliarden zurück. Davon stammen etwa 30 Prozent aus digitalen Geschäften. Das Ebitda betrug zuletzt 140 Millionen Euro.

Raum zu geben. Tief gehender Wandel musste sein, aber die Zerstörung all dessen, was uns ausmachte, kam für G+J nicht in Betracht. Anders als ein finnisches Unternehmen, das zu Beginn unseres Jahrtausends gern als Paradebeispiel für einen radikalen Wandel angeführt wurde, mussten wir nicht aus Gummistiefeln Mobiltelefone machen.

**Zurück in die Kernmärkte**

An die Spitze von G+J berufen, konnte ich mir glücklicherweise mein Team zusammenstellen. Dies bedeutete auch eine Trennung von meinen früheren Vorstandskollegen. Aber mit Oliver Radtke und Stephan Schäfer kamen zwei Männer in die Geschäftsführung, die G+J kannten. Sie hatten beide gezeigt, dass sie Veränderung so verstanden, wie es mir nun auch fürs große Ganze vorschwebte: entschlossen und mutig, aber nicht rücksichtslos und auf den Effekt schielend. Oliver Radtke hatte etwa die „Sächsische Zeitung“ modernisiert und das Geschäft einer Regionalzeitung zukunftsfähig weiterentwickelt; Stephan Schäfer hatte Klassiker wie „Schöner Wohnen“ oder „Essen & Trinken“ mit seinem Unternehmergeist so aufgefrischt, dass sie wieder neu zu blühen begannen. Wir drei waren ein Team und sind es bis heute.

Unser Plan basierte auf vier Überzeugungen. Erstens mussten wir in unserem Stammgeschäft, dem Verlegen von Magazinen, endlich wieder die Besten werden. Wir wollten zweitens wesentlich sparsamer wirtschaften. Drittens brauchten wir dringende Neues, besonders im Digitalen. Und, viertens, wir durften nicht an Geschäften festhalten, die keine ausreichende Perspektive hatten. Besser, effizienter, digitaler und konzentrierter: So stellten wir uns das neue G+J vor. Im Wesen wiedererkennbar und zugleich zukunftsfest.

Als Erstes stellte G+J die Tageszeitung „Financial Times Deutschland“ ein, ein publizistisches Schmuckstück zwar, aber finanziell leider ein Fass ohne Boden. Rund 250 Millionen Euro hatte unser Unternehmen über die Jahre mit dem Projekt verloren. Wir verkauften das Druckereigeschäft in den USA und zogen uns von Auslandsmärkten wie Polen, Italien, Spanien, Indien und China zurück. Öffentlich verstand das nicht jeder. Wieso gebt ihr Internationalität auf? Wieso verzichtet ihr auf Umsatz? So lauteten die Fragen.

Doch wir waren überzeugt: Die Transformation eines Unternehmens in dem Umfang, der uns vorschwebte, erfordert zunächst Konzentration. Wir wollten dort gewinnen, in Märkten und politischen Umfeldern, wo wir den Unterschied machen können. Das leitet uns bis heute. Wir haben Geschäft von mehr als 800 Millionen Euro abgegeben. Zuletzt haben wir auch unsere Beteiligung am Stuttgarter Verlag Motorpresse („auto motor sport“) verkauft. G+J hatte einst mehr als 2 Milliarden Euro Umsatz, heute sind es rund 1,4 Milliarden. Aber

Größe allein ist es nicht mehr - Zukunftsfähigkeit ist entscheidend. Als Teil eines langfristig orientierten Familienunternehmens können wir zum Glück so denken und agieren.

G+J war zu Hause erfolgreich geworden und hatte sich dann globalisiert - jetzt war es Zeit, uns wieder auf unsere Kernmärkte Deutschland und Frankreich zu besinnen. Hier mussten wir uns neu erfinden für die digitale Zukunft.

Und dafür brauchten und brauchen wir Menschen, die sich G+J tief verbunden fühlen und verstehen, wie dieses Haus tickt. Kolleginnen und Kollegen, die es als persönliche Chance begreifen, einen Verlag wie diesen in die Zukunft zu führen. Solche Menschen findet man im ersten Schritt nicht draußen, sondern in der eigenen Belegschaft. Ich wusste, wie viel Intelligenz, Expertise und Potenzial es bei G+J gab - und wie ungeduldig die neue Generation schon mit den Füßen scharfte. Sie musste nun zeigen, dass sie anders arbeiten konnte als ihre Vorgänger. Im Sturm des Medienwandels ist die ruhige Hand des erfahrenen Verlagsprofis weniger gefragt als früher. Es kommt viel stärker auf Mut, Aufbruchslust und die Kraft an, in rückläufigen Märkten, in denen sich unsere Stammtitel befinden, immer wieder Energie neu freizusetzen für Ideen und Geschäfte.

In dieser Zeit kam es zu einer Beförderungswelle, ganz bewusst haben wir beinahe jede dritte Führungsstelle neu besetzt. Was im Umkehrschluss auch bedeutete: Wir mussten uns von erfahrenen Kräften trennen. In der Folge kamen viele neue Leute hinzu, die weitere Ideen mitbrachten, teils avancierte Digitalgeschäfte, die ebenfalls gut unter das G+J-Dach passen und hier wachsen.

**Markenerfolge im Netz**

Externe Berater konnten uns in der Situation nicht helfen. Unser Credo hieß: Wir machen alles anders, aber wir verlassen uns dabei nicht auf andere. Der kreativste und innovativste Verlag in Deutschland - so groß haben wir unseren eigenen Anspruch formuliert - darf sich keine Ideen von der Stange kaufen. Wir müssen unsere eigenen Ideen finden, formulieren und umsetzen.

Das hat vor allem mit dem Wandel in unserer Branche zu tun. Solange sich das Verlagsgeschäft noch hauptsächlich am Kiosk abspielte, waren General Interest und Special Interest, Zeitungen und Magazine, Regenbogenpresse und Hochglanzmagazine im Wesentlichen Facetten des gleichen Geschäfts. Damals bildeten andere Verlage unseren Wettbewerb, und wie sich das für Wettbewerber gehört, haben wir uns untereinander ausgiebig beharkt. Die Digitalisierung hat das in den vergangenen zwei Jahrzehnten vollkommen verändert. Vor uns liegen plötzlich ganz neue, ursprünglich branchenfremde Wettbewerber, ganz andere Partner und ganz verschiedene Möglichkeiten der Mone-

tarisierung. So wurden aus Verlagen, die eben noch mehr oder weniger dieselben Fragen verbanden, sehr verschiedene Unternehmen.

Wir konnten also im Jahr 2013 unsere Strategie nirgendwo abgucken. Es gab nur einen Weg herauszufinden, ob wir richtig lagen: indem wir unseren Überzeugungen folgten und den Plan umsetzten.

Wir haben in Deutschland starke publizistische Marken in den Bereichen News, Wissen, Food, Wohnen, Familie und Frauen. Magazine wie „Stern“, „Geo“, „Brigitte“, „Schöner Wohnen“ oder „Capital“ kennt jeder in diesem Land. Und entgegen manchem Vorurteil, wir hätten den Schuss nicht gehört, waren unsere großen Marken auch im Netz durchaus schon recht erfolgreich. Zudem gehört uns in Frankreich mit Prisma Press eines der stärksten Verlagshäuser - mit einem etwas anderen Portfolio, TV- und Frauenzeitschriften spielen hier eine größere Rolle. Aber auch dort hatte die erfolgreiche Digitalisierung längst begonnen.

Doch unsere jahrzehntelange Exzellenz war ein wenig routiniert, mancher Glanz war matt geworden. Vor allem aber: Wir hatten nicht genug neue Titel geschaffen. Wir waren überzeugt, dass originelle, kluge Magazine in einer digitalen Welt ihren festen Platz fänden, sozusagen als Antithese zum unendlichen Rauschen des Internets. Und dass es richtig ist, als Haus weiter auf Journalismus zu setzen. Wir mussten es nun beweisen.

### Produktiver, mutiger

Rund 30 Magazine haben wir in den vergangenen Jahren allein in Deutschland neu herausgebracht. Die meisten konnten sich am Markt durchsetzen. Sie bilden eine kräftige Erlössäule von G+J und tragen deutlich zum Erfolg des Verlags bei. Mit den Persönlichkeitsmagazinen haben wir ein komplett neues Marktsegment geschaffen: „Barbara“ mit der Moderatorin Barbara Schöneberger oder „Guido“ mit Modemacher Guido Maria Kretschmer erreichen regelmäßig Auflagen von mehr als 100.000 Exemplaren. Auch „Dr. von Hirschhausens stern Gesund Leben“ oder „JWD“ mit Joko Winterscheidt haben sich etabliert.

Früher wurde in der Zeitschriftenentwicklung ganz anders gearbeitet. Neue Titel kamen nur an den Markt, wenn sie mit großer Mannschaft nicht selten über 24 Monate entwickelt, getestet und er-

**Wir durften nicht  
an Geschäften  
festhalten, die keine  
ausreichende  
Perspektive hatten.  
Größe allein  
ist es nicht –  
Zukunftsfähigkeit  
ist entscheidend.**

probt worden waren. Eine Erfolgsgarantie gab es damals so wenig wie heute. Die Zeiten waren eben andere. Heute könnten wir uns das so nicht mehr leisten. Die neuen Magazine entstehen aus kleinen Projektteams heraus, über Abteilungsgrenzen hinweg. Diese Art des Arbeitens macht uns mutiger, der Output steigt. G+J wird so produktiver und besser.

Und wir gestalten den Markt. Anfangs haben wir uns im Haus immer mal wieder gefragt: Wenn wir etwa mithilfe vieler „Brigitte“-Kolleginnen so viel Energie in das neue Magazin „Barbara“ stecken, fehlt dieser Input dann nicht beim Mutterschiff „Brigitte“? Inzwischen haben wir dieses defensive Denken aus den Köpfen gestrichen. Neues zu probieren, Seismograf der Gesellschaft zu sein und zeitgemäße Medienprodukte zu entwickeln treibt viele im Haus zu immer neuen Ideen.

Ähnlich verhält es sich mit weiteren Geschäftsfeldern. Wir entwickeln permanent Neues aus der Kraft unserer publizistischen Marken. Und wir lernen, dass es diese sogar stärkt, wenn wir das Richtige tun. Darum bauen wir jetzt zum Beispiel die Fortbildungsplattform Brigitte Academy, die Frauen mit Konferenzen, Beratungen und Dienstleistungen zur Seite steht - weil auch das positiv auf die gesamte Markenfamilie zurückwirkt. Im gleichen Geist entwickeln wir Wohnbedarf für unsere Marke Schöner Wohnen. Das Magazin zeigt seit Jahrzehnten, wie geschmackvolles Einrichten aussieht. Nun verkaufen wir es auch: Möbel, Wohnaccessoires, Teppiche und Wandfarben. Rund 250 Millionen Liter davon haben die Deutschen in ihren Wohnungen bereits verstrichen. Und einmal im Jahr veranstalten wir bei uns im Haus eine Schöner Wohnen-Messe, zu der Händler aus dem ganzen Land kommen und ordern. Die Kraft unserer Marke und das Knowhow der Redaktion, das die Kollektionen maßgeblich mit inspiriert, zieht sie an.

G+J konnte schon immer hochwertige Inhalte erzeugen und diese ästhetisch ansprechend gestalten. An diesem Wissen lassen wir auch immer mehr Unternehmen teilhaben. So zählen nahezu alle Dax-30-Konzerne zu den Kunden unserer Content-Marketing-Tochter Territory. Wir haben sie 2016 gegründet - einen „kühnen Schachzug“ darf man das wohl nennen. Heute macht Territory mit 1000 Beschäftigten mehr als 150 Millionen Euro Jahresumsatz und ist in diesem Segment die

Nummer eins in Deutschland. Wir organisieren die weltweite Social-Media-Kommunikation für BMW und für Aldi Nord sowie das weltweite Employer Branding für Lufthansa und DHL. Territory steht als Beispiel dafür, dass wir Wachstumsmärkte erobern können.

## Digitale Innovationen

Ohne einen Blick auf unsere digitalen Geschäftsfelder lässt sich die Veränderung von G+J aber nicht vollständig ermessen. Knapp 30 Prozent unseres Umsatzes kommt heute aus diesem Segment - vor sechs Jahren lag diese Zahl noch im einstelligen Bereich. Unser digitales Publishing wächst stark, die Angebote in unseren Geschäftsfeldern belegen führende Positionen in Deutschland ebenso wie in Frankreich - von Gala Digital über Eltern Digital bis zu Tele Loisir und Stern Digital. Prisma Media ist in Frankreich führend, was die digitale Transformation angeht. Mit Chefkoch betreiben wir Europas größte Kochcommunity. Wir vermarkten und beraten Influencer, sind der führende Digitalvermarkter in Deutschland.

Ich weiß, dass viele uns all dies im Digitalen nicht zugetraut haben. G+J galt hier lange Zeit als ein wenig verschnarcht. Der Plan ist also, zumindest bis heute, aufgegangen. Dass wir so weit gekommen sind, liegt aus meiner Sicht wieder zuerst an Menschen. Und dann an Freiräumen.

Ein schönes Beispiel dafür bildet unser Greenhouse im Hamburger Schanzenviertel. Hier werkelt sehr erfolgreich ein gelernter Journalist, der sich in den USA das Digital-Know-how geholt hat, mit Entwicklerteams an neuen Digitalangeboten. Die Ideen, die aus dem ganzen Haus stammen, werden in Prototypen getestet. Die Achtsamkeits-App Balloon entstand hier ebenso wie die Fasten-App mit Eckart von Hirschhausen. Das digitale Innovationslabor zählt zu Deutschlands Top Ten.

Spannende Umfeldler und spannende Menschen ziehen andere an. So kamen eines Tages zwei junge Männer zu uns in den Digitalbereich. Sie hatten schon mal mit einem eigenen Digitalunternehmen ordentlich Geld verloren - das Geld ihrer Großmütter übrigens. Die beiden präsentierten uns ein paar ziemlich smarte Ideen im Bereich Mobile Adtech. Wir haben sie dann einfach mal machen lassen. Heute sind die beiden die Chefs von Applike. Das Unternehmen beschäftigt 60 Leute aus aller Welt, macht global einen höheren

**Wir waren überzeugt,  
dass originelle,  
kluge Magazine in  
einer digitalen  
Welt ihren Platz  
finden – als Antithese  
zum unendlichen  
Rauschen  
des Internets.**

zweistelligen Millionenumsatz, große Teile davon in den USA, verbucht gute Gewinne - und wächst rasant. Auch das ist heute G+J. Solche Erfolgsgeschichten - selbst in einem Bereich, der nicht so einfach zu erklären ist wie ein neues Magazin - motivieren den gesamten Verlag.

## Teams fördern

Bei allem haben wir gelernt, dass Kreativität nicht zu sehr kanalisiert und reglementiert werden darf. Bei uns erhalten Macher geradezu künstlerische Freiheiten. Wir sehen uns in der Geschäftsführung nicht in erster Linie als Manager und oberste Controller, sondern als Ermöglicher mit Sinn für Produkte und Offenheit für Neues. Man kann uns nicht mit einer neuen Idee enttäuschen, sondern mit der Abwesenheit von Ideen. Wenn ich als CEO meinen wichtigsten Beitrag zur Entwicklung von G+J beschreiben soll, antworte ich: Ich bringe Menschen in die richtigen Positionen und schaffe ihnen Freiraum. So entsteht Neues. Vertrauen in die Menschen ist die Basis dafür. Du musst als Chef etwas geben, dann bekommst du noch mehr zurück.

Wenn mal etwas nicht klappt, ist das für uns nicht gleich der Untergang. So war das zum Beispiel mit unserem Frauen-Wochenmagazin „Frei“: Ein großes Unterfangen, von dem wir sehr überzeugt waren - die Frauen aber leider weniger. Darum haben wir schon nach ein paar Monaten die Konsequenzen gezogen. Solche Fehlschläge diskutieren wir inzwischen offen bei uns im Intranet und bei einer jährlich stattfindenden Fuck-up-Night - aus Fehlern lernen gehört nämlich auch zum Handwerk.

Wandel in den Geschäften, davon bin ich nach unseren Erfahrungen überzeugt, gelingt nur, wenn ein Wandel in der Kultur damit einhergeht. So hat sich mit der Zeit eine neue, viel weniger hierarchische Führungskultur etabliert. Die Anforderungen an unsere Leute sind gewaltig. Wir müssen kreativ sein, um Neues zu finden, wir müssen aber ebenso kreativ und entscheidungsstark sein, um Bestehendes weiterzuentwickeln. Und wir müssen mit wesentlich weniger Mitteln auskommen als in der Vergangenheit. Effizienz begleitet uns in unserem Tun daher jeden Tag. Wir arbeiten heute ganz anders, teamorientierter, selbstbestimmter. Insgesamt wollen wir die Fixierung auf die großen Leitwölfe an der Spitze zurückfahren.

Stattdessen fördern wir lieber Teams, die gezeigt haben, dass sie zusammen erfolgreich sind. Führungskräfte bei uns, übrigens zur Hälfte Frauen, müssen sich auch mal aus der ersten Reihe zurückziehen können – so entsteht ein völlig neues Gemeinschaftsgefühl. Das wird sich an unserem künftigen Standort in der Hamburger HafenCity auch architektonisch ausdrücken – da geht es dann nicht mehr um möglichst große Chefbüros mit Blick aufs Wasser, sondern um maximal gute Räumlichkeiten für gemeinsames Arbeiten.

## Ein einmaliges Angebot

Ende des Jahres 2014 zog sich die Familie Jahr aus dem Verlag zurück, verkaufte ihre Anteile an den Mehrheitsgesellschafter Bertelsmann. Für G+J bedeutete dieser Rückzug der Gründer eine Zäsur. Wir gehören seither vollständig zu einem der größten Medienkonzerne der Welt. Gleichzeitig haben wir auch die Rechtsform geändert: Statt einer Aktiengesellschaft sind wir nun eine GmbH. Was wurde öffentlich damals nicht alles spekuliert: G+J werde ausgeschlachtet, aufgespalten, am Gängelband geführt. Nichts davon ist geschehen. Im Gegenteil. Für G+J im Wandel erweist sich die klare Gesellschafterstruktur als Glück. Wir bekommen aus Gütersloh Unterstützung, Freiraum und Vertrauen.

Und wir können mit einigen der Besten und Größten in den Bereichen Bücher, TV, Film, Audio, Podcasts und Musik zusammenarbeiten. Im Jahr 2016 haben wir gemeinsam mit der Mediengruppe RTL, die ebenfalls zu Bertelsmann gehört, ein Vermarktungsbündnis geschlossen und die AdAlliance gestartet, um gemeinsam Werbung auf allen Kanälen zu vermarkten.

Was heute so logisch klingt, war noch vor wenigen Jahren ein großer Schritt, denn beide Partner mussten dafür ihre Ängste und Vorurteile beiseiteschieben. Heute erreicht die Ad Alliance 99 Prozent der deutschen Bevölkerung. In einem Markt, der stark unter Druck steht, hat sie eine Position der Stärke erlangt – was gegen die amerikanischen Techplattformen wie Google und Facebook besonders wichtig ist.

Die Ad Alliance war das Vorbild für eine noch intensivere Zusammenarbeit unter dem Dach von Bertelsmann: die Content Alliance. Dort tut sich ein ganzes Haus voller Bücher-, Fernseh-, Film-, Radio-, Magazin- und Musikprofis zusammen, um

den Kreativen in Deutschland ein einmaliges Angebot zu machen. Rund acht Millionen Euro investiert Bertelsmann in Deutschland in Kreativinhalte – pro Tag! Das macht zwei Milliarden Euro im Jahr. Gemeinsam wollen wir neue Talente fördern, neue Inhalte entdecken – und diese über möglichst viele unserer Plattformen ausspielen. Meine Aufgabe als Vorsitzende des Boards ist es, die Aktivitäten zu steuern und Neues zu entwickeln. Schon die ersten Treffen mit den Kollegen von der Ufa, der Mediengruppe RTL, des Musikunternehmens BMG, von RTL Radio und der Verlagsgruppe Random House zeigen mir: Da kann Großes entstehen. Als erste Firma dieses Bündnisses haben wir die Audio Alliance gegründet, eine Produktionsfirma für Audioinhalte. Weitere Projekte und Geschäfte werden folgen.

## Alles weiter verändern

Der Reichtum der Möglichkeiten prägt diese Zeit des Wandels in der Verlagsbranche. Es klingt vielleicht abgedroschen, aber es ist wahr: Wir leben in neuen Gründerzeiten für Verlage. Die Herausforderungen sind so gewaltig wie die Chancen.

„How I Did It“ heißt diese Rubrik in der Harvard Business Review. Ich bin nicht so vermessen zu glauben, dass wir es geschafft hätten. Ich verstehe diesen Text eher als eine Zwischenbilanz. Zwar sprechen wir von Gruner + Jahr nach wie vor gern als „Verlag“. Das verstehen wir aber natürlich in einem anderen, viel weiteren Sinne als im Zeitalter der großen Druckerpresse – nämlich als das Ermöglichen und Monetarisieren von Kreativität.

Und auch der Begriff Turnaround passt nicht richtig für das, was wir hier gemacht haben. Klar, wir haben ein milliarden-schweres Unternehmen bei laufendem Geschäft grundlegend umgekrempelt. Und das aus uns heraus. Bei fortgesetzt guter Profitabilität: Im vergangenen Jahr haben wir etwa 140 Millionen Euro Ebitda erwirtschaftet, die Rendite lag zuletzt beständig bei knapp 10 Prozent. Doch wir verändern uns weiter. Genau genommen haben wir Transformation zu unserem täglichen Geschäft gemacht. Wir haben etwas begonnen, das vielleicht nie enden wird. Wir können nicht präzise sagen, wo wir in 10 oder 15 Jahren stehen werden – außer dass G+J auch 2030 und darüber hinaus der kreativste und innovativste Verlag sein soll. ♥

© HBM 2019