

Serien-Phänomen «Game of Thrones»: Wenn Journalisten zu Fans werden.



Ringier

Unternehmensmagazin Juli 2019



Start-up-Nation Israel

Weltrekordhalter bei den Firmengründungen:
Wieso das Land das bessere Silicon Valley ist.

INHALT

4 Rekord-Land

1500 Start-ups werden in Israel jährlich gegründet. Besuch bei den Impact Labs, dem grössten Makerspace des Landes.

10 «Kein Multikulti-Zwang»

Robin Lingg, Head of Marketplaces bei Ringier, hat auf fast allen Kontinenten gearbeitet. Er weiss deshalb nicht nur, wie man neue Märkte sondiert. Sondern auch, wie man wo frühstückt und wo man vor der Sitzung betet.

13 News of Thrones

Die HBO-Serie «Game of Thrones» hat alle Rekorde gebrochen. Auch, weil die Journalisten zu Fans wurden.

16 GoT: Grafik und Fan-Poster

Wer in der Kult-Serie wann und wie lange zu sehen war. Und wer wie gross ist. Und wer wie viel schwatzt. Dazu: das grosse Fan-Poster!

18 Die Ghostwriter von Storymachine

Das Start-up von Kai Diekmann, Philipp Jessen und Michael Mronz in Berlin startet durch. Ihr Geschäftsmodell hat einen Namen: Donald Trump.

24 Was macht eigentlich 62W+52L?

Drei Beispiele, wie die Unternehmensstrategie und die Führungsgrundsätze von Ringier in der Praxis umgesetzt werden.

26 My Week - Michel Jeanneret

Der Chefredaktor von L'illustré fliegt durch seine Woche.

28 Nur hehre Absichten

Verleger Michael Ringier: Was passiert, wenn man der Technik freien Lauf lässt.

29 «Es brodeln in mir»

Interview mit Karikaturist Kevin Kallaughier über den Verzicht der «New York Times» auf Karikaturen.

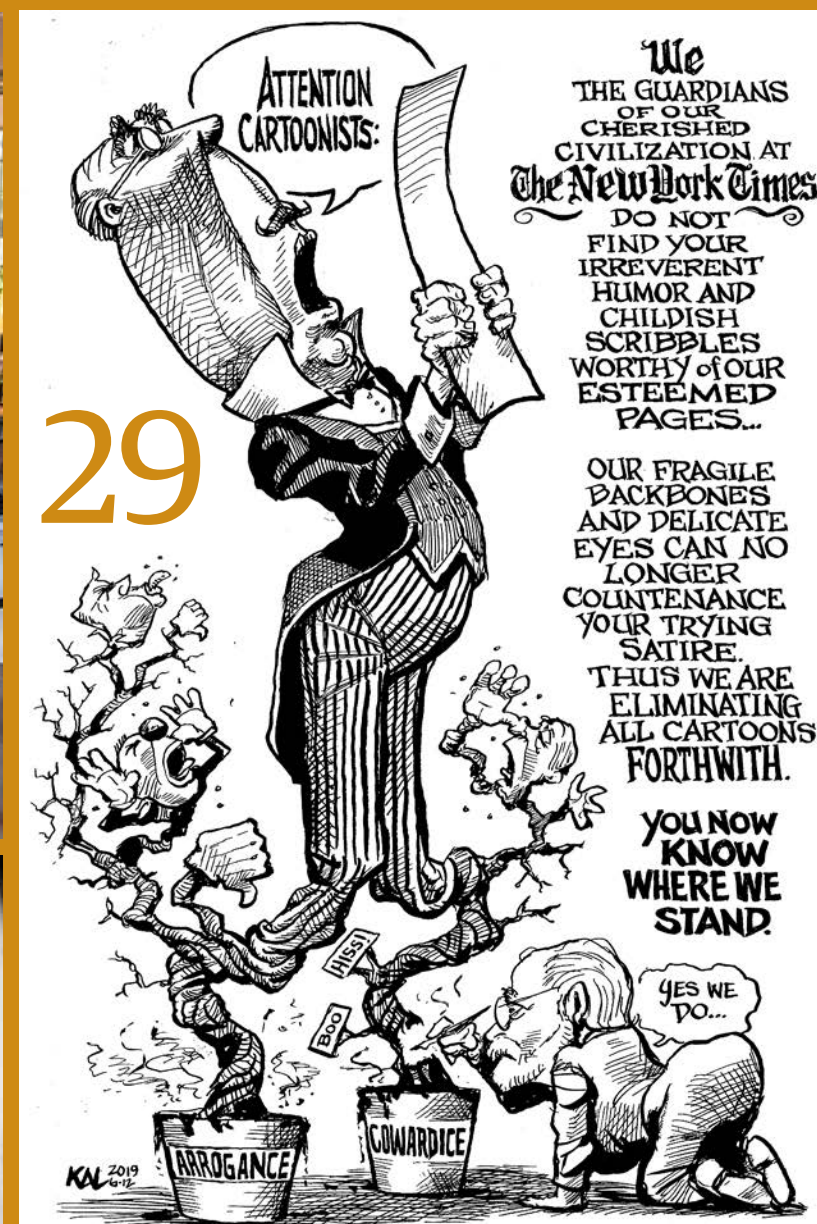
30 Business in Bergschuhen

Jubiläum: Natascha Knecht / Buch-Tipps von Marc Walder.

Coverfoto: Sebastian Kopp / EyeEm

Impressum

Herausgeber: Ringier AG, Corporate Communications. **Leitung:** René Beutner, CCO, Dufourstrasse 23, 8008 Zürich. **Kontakt:** domo@ringier.ch **Chefredaktor:** Alejandro Velert. **Redaktionelle Mitarbeit:** Ulli Glantz und Markus Senn (visuelle Umsetzung), Vinzenz Greiner, René Haenig, Marc Kowalsky, Adrian Meyer (Texte) und Priska Wallimann (Grafik). **Übersetzer:** Gian Pozzy (Französisch), Claudia Bodmer (Englisch), Ioana Chivoiu, (Rumänisch). **Korrektorat:** Regula Osman, Kurt Schuiki (Deutsch), Patrick Morier-Genoud (Französisch), Claudia Bodmer (Englisch), Lucia Gruescu (Rumänisch). **Layout/Produktion:** Zuni Halpern (Schweiz). **Bildbearbeitung:** Ringier Redaktions-Services Zürich. **Druck:** Ringier Print Ostrava und SNP Leefung Printers. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Einverständnis der Redaktion. **Auflage:** 10 000 Exemplare. **DOMO** erscheint auf Deutsch, Französisch, Englisch und Rumänisch.



Rekord-Land

In Israel wird mehr Risikokapital investiert als in der Schweiz, in Deutschland und Österreich zusammen. Kein Land auf der Welt ist in Sachen Start-ups so erfolgreich. Was die Schweiz von Israel lernen kann.

Text Marc Kowalsky Fotos: Corinna Kern

MAKING THINGS.

«Can do»-Spirit: Im Makerspace Impact Labs in Jaffa setzen Hunderte Start-ups ihre Ideen um. Und entwickeln beispielsweise Knochen aus dem 3D-Drucker.

Steil winden sich die Eisentreppen hinab von der HaPelech-Strasse in Jaffa, dem südlichen Vorort von Tel Aviv. In Europa ist Jaffa bekannt für seine Orangen. In Tel Aviv ist Jaffa bekannt für seine Start-ups. Beziehungsweise für die Infrastruktur, die es ihnen bietet. Am Ende der Treppen, zwei Stockwerke unter der Erde und weit weg vom Tageslicht, öffnet sich eine 1000 Quadratmeter grosse Halle. 3D-Drucker stehen hier aufgereiht und Sintermaschinen, an einem Schalter gibt es Bohrmaschinen und Gehörschutz, ein Verkaufsautomat für gängige Elektronikbauteile steht parat, selbst eine Nähmaschine. Eine Preistafel verkündet: Den Laser-Schneider zu benutzen, kostet vier Schekel die Stunde (etwa 1.10 Franken), die CNC-Fräsmaschine elf Schekel, der 3D-Scanner ebenfalls. «Die Idee ist, alles an einem Ort zu finden», sagt Sefi Attias, der hier der Chef ist.

Willkommen bei den Impact Labs, dem grössten Makerspace Israels: High End, High Tech. Hunderte Start-ups haben hier ihre ersten Ideen umgesetzt, bevor sie sich eigene Werkstätten und Labore leisten konnten. Dutzende haben von hier aus ihren Siegeszug angetreten. An einem grossen Holztisch arbeitet gerade eine Gruppe Studenten an einer Armprothese, daneben basteln Jungunternehmer an einer Drohne. Auch sie wollen den Durchbruch schaffen, auch sie wollen eines Tages reich und berühmt werden - mit ihrer eigenen Firma.

Kein Land der Welt ist erfolgreicher, wenn es um Start-ups geht: Auf 1300 Einwohner kommt ein Jungunternehmen (in der Schweiz ist es eines auf 5000 Einwohner). Insgesamt sind es 6500, nur die USA zählen mehr Start-ups. Und jedes Jahr kommen in Israel 1500 neue dazu. Tel Aviv gilt als das sechstbeste Start-up-Ökosystem der Welt und - hinter London - als zweitbestes in Europa. Zwölf Einhörner, also Jungfirmen mit einem Wert jenseits der Milliarde, verzeichnet Israel derzeit. In der Schweiz gibt es fünf. Dabei sind beide Länder etwa gleich gross und haben die gleiche Einwohnerzahl. Doch in der Schweiz gibt es wenig Start-ups und viele Grossunternehmen, die gerne wären wie Start-ups. In Israel gibt es viele Start-ups und wenig Grossunternehmen. In der Schweiz träumen Uni-Absolventen von einer Karriere bei einer Grossbank, bei Big Pharma oder einer Unternehmensberatung. In Israel träumen schon



Bild Links: Investor Daniel Gutenberg steckt sein Geld bereits seit 20 Jahren in israelische Firmen: «Die Start-ups hier sind sehr viel ehrgeiziger als die in der Schweiz.»

Grosses Bild rechts: Ingenieurin Sonny Lustov arbeitet bei Impact Labs am Harz 3D-Drucker.

Bild unten: Systemingenieur Roman Dvorkin simuliert eine Drohnenabgabe im Kontrollraum der Firma Flytrex. Ein Start-up, das an einem On-Demand-Drohnenabgabeservice arbeitet.

Kinder davon, Unternehmensgründer zu werden.

«Es ist lukrativer, in Israel zu investieren als in der Schweiz, weil die Start-ups sehr viel ehrgeiziger sind», sagt Daniel Gutenberg. «Sie gehen meist direkt auf den Weltmarkt, ohne sich mit dem lokalen Markt aufzuhalten - anders als Schweizer Jungfirmen.» Gutenberg, gebürtiger Zürcher, muss es wissen: Er ist seit über 20 Jahren aktiv als Investor in beiden Ländern, war früh beteiligt an Netscape, Facebook oder auch an Mobileye. Letzteres war die erfolgreichste Firmengründung Israels überhaupt: Kameras und Software für selbstfahrende Autos zu entwickeln, war die Vision von Firmengründer Ziv Aviram - wohlgeachtet im Jahr 1999, als es in Israel keine nennenswerte Autozulieferindustrie gab und selbstfahrende Autos allenfalls ein Traum waren. Heute versorgt die Firma aus dem Norden Jerusalems mit Ausnahme von Tesla und Daimler jeden grossen Autohersteller mit Sensorik und hat - positiver Nebeneffekt - in Israel eine Autozulieferindustrie mit 800 Firmen aufzubauen geholfen. 2014 kam Mobileye an die US-Technologiebörse Nasdaq mit einer Bewertung von über vier Milliarden Dollar, vorletztes Jahr wurde die Firma für 15 Milliarden Dollar von Intel übernommen. Gutenberg stieg schon bei der Firmengründung ein und konnte 17 Jahre später die Früchte ernten. «Es war einer der besten Deals meines Lebens», sagt er.

Jetzt setzt Gutenberg auf Flytrex, ein Start-up in Tel Aviv. Nicht weniger als das Uber für Drohnenflüge soll es werden. Ein Onlinehändler oder ein Pizzaservice, der eine Ware auszuliefern hat, ordert einen Flug via App, lädt die Nutzlast in die Drohne

Ringier Digital Ventures

Mit dem Unternehmen Ringier Digital Ventures AG investiert auch Ringier in Start-ups. Der Fokus der im Januar 2015 gegründeten Venture-Capital-Gesellschaft liegt auf Investitionen in innovative digitale Start-up-Unternehmen mit klaren Alleinstellungsmerkmalen im Online-Konsumentenmarkt in Kombination mit innovativen Geschäftsmodellen. Sie profitieren von der grossen Medienreichweite sowie der Expertise erfolgreicher Unternehmen aus dem Ringier-Netzwerk.



und drückt einen Knopf, so die Vision. Dann macht sich die Drohne selbstständig auf den Weg zum Empfänger - um ein Mehrfaches schneller und effizienter, als dies etwa ein Fahrradkurier tun könnte. Ein Einkaufszentrum in North Carolina experimentiert bereits mit der Technologie. «Ich erwarte, dass Flytrex ein

Jungunternehmer Tal Yemin reinigt bei den Impact Labs ein 3D-Druckteil von überschüssigem Material.

Unicorn wird», sagt Gutenberg. «Die grösste Drohnenlogistik-Firma nach Amazon.»

Gutenberg ist einer von Hunderten ausländischen Kapitalgebern in Israel. Die Venture-Capital-Szene ist nach dem Silicon Valley die inzwischen zweitgrösste der Welt. «Silicon Wadi» wird sie daher auch genannt. Letztes Jahr wurde Risikokapital in Höhe von 6,5 Milliarden Dollar in 623 Firmen investiert - mehr Geld als in der Schweiz, Deutschland und Österreich zusammen! Den Anfang machte der Staat: Bereits zwischen 1992 und 1997 stellte er 120 Millionen Dollar Venture-Kapital zur Verfügung und sorgte mit attraktiven Rahmenbedingungen dafür, dass private Investoren ein Vielfaches davon beisteuerten. Das Programm war ein grosser Erfolg und wurde weltweit kopiert. Die Schweiz bringt heuer, 27 Jahre später, mit dem ►

Die Top-Start-up-Zentren der Welt:

1. Silicon Valley
2. New York City
3. London und Beijing
5. Boston
6. Tel Aviv und Los Angeles
22. Lausanne-Bern-Genf

Quelle: Ranking Startup Genome

► Swiss Entrepreneurs Fund ihr erstes staatliches Förderprogramm auf den Weg – allerdings zu deutlich weniger attraktiven Konditionen für private Investoren. Auch die Steuer-gesetze sind in Israel Start-up-freundlich: Aktienoptionen als wichtiger Lohnbestandteil werden nicht als Einkommen besteuert, sondern es fällt nur eine – deutlich niedrigere – Kapitalertragssteuer an, wenn sie ausgeübt werden.

Natürlich scheitern auch in Israel die meisten Start-ups. Genau genommen 96 Prozent, ähnlich wie in der Schweiz. Aber anders als hierzulande wird das nicht negativ bewertet, im Gegenteil. «Ich würde eher jemanden anstellen, der schon in zwei Firmen gescheitert ist, als einen, der es noch nicht probiert hat», sagt Ziv Aviram, der Mann hinter Mobileye. Dieser «Can do»-Spirit spiegelt die israelische Mentalität wider: Die Kultur hat zwar 5000 Jahre Tradition, das Land selber ist als Nation aber erst 70 Jahre alt und versteht sich selbst als Start-up-Projekt. Aus 70 Nationalitäten setzt sich die Bevölkerung zusammen, in den 90er-Jahren wanderten Hunderttausende Menschen aus den Ländern der ehemaligen Sowjetunion ein. Und während die Schweiz seit der Masseneinwanderungs-Initiative die Zugbrücken für fremde Talente hochzieht, können in Israel ausländische Unternehmer für zwei Jahre ihr Glück im Land probieren. Haben sie Erfolg, wird die Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung verlängert. Wer in seiner neuen Heimat bei null anfängt, hat nichts zu verlieren und kann auch als Unternehmensgründer entsprechende Risiken eingehen. So ist die Mentalität geprägt von der hebräischen «Chutzpah»: einer gewissen Unerschrockenheit, etwas Neues zu wagen, einem Mangel an Respekt vor Autoritäten oder der Selbstverständlichkeit, wildfremde Menschen um einen Gefallen zu bitten. Wobei das mit wildfremd so oft nicht vorkommt: Ähnlich wie

in der Schweiz kennt hier irgendwie jeder fast jeden. Israelis sind viel direkter als Westler oder gar Asiaten, professionelle Beziehungen sind sehr informell, ein Schweizer würde das Verhalten häufig sogar als frech ansehen. Als Ausländer kann man sich durchaus schwertun mit dieser Mentalität. Aber sie ist hilfreich, um schnell Erfolg zu haben – oder um schnell zu scheitern und dann etwas anderes zu probieren.

Hinzu kommt die Tatsache, dass Israel von Feinden umgeben ist. Das sorgt dafür, dass neue Technologien von der Bevölkerung sehr schnell adaptiert werden, um mit dem Rest der Welt in Kontakt zu treten – die Smartphone-Dichte ist die höchste der Welt, in fast jedem Kinderzimmer steht ein PC. Es sorgt auch dafür, dass die Armee zur Selbstverteidigung ständig neue Technologien entwickelt, etwa für Drohnen, im Bereich

Cybersecurity oder der Satellitentechnik. Weil die Armee die Technologie zur zivilen Nutzung freigibt, machen sich zahlreiche Soldaten nach der obligatorischen Dienstzeit (drei Jahre für Männer, zwei für Frauen) selbständig und gründen mit diesem Wissen Firmen. Checkpoint, der inzwischen weltgrösste Anbieter von Firewalls, ist so entstanden, oder Waze, der inzwischen von Google übernommene Anbieter von Navigationssystemen.

Überhaupt hält die Armee das Land zusammen in einem Masse, wie das in der Schweiz bestenfalls noch nach dem Zweiten Weltkrieg der Fall war. 25 Jahre Reservedienst dienen in Israel als lebenslanges Kontakt-netz. Vor allem aber führt ein Offizier von 22 Jahren hier 50 bis 100 Soldaten, er ist verantwortlich für ein Dutzend Fahrzeuge und millionenteure Waffen. Und anders als in der

Foto: Corinna Kern, Getty Images



Bild links: Der Eingang zu Impact Labs, dem grössten Makerspace Israels. Auf zwei Stockwerken und 1000 Quadratmetern finden Jungunternehmer von der Fräsmaschine bis zum 3D-Scanner alles, was sie für die Arbeit brauchen.

Bild unten: Der britische Prinz William (r.) neben dem israelischen Premierminister Benjamin Netanyahu (M.) und seiner Frau Sara Netanyahu, während der erfolgreichste israelische Firmengründer Ziv Aviram eine sprechende Brille für Blinde präsentiert.

Bild rechts: Am Technion, der technischen Universität in Haifa, gründet im Schnitt jeder vierte Absolvent ein Start-up.



Posten in einer Elitetruppe, bei den legendären Tapiots etwa oder bei der Aufklärungseinheit 8200, gilt daher als Eintrittskarte in eine Managerkarriere und zählt oft mehr als der Studienabschluss einer Edel-Uni.

Wobei das Ausbildungssystem nicht unterschätzt werden darf. Es besteht aus acht Universitäten, rund 30 Hochschulen, 320 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie 19 Technologie-Inkubatoren. Kein Land der Welt verfügt über eine höhere Dichte an Wissenschaftlern oder investiert pro Kopf einen grösseren Anteil am Bruttosozialprodukt in die Forschung. Und vor allem: Kein Land setzt sie nachher so konsequent in Produkte um. Auch dank staatlicher Hilfe durch die Israel Innovation Authority (IIA): Sie finanziert Start-up-Projekte mit jährlich 1,6 Milliarden Dollar, achtmal mehr, als das Schweizer Gegenstück Innosuisse zur Verfügung stellen kann. Hat das Start-up Erfolg – und nur dann –, zahlt es das zinslose Darlehen in kleinen Raten zurück, mit jährlich drei Prozent seines Umsatzes. Die Folge zeigt sich etwa am Technion, dem Gegenstück zur ETH in Haifa ganz im Norden des Landes. Von den 14 000 Absolventen letztes Jahr (co-) gründet im Schnitt jeder vierte ein Start-up. An der ETH Zürich mit ihren 5000 Absolventen entstanden letztes Jahr gerade mal 27 neue Unternehmen als Spin-off.

Auch dieses Jahr werden in Israel wieder rund 1500 neue Start-ups gegründet, auch dieses Jahr wird wieder eine Handvoll späterer Einhörner darunter sein. Die Chancen, dass eines davon gerade seinen Anfang nimmt in der grossen Halle, zwei Stockwerke unter den Strassen Jaffas, sind gross. 🌐



Schweiz jeden Tag unter Kampfbedingungen in zum Teil lebensgefährlichen Situationen, ohne die Möglichkeit, sich bei Vorgesetzten

rückzuversichern. «Die Führungserfahrung, die man dabei gewinnt, ist unbezahlbar fürs Geschäftsleben», sagt Mobileye-Gründer Aviram. Ein

«Kein Multikulti-Zwang»

Robin Lingg ist bei Ringier für Marketplaces zuständig. Zuvor leitete der Lateinamerika-Spezialist das Asien- und Afrika-Geschäft. Ein Gespräch über äthiopische Trödelmärkte, Steaks zum Frühstück und Turnschuhe zum Anzug.

Interview: Vinzenz Greiner Foto: Maurice Haas

Guten Morgen, Herr Lingg! Was gabs heute zum Frühstück? Bayerische Weisswurst, mexikanische Huevos Rancheros oder nigerianisches Akara?
Robin Lingg: Ich frühstücke eigentlich nicht - ausser Kaffee. **War Ihr Frühstücksmuffeldasein schon mal eine Herausforderung für Sie in der Geschäftswelt?**

Es ist schon happig, wenn man in Mexiko ein üppiges Arbeitsfrühstück mit Kunden hat. Da nimmt man leicht mal 7800 Kalorien zu sich (lacht). Ich kann aber auch morgens ein Steak essen, wenn es opportun ist.

Sie haben im bayerischen Passau studiert, in Mexiko gelebt, lange in Afrika gearbeitet. Reicht das, um sich als «multicultural executive» zu bezeichnen, wie Sie es auf LinkedIn tun?

(lacht) «Multikulturell» ist ein dehnbarer Begriff. Für mich bedeutet es, dass man Interesse und Respekt für andere Lebensgewohnheiten aufbringt und sich für diese begeistern kann. Ich hatte das Glück, viel von der Welt zu sehen. Ich beobachte gerne, lerne und fühle mich schnell in verschiedenen Kulturen wohl.

Dann sind wir fast alle multikulturell. Gibt es so etwas wie Monokultur überhaupt noch?

Am Schluss bin ich Schweizer und Europäer. Dadurch, dass man in einer Kultur aufwächst, hat man einen gewissen Rucksack dabei. Das heisst aber nicht, dass ich nicht Dinge, die mir woanders gefallen, annehme und dadurch meine Horizont erweitern.

Was steckt in Ihrem Schweizer Ruck-

sack? Sie sagten mal in einem Interview, Sie seien so direkt wie möglich. Nicht grade typisch schweizerisch.

Da sprechen wir wieder von Stereotypen. Klar trifft manches davon zu - ich bin zum Beispiel äusserst pünktlich. Ich glaube aber, eine Kultur geht über diese Schablonen hinaus.

Ihre Frau ist gebürtige Deutsche, Sie haben drei gemeinsame Kinder. Wie leben Sie Kultur in der Familie?

Wir haben keinen «Multikulti-Zwang», sondern leben Offenheit vor. Wir haben einen internationalen Freundeskreis mit verschiedenen Sprachen, und Sprache erleichtert Zugang zu Kulturen und Menschen. Meine drei Kinder wachsen zweisprachig mit Spanisch auf. Der Älteste ist in Mexiko geboren und entsprechend Mexikaner, seine ersten Worte waren auf Spanisch. Das sollte er beibehalten, und das haben wir weitergeführt.

Kultur geht auch durch den Bauch.

Man hört, Sie seien der Jamie Oliver der Dufourstrasse.

Jamie Oliver ist pleite, das finde ich keinen schönen Vergleich (lacht). Aber ja: Kochen ist mein Hobby. Wir kochen zu Hause mexikanisch, indisch, asiatisch. Essen ist neben Sprache ein weiterer Zugang zu Kultur - noch dazu spannungsfrei. Man kann über Essen schlecht respektlos urteilen.

Sie studierten schwerpunktmässig die Region Lateinamerika, lebten dort bis 2012. Zwei Jahre später wurden Sie Ringier-CEO für Afrika und Asien. War es mutig oder naiv, in diesen so anderen Kulturräumen eine Füh-

Robin Lingg, 39, ist seit 2014 Mitglied des Group Executive Boards der Ringier AG und verantwortet den Geschäftsbereich Marketplaces. Davor war er CEO Ringier Afrika und Asien und Head of Business Development. Er absolvierte sein Studium der Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumwissenschaften an der Universität Passau in Deutschland. Robin Lingg ist verheiratet mit Myriam Lingg, gemeinsam haben sie drei Kinder und leben in Zürich.

rungsposition zu übernehmen? Im Endeffekt hat Führung mit Menschen zu tun. Und Menschen wollen verstanden und respektiert werden und ein ehrliches Interesse an ihnen spüren. Da gibt es keinen Unterschied zwischen Mexikanern, Vietnamesen oder Nigerianern. Aber klar: Es gibt Feinheiten, auf die man achten muss, um einen Zugang zu finden.

Haben Sie ein Beispiel für so eine Feinheit?
In Ghana wird zu Beginn von grösseren Meetings oder anderen Business-Events vom Ranghöchsten ein Gebet gesprochen. Das ist schon spannend.

Wie bereiten Sie sich vor, wenn Sie für Ringier ein neues Land erschliessen wollen?

Wenn man geschäftlich ein neues Land betritt, muss man Ahnung haben, wie sich Wirtschaft und Politik entwickeln, wo Risiken liegen. Das heisst: hingehen und mit Leuten sprechen. Bevor wir in den Ländern investiert haben, die ich aufgemacht habe, bin ich drei, vier, im Fall von Myanmar sogar zehn Mal hingereist. Man muss mit potenziellen Business-Partnern, aber auch mit normalen Leuten sprechen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Kultur tickt und die Menschen denken.

Was, wenn sich so ein Gefühl einfach nicht einstellen will?

Das war in Kambodscha so. Nach zwei, drei Reisen musste ich sagen: Das Land und unser Unternehmen sind noch nicht kompatibel, es passt nicht. Wir warten da noch fünf oder auch zehn Jahre. ▶



Kompatibilität hat auch was mit Wirtschaftskultur zu tun. Wie stellt man sich darauf ein? Ein Geschäft in Kenia lässt sich ja nicht machen wie in Nigeria.

Als ich das erste Mal in Lagos aus dem Flieger stieg, wollte ich nach zehn Sekunden wieder zurück. Es war für mich damals zu viel, zu hektisch, zu laut – einfach überwältigend. Irgendwann lernte ich, dass Nigerianer eben nicht nur hektisch und gefühlt aggressiv sind, sondern auch business-driven und direkter als etwa die ruhigeren Ghanaer. Heute ist Nigeria eines der Länder, das ich am liebsten besuche. Wir haben dort ein fantastisches Team. **Von Myanmar über Senegal bis zur Schweiz gibt es knapp 100 Firmen im Ringier-Universum. Gibt es da eigentlich noch so was wie eine Ringier-Kultur?**

Ja, es gibt eine Ringier-DNA. Darin steckt: Wie geht man mit Menschen und Risiken, wie mit Geschwindigkeit und Fehlern um. Vor allem gehört es zu uns, viel Lokalität zuzulassen – gerade auch in der Personalpolitik. Klar gibt es im Bereich Technologie global Anwendbares. Wir sind aber überzeugt, dass man die verschiedenen lokalen Bedürfnisse nicht über einen Kamm scheren kann. Es gibt Firmen aus unserem Bereich, die viel zentraler agieren. **Stichwort Fehlerkultur. Überall hört man, wir bräuchten so eine wie in den USA. In der grössten Schweizer Bank duzt man sich bis ins Top-Management hoch. Wie im Silicon Valley tragen auch in Europa plötzlich CEOs Turnschuhe zum Anzug. Werden wir nicht alle amerikanisch?**

Nicht alles aus dem Silicon Valley soll man kopieren, aber auch nicht alles ist falsch. Es gibt einen Kulturwandel in der Arbeitswelt: Alter, Geschlecht und Hierarchie-Denken spielen heute glücklicherweise eine viel kleinere Rolle als Leistung. Heute gibt es 30-jährige CEOs, und die tragen dann eben Turn- und nicht Lederschuhe. Das hat nichts mit Amerikanisierung zu tun, sondern ist Ausdruck eines Wandels von Denkmustern.

Im Group Executive Board sitzen – Sie eingerechnet – drei Schweizer und zwei Deutsche. Wäre eingedenk der kulturellen Vielfalt bei Ringier nicht auch eine solche in der Unternehmensführung wünschenswert?

Wir sind nach wie vor ein Schweizer Unternehmen, das einen Grossteil seiner Geschäfte in der Schweiz



führt. Weil Lokalität wichtig ist, bringt das natürlich mit sich, dass viele Leute im Unternehmen Schweizer sind. Am Schluss gilt: Wir wollen einfach die besten Leute. Punkt.

Sie sind bei Ringier zuständig für Marketplaces – zum Beispiel für das äthiopische Qefira. Sollte man sich erst mal einen Trödelmarkt in Addis Abeba angeschaut haben, bevor man bei einer Firma wie Qefira einsteigt? Unbedingt! Es ist essenziell, dass man versteht, wie traditioneller Handel in einem Land funktioniert. Das muss man dann in der digitalen Welt umsetzen. Dort gibt es zwar technologische Themen, die länderübergreifend gelten. Aber ein Vietnameser erwartet eine ganz andere User-Journey auf einer Plattform als ein Schweizer.

Das heisst: Marketplaces funktionieren nicht überall gleich?

Ich gebe Ihnen das Beispiel Gebrauchtwagen. Die werden in einigen afrikanischen Ländern samstags an der Strassenecke verkauft. Hier ist die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer viel wichtiger als in einem sehr strukturierten, formellen Markt wie der Schweiz. In Kenia hat kürzlich der langjährige CEO der Central Bank of Africa über eine Plattform von uns ein Auto gekauft. Die Kommunikation lief zu 100 Prozent über Whatsapp.

«Ja, es gibt eine Ringier-DNA», sagt Robin Lingg. Er wird mittelfristig die Führungsrolle der nächsten Aktionärs-Generation bei Ringier übernehmen.

Es gibt jetzt schon Marketplaces für alles Mögliche – Immobilien, Jobs, Elektronik... Was ist das nächste grosse Ding in der «Vermarktplaceisierung»?

Grundsätzlich geht es künftig eher darum, die Handhabe der Plattformen für Suchende und Anbieter mithilfe von Dienstleistungen zu verbessern.

Etwa mit Finanzierungsprodukten für den Gebrauchtwagenkauf?

Absolut. Versicherungsprodukte gehören auch dazu. Bei Jobs ist es Matchmaking oder etwa die Digitalisierung des Assessment-Prozesses.

Welche Rolle spielen dabei Technologien wie AR, VR? Werde ich ein Wohnungsinserat digital begehen können?

Sicher. Aber auch andere Technologien werden wichtiger. Machine Learning etwa bei der Bilderkennung. Datenanalyse und -aggregation werden unabdingbar, weshalb wir in IAZI investiert haben und mit Archilyse kooperieren. Wir wollen auf Immobilien-Plattformen Umgebungsdaten zur Verfügung stellen und sie mit dem Lebensstil der Kunden matchen. Der Kunde einer Wohnung soll sehen können, wie viel Sonne die Wohnung abbekommt, wie gut sie an den öffentlichen Verkehr angebunden ist oder wo die nächste Schule liegt. Solche Dinge werden künftig erwartet. Und wenn wir diese Erwartungen nicht erfüllen, haben wir kein gutes Produkt.

Inwiefern spielt Blockchain da eine Rolle?

Es gibt noch keine businessrelevanten Blockchain-Produkte. Denkbar sind sie etwa in notariellen Prozessen im Immobilien-Bereich, aber das dauert wohl noch etwas. Unsere Beteiligung an BOTLabs ist daher ein Investment in ein Research und Development Center. Wir können so mit Experten, die mit der Technologie arbeiten, ins Gespräch kommen und müssen es nicht bei der Lektüre theoretischer Papers belassen.

Wird Ringier künftiger eher in Technologien investieren oder neue Märkte? Sie schielen doch bestimmt nach Lateinamerika!

Wir haben in der Ukraine investiert und schauen uns Singapur und die USA an. Da geht es aber immer um ganz konkrete Unternehmen und ihre Technologien, nicht um Länder. Schlussendlich bleibt es wichtig, sich zu fokussieren. 🌐

Foto: Getty Images



News on Thrones

«Game of Thrones» ist die erfolgreichste Serie aller Zeiten. Nicht nur weil Millionen von Fans, sondern auch Medienhäuser verrückt nach der HBO-Produktion wurden. Und zwar derart, dass man zu meinen glaubte, Westeros sei ein Kontinent auf unserem Globus. Vinzenz Greiner

Der 25 Seiten starke Report liest sich wie das ABC des Kriegsverbrechens. Sklaverei, Geiselnahme, Vertreibung, Vergewaltigung, Tötung Schutzloser, Folter ... Die heftigen Vorwürfe sind solide mit Fakten untermauert: Freiwillige des Australischen Roten Kreuzes haben mehrere Wochen im Frühjahr Daten erhoben, sie gemeinsam mit Menschenrechtsspezialisten analysiert.

Das brutale Ergebnis: Insgesamt 103-mal wurde das Humanitäre Völkerrecht verletzt.

Die «Washington Post» hat noch länger zu denselben Konflikten recherchiert. Demnach mussten 6887 ihr Leben lassen – darunter Bauern, Soldaten, aber auch Tiere wie Pferde und Tauben. Und das sind nur jene Tode, die bezeugt sind. Die Dunkelziffer ist um ein Vielfaches höher.

Queen Elizabeth II. am Set von «Game of Thrones» in Nordirland, wo sie den Eisernen Thron bestaunt. Im Hintergrund: Die GoT-Darsteller Lena Headey, Conleth Hill und Kit Harington (v.l.).

Die Zeitung hat ihren Lesern das Leid in einem mit Illustrationen und Grafiken gespickten Storytelling im Web zugänglich gemacht. State of the art: Ein Jahr bevor die erste Version online gestellt wurde, hatte die zuständige Redaktorin zu recherchieren, designen und programmieren begonnen.

Leser können sich also nicht mehr damit herausreden, sie hätten ja ►

nicht gewusst, wie blutig es zugehe. Nein, nicht im Jemen, nicht im Sudan, nicht in der Ukraine. Sondern auf Westeros und Essos, den beiden grossen Kontinenten in der HBO-Serie «Game of Thrones».

Tatsächlich sind laut dem Australischen Roten Kreuz Ramsay Bolton, ein sadistischer Vatermörder mit einem Faible für Frauen und Bluthunde, und Daenerys Targaryen, Frauen von drei Drachen, Anwärtlerin auf die Herrschaft über alle Königreiche und selbsternannte Heilsbringerin mit stalinistischer Ader, die mit Abstand scheusslichsten Kriegsverbrecher. Die «Washington Post» kommt zum Schluss: Die meisten Leben hat Daenerys' Drache Drogon ausgelöscht. Zuletzt versengte er eine ganze Stadt.

Diese vorletzte Folge der achten und letzten Staffel sahen rund 18,4 Millionen. Die letzte «GoT»-Folge, in der – Achtung, Spoiler! – der Eiserne Thron, den die meisten Könige besteigen wollen, im Drachenfeuer dahinschmilzt, sahen mehr Australier als den Halbfinal des Rugby-Weltcups 2011 gegen Derby-Gegner Neuseeland. Landesrekord! Rekordverdächtig auch die Kosten: HBO, der TV-Konzern hinter der Serie, gab pro Episode bis zu 15 Millionen US-Dollar aus.

Im Schnitt fand jede Folge der «GoT»-Finalstaffel weltweit rund 44,2 Millionen Zuschauer. Das ist so, als würden Länder wie Argentinien oder die Ukraine sich kollektiv vor den Fernseher setzen. Damit gilt «Game of Thrones» als kommerziell erfolgreichste Serie aller Zeiten. Vom Emmy über die Golden Globes bis zum American Cinema Editors Award wurde die Serie mit zig Auszeichnungen überhäuft.

Keine Frage also: «Game of Thrones» hat Geschichte geschrieben. Wohl auch, weil die Serie diejenigen, die Geschichten schreiben, vereinigt hat: Journalisten.

Am Anfang war die Serie lediglich noch auf dem Radar von TV-Kritikern und Kultur-Redaktoren. Und die schrieben wie über jede andere TV-Serie. Doch dabei blieb es nicht.

«USA Today» analysierte die «Barmherzigkeitsökonomie» in der Serie. «The Verge» fragte, wie moralisch es sei, Drachen in den Kampf zu schicken, und bemühte dabei Analogien zum Panzereinsatz im Ersten Weltkrieg. Die französische Tageszeitung «Le Figaro» schaute sich die 50 beeindruckendsten Kostüme der Serie an und werweisste, wie Jon

Snow – ein tragischer Beau mit einem Hauswolf, der seine Geliebte Daenerys, die zugleich seine Tante ist, erdolcht – und Co. die TV-Industrie veränderten. Auf LinkedIn beschäftigte man sich damit, was Personalabteilungen von der Serie lernen können. Kein Feuilleton, egal ob in der «NZZ», im «Spiegel» oder in der altherwürdigen «Times», in welchem «GoT» nicht ausführlich behandelt worden wäre.

Wie kam es zu dieser Manie? Dafür lohnt ein Blick nach Washington und New York.

Im Big Apple berichtet TV-Redaktor Jeremy Egner seit Beginn der Serie 2011 über «Game of Thrones». Klar, dass bei seiner Arbeitgeberin, der «New York Times», die journalistische Newsletter «great again» gemacht hat, auch ein «GoT»-Newsletter nicht fehlen durfte, um den sich Redaktorin Jennifer Vineyard kümmert. Mit Erfolg. Bereits 2017 haben über 61 000 Leser den «GoT»-Newsletter abonniert. Während im Branchenschnitt 15 von 100 Newslettern geöffnet werden, hat der «GoT»-Newsletter der «New York Times» zeitweise eine Opening Rate von über 100 Prozent – das heisst, die Abonnenten öffnen ihn mehrmals.

Die «NYT»-Berichterstattung intensiviert sich mit jeder Staffel. Bald kommen «Tiefenanalysen» zur Serienkritik hinzu, Service-Artikel mit den «Schlüssel-Episoden» der verschiedenen Staffeln. Dann werden die Schauspieler der Serie interviewt, etwa zur «kryptischen Menschlichkeit der Melisandre» – eine Priesterin, der auch dunkle Magie recht ist, um den vermeintlichen Plan ihres Feuergottes zu erfüllen. Reisejournalisten besuchen für die «Times» Drehorte von «Game of Thrones». Vineyard, Egner und drei weitere Kollegen bauen schliesslich eine Landing Page: den «ultimativen «Game of Thrones»-Guide», samt Empfehlungen, welche Folgen man denn noch vor der letzten Staffel gesehen haben müsse.

Der Grund ist ökonomischer Natur. Eine «New York Times»-Sprecherin erklärt gegenüber DOMO Ende Mai, Berichte zu «Game of Thrones» hätten unter den meistgelesenen Artikeln der letzten sechs Wochen auf der «NYT»-Website gelegen. «Die meisten Leser waren keine Abonnenten. Die Sendung half uns also, ein neues Publikum anzusprechen.»

Bei der Konkurrentin in Washington weiteten sich die Berichte ähnlich aus. Zum Erscheinen der ersten



Globales Massenphänomen. Auf der ganzen Welt versammelten sich Menschen, um gemeinsam «Game of Thrones» zu schauen. Wie viele Personen GoT genau schauten, lässt sich kaum sagen. Was man weiss: Bei der siebten Staffel wurde die Marke von einer Milliarde (!) illegaler Streams und Downloads übertroffen.

Staffel 2011 schreibt der «Washington Post»-TV-Kritiker Hank Stuever, man könne «Game of Thrones» «für die Ernsthaftigkeit und klare Zielsetzung bewundern». Insgesamt verortet er die Serie aber in der Nerd-Ecke. Staffel zwei: Ankündigungsanalyse zum Staffelbeginn. Dritte Staffel: Hank Stuever nennt «Game of Thrones» ein «Meisterwerk in der Mache».

Die Zuschauer sehen das ähnlich: In der Internet Movie Database (IMDb) holt eine Folge dieser Staffel im Schnitt über 9,1 von zehn möglichen Punkten. Man habe ab der vierten Staffel immer zum jeweiligen Staffelstart Zusammenfassungen geliefert, «um den Lesern mehr von dem zu geben, was sie wollten», so David Malitz, der stellvertretende Chef des Kulturreports bei der «Post», gegenüber DOMO. Pünktlich zur fünften Staffel brachte dann die «Washington Post» das grosse Storytelling mit allen Toten, dessen Update pro Staffel noch einmal je einen Monat Zeit in Anspruch nahm.

Nicht ganz schön viel Aufwand für Ereignisse in einer fiktiven Serienwelt?

Für Malitz reicht «Game of Thrones» über gewöhnliche Serien hinaus: «Am Ende der dritten Staffel wurde uns klar, dass sich die Serie von einem blossen Hit zu einem Kultur-Phänomen gewandelt hatte.» Ähnlich beschreibt Caroline Fux, Kolumnistin und Sex-Podcasterin beim BLICK, die Serie: «Game of Thrones ist ein gesellschaftliches Phänomen», so die Psychologin. Daher habe sie den Sex-Podcast «Sex on Thrones» zur Serie aufgenommen, in der «Sex wirklich ein tragender Teil der Geschichte in allen Varianten» sei.

Je intensiver Zuschauer und Journalisten sich mit der Serie befassten, desto mehr diffundierte sie durch die Bildschirme in unsere Popkultur.

Westeros wurde Teil unserer Welt.

An amerikanischen Unis begannen Kurse zu «Game of Thrones» an historischen und philologischen Lehrstühlen aus dem Boden zu schiessen. Nespresso und Soda Stream liehen sich Ereignisse aus der Serie für TV-Werbungen. Im kroatischen Dubrovnik, Drehort für viele Szenen, die in der «GoT»-Hafenstadt King's Landing spielen, wurden plötzlich spezielle Stadtführungen zur Serie angeboten.

Am White-House-Korrespondenten-Dinner 2016 sagte der damalige US-Präsident Barack Obama nach der Begrüssung zweier republikanischer Senatoren, man solle jetzt sofort die Türen verrammeln. «Das wird wie die Rote Hochzeit.» So heisst der Abend in der Serie, an dem eine Hochzeitsgesellschaft eingeschlossen, abgeschlachtet und damit das Königshaus «Stark» bis an den Rand der Auslöschung abgemetzelt wird. Der Mahnspruch dieses Königshauses, «Der Winter naht», schaffte es zu einem geflügelten Wort, das abhob und bis in die Twitter-Timelines flatterte. US-Präsident Trump etwa warnte den Iran im November 2018 per Tweet in «Game of Thrones»-Schrift: «Die Sanktionen nahten.» Der «Economist» schrieb 2016 über die Erbfolge am Golf: «Das wirkliche «Game of Thrones» sei Saudi-Arabien.

«GoT», das stand plötzlich als Symbol für machiavellistische Machtpolitik, für Intrigen und die Fortführung der Diplomatie mit anderen Mitteln, wie es auch unsere Welt kennt. Oder wie es der Verge-Redaktor Jonathan Easton beschreibt: Ein grosser Teil des Erfolgs der Serie stamme von «der Relevanz für real-weltliche Ereignisse».

Tatsächlich berichteten Journalisten auch über «GoT»-bezogene Ereignisse auf unserer Welt. «Echo Moskv» schrieb etwa darüber, dass die Petersburger Behörden einen Eisernen Thron konfiszierten, den Fans in der Nähe des Palastplatzes als Fotosujet aufgestellt hatten. Auch über die Dubrovnik-Stadtführungen und die zahlreichen Reaction-Videos wurde geschrieben, die zeigen, wie Zuschauer der Serie beim Public Viewing in Bars auf die neuesten Volten der Serie reagieren.

Redaktoren, die über Fan-Theorien schreiben, riesige Storytellings produzieren, Verbindungen in die internationale Politik schlagen – ist das nicht alles übertrieben?

«Ja, ist es», sagt Amanda Lotz, die



eine Analyse darüber veröffentlicht hat, wie «Game of Thrones» der erste globale TV-Blockbuster wurde. Klar: «Viele Redaktoren jagen nach Klicks und Leserschaft», so die Professorin für Media Studies an der Universität Michigan. «Mein Bedenken in Bezug auf die Berichterstattung ist der Grad, zu welchem genau diese Berichterstattung «GoT» zu einem grösseren Phänomen werden liess, und das auf Kosten von sehr guten Stücken der TV-Kultur, die vielleicht nicht so bekannt sind.»

Lotz nimmt als Beispiel das Finale der Serie «Big Bang Theorie», dessen Zuschauerschaft nicht viel kleiner war als die von «GoT». «Ein genauso bedeutungsvoller Moment, aber mit weniger Aufmerksamkeit», sagt Lotz.

Haben also Journalisten «Game of Thrones» grösser gemacht, als es ist? Laut Lotz war die Serie «ein Kult-Hit, besonders für den Geschmack von Kulturjournalisten und Kritikern».

Böse Zungen sagen über Sportjournalisten, sie seien häufig Fans, die es über die Absperrung geschafft hätten. Ein ähnlicher Fall also bei «GoT»? Fans, die ihre Lieblingsserie nach oben schreiben? Immerhin bezeichnen die «NYT»-Redaktoren ihren ultimativen Guide als «obsessives Kompendium».

In eine ähnliche Richtung weist, was «Washington Post»-Kultur-Redaktor David Malitz gegenüber DOMO beschreibt. Für die finale Staffel habe man dem Team, das

Kein Fussball-, sondern ein Serien-Finale: In Moskau schauten Tausende Menschen die letzte Folge von «Game of Thrones» in der RZD-Arena, wo sonst das Team von Lokomotive Moskau seine Heimspiele austrägt.

«GoT» abdeckte, noch weitere «pasionierte Redaktionsmitglieder» hinzugefügt.

Man habe über «GoT» derart umfangreich berichtet, weil die Serie Folgendes kombinierte, erklärt Malitz: «Massive Zuschauerzahlen, heftiges Interesse plus eine reichhaltige Sammlung an Storylines, Charakteren und Theorien.» Und genau dies seien Faktoren, die grundsätzlich entscheiden würden, wie viele Ressourcen man für Berichterstattung einsetze.

Haben die Storylines, von denen Malitz spricht, die Redaktoren angefixt? Verwunderlich wäre es nicht. «Game of Thrones» ist voller Geschichten, nach welchen viele Journalisten lechzen: politische Intrigen, am besten gepaart mit Sex-Skandalen, verworrenen Familiengeschichten und verhedderten Seilschaften. Und genau das ist der Stoff, aus dem die Bücher sind, auf denen die TV-Serie beruht.

«Das Lied von Eis und Feuer» hatte Autor George R. R. Martin geschrieben – vom «Time»-Magazin 2011 zu einem der 100 einflussreichsten Persönlichkeiten gekürt und heute mehrere Millionen schwer. Er weiss nur zu genau, welche Storys Journalisten feiern. Er selbst hatte Journalismus studiert. Später unterrichtete er Journalismus am Clarke College in Dubuque am Mississippi.

«Game of Thrones» und der Journalismus – sie waren also schon immer eng verbunden. 🌐

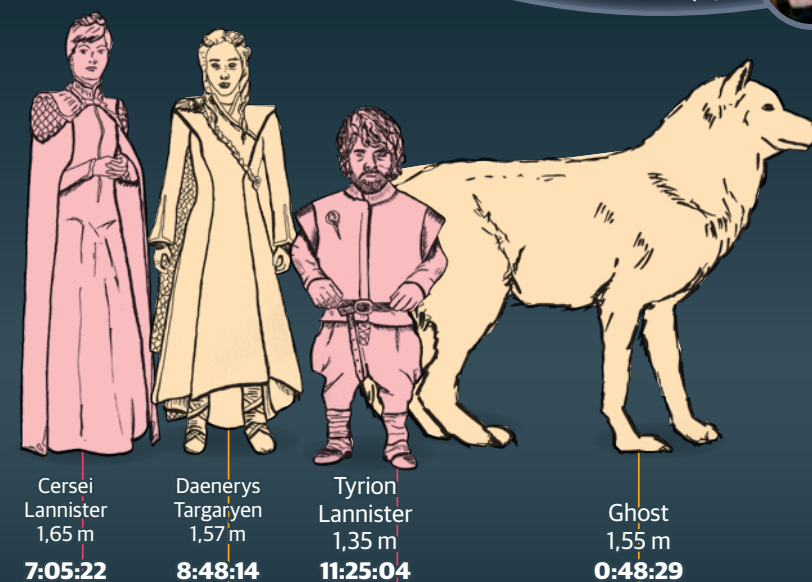
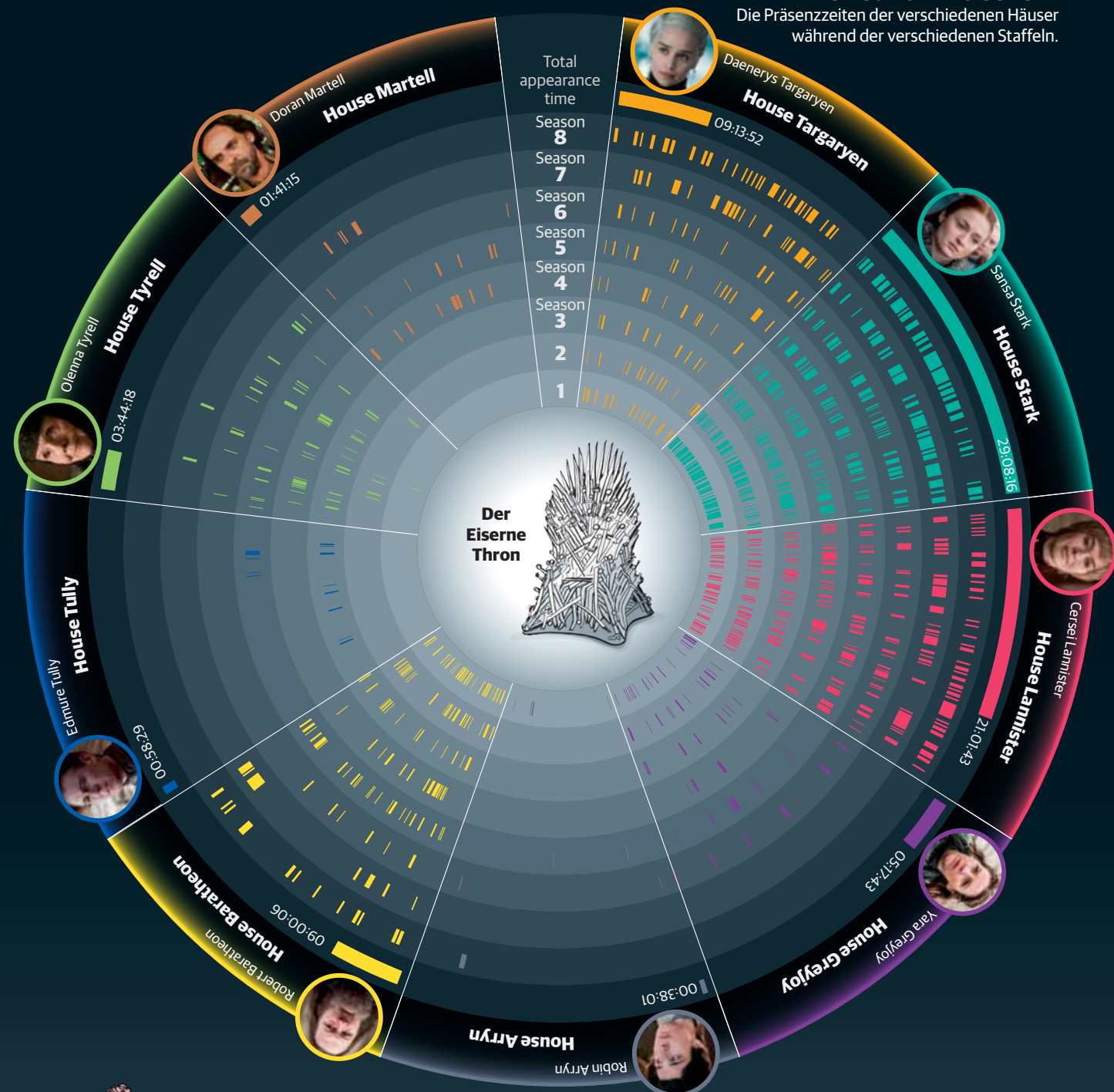
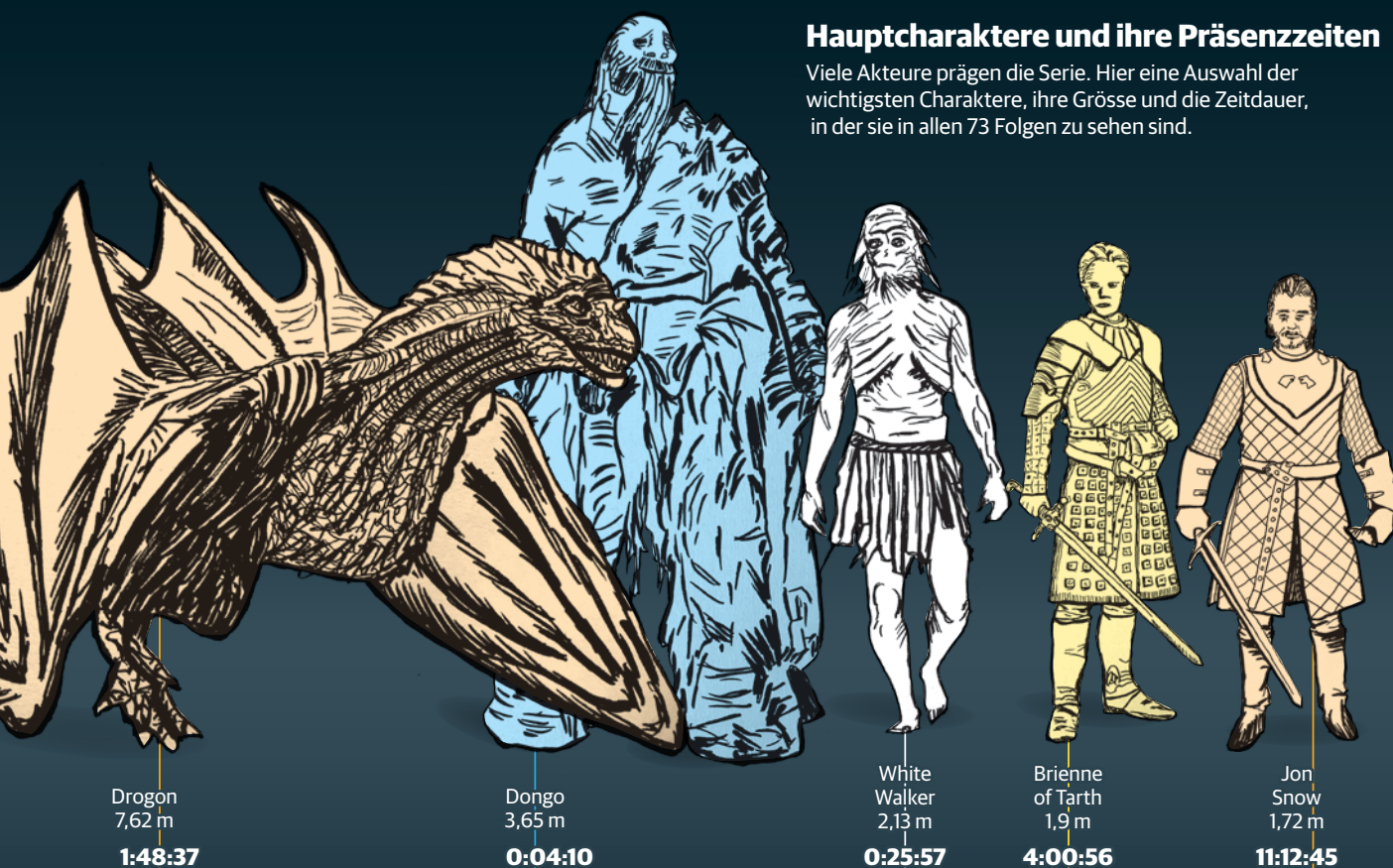
Foto: afp, Keystone

GAME OF THRONES™

Wer alle Folgen von «Game of Thrones» am Stück sehen möchte, muss 70 Stunden und 30 Minuten vor dem Fernseher sitzen. So lange dauern die 73 Episoden der HBO-Kult-Serie. Eine zeitliche Aufschlüsselung um den Kampf um Macht und den Eisernen Thron.

Hauptcharaktere und ihre Präsenzzeiten

Viele Akteure prägen die Serie. Hier eine Auswahl der wichtigsten Charaktere, ihre Grösse und die Zeitdauer, in der sie in allen 73 Folgen zu sehen sind.



Männerwelt

Zählt man die in der Serie gesprochenen Worte, haben Frauen wenig(er) zu sagen.

Worte Männer 71%	Worte Frauen 29%
214 320	87 770

Infographic & Illustration: Priska Wallimann
Sources: Dataset from Jeffrey Lancaster on Github, HBO, Pictures: HBO



Gotteshausfeeling statt Garagenatmosphäre: Beim Start-up Storymachine essen die Mitarbeiter auf einer Kirchenbank von Ebay. Gekocht wird individuell, einmal wöchentlich ordern alle zum Team-Lunch ihr Wunschmenü – und die Chefs bezahlen.

Die Ghostwriter von Storymachine

Es ist geheimnisumwittert, gilt als sagenumwoben: Storymachine! Das Start-up von Ex-«Bild»-Boss Kai Diekmann, Philipp Jessen und Michael Mronz wächst seit dem Start 2018 rasant, zählt schon 55 Mitarbeiter. «Völlig irre!», staunt selbst Neu-Unternehmer Diekmann.

Text René Haenig Fotos Markus Tedeskino

Berlin-Kreuzberg, Tempelhofer Ufer 17. Ein rotbrauner Backsteinbau von 1898. Einst wurden hier Gummwaren fabriziert. Heute geben im 1. Stock hinter einer dicken schwarzen Stahltür erfahrene Journalisten, junge Social-Media-Experten und versierte Datenanalysten Gummi. Eine gelbe Quetsche-Ente und ein grasgrüner Froschkönig, die in einer künstlichen Pfütze aus Acryl am Boden im Eingangsbereich dümpeln, sind das einzige Gummizeugs, das sich in den durchgestylten Räumen von Storymachine finden lässt.

Philipp Jessen, 41, vormals stern.de-Chef, einer der drei Gründer und CEO von Storymachine, sitzt in seinem Büro vor einem breiten Curved-Monitor. Hinter ihm hängt ein Riesenbild mit Kai Diekmann, 55, der im Schneidersitz am Boden seines alten, entkernten «Bild»-Büros im 16. Stock des Springer-Hochhauses hockt. «Fast dadaistisch», findet Jessen, der sich das Bild von Diekmann für die Agentur gewünscht hat. «Kai erzählt jedem, dass er so alles im Blick hat – selbst wenn er nicht im Haus ist.»

Jessen war Tage zuvor bei Angela Merkel. Im Rahmen der Vorstandsklausur zur Analyse der Europawahl hielt er vor der Kanzlerin und Parteichefin Annegret Kramp-Karrenbauer einen Vortrag über digitale Kommunikation. «Die Welt» schrieb danach, die Kanzlerin sei von der Präsentation sehr beeindruckt gewesen. Und der Medien-Fachdienst turi2.de konstatierte, die CDU lasse sich von Jessen und seiner Truppe «die Sache mit dem Internet zeigen». Jessen will nicht einmal «off the records» über die CDU sprechen. Diskretion ist bei Storymachine oberstes Gebot. Selbst wenn es bedeutet, eine Chance zur Eigenwerbung verstreichen zu lassen.

Die Heimlichtuerei, vor allem was Kunden betrifft, hat einen simplen Grund. «Wir verstehen uns als Ghostwriter», bringt es Diekmann auf den Punkt. Bei Merkel erwarte auch keiner, dass sie ihre jüngst von Standing Ovations begleitete Rede in Harvard selbst geschrieben habe. Da stehe der Schreiber klar hinter seiner Auftraggeberin zurück. «So halten auch wir es mit unseren Kunden. Wir verleihen ihnen Authentizität, anstatt ihnen etwas überzustülpen.» Oder wie Jessen es formuliert: «Wir möchten die Marken und Personen, für die wir kommunizieren, in den Vordergrund stellen. Und da geht es nicht um uns.»

«Im Kern ist unser Geschäftsmodell Donald Trump», sagt Diekmann.



«Im Kern ist unser Geschäftsmodell Trump. Er braucht klassische Medien nicht mehr»

Kai Diekmann, Co-Gründer Storymachine

Der US-Präsident führt seit Amtsantritt der Welt vor, dass er klassische Medien nicht benötigt, um mit seinem Publikum zu kommunizieren.

«Trump ist egal, was eine «New York Times» links und CNN rechts von ihm berichten, er hat mehr Follower auf Twitter als die grössten Medien des Landes auf demselben Kanal.»

Storymachine, so sagen die Gründer, helfe Marken, Firmen oder Personen dabei, ihre eigenen Publisher zu werden und sich eine perfekt definierte, qualitativ hochwertige und quantitative Zielgruppe aufzubauen und anzusprechen. Dafür treffen sich die Agenturleute mit potenziellen Kunden, erarbeiten mit ihnen neue

Ideen. Jessen: «Wir wollen echte und nachhaltige Geschichten erzählen.»

Um zu zeigen, wie Storymachine arbeitet, nennt Diekmann das Beispiel eines grossen Unternehmens, das unter anderem in Afrika tätig ist: «Als Erstes fragten wir den Kunden, was er zu erzählen habe. Irgendwann bekamen wir zu hören, dass ihr weiblicher COO vor Ort aus Afrika ist, im Ausland studierte, zurückkehrte und heute als Alleinerziehende die afrikanische Dependence an der Spitze der Organisation leitet.» Was für eine

Story! Früher hätte man als Journalist die Frau Wochen begleitet und dann im «Spiegel» einen Drei-Seiten-Bericht gebracht, sagt Diekmann. Storymachine erzählte die Geschichte für den Kunden auf dessen Instagram-Account – und das über einen Zeitraum von drei Monaten.

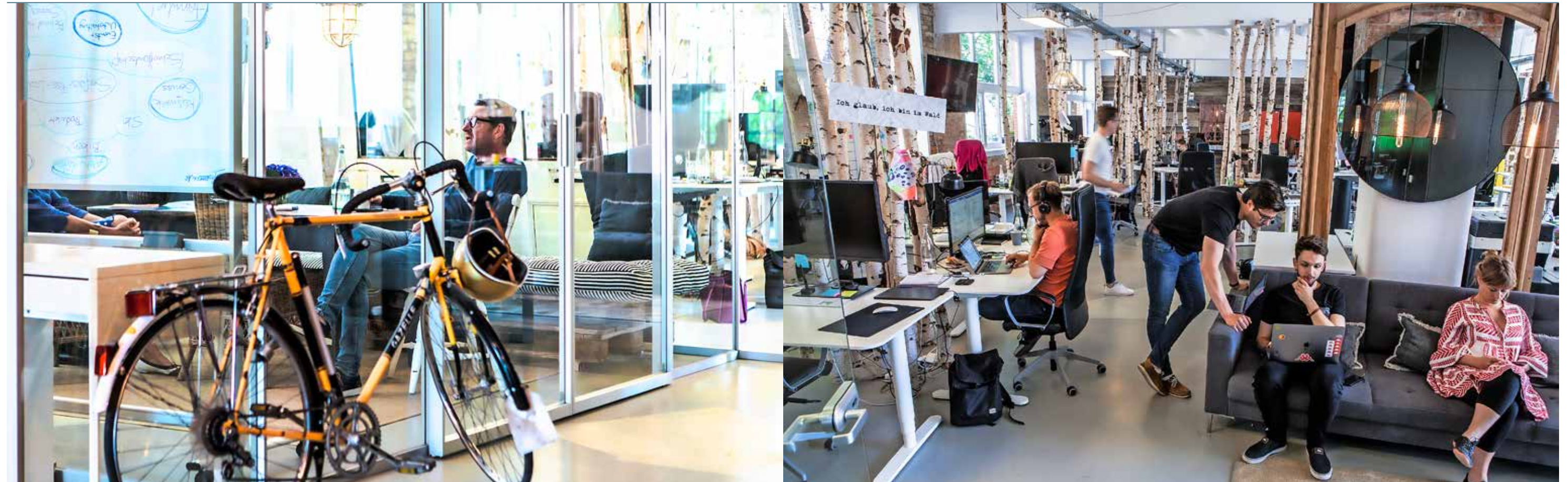
Die Dienste des Berliner Start-ups in Anspruch nehmen Grosskonzerne wie Allianz, Vodafone oder Deutsche Bahn. Das ist nur bekannt, weil die Firmen das Engagement von Storymachine kommunizierten. «Wir wür-



Drei der vier Köpfe hinter Storymachine: CEO Philipp Jessen (v.l.), CIO Nora Beckershaus und Kai Diekmann. Das Sofa kaufte Diekmanns Gattin Katja Kessler auf dem Flohmarkt, anderes bei Ebay und Ikea. «Sie restauriert seit Jahren alte Häuser und richtete unsere Büros ein.» Kleines Bild rechts: Am Empfang begrüßen eine Quetsche-Ente und ein Froschkönig auf einer Acryl-Pfütze Mitarbeiter und Gäste.

den nie einen Kunden beim Namen nennen», sagt Nora Beckershaus, 32, klipp und klar. Als sie, die Storymachine als Chief Innovation Officer von Beginn an mit aufgebaut hat, kürzlich in Zürich einen Vortrag hielt, verriet ein Kunde sich anschliessend mit den zu vertrauten Worten «Wie Nora schon sagte ...»

Beckershaus hat ihr Büro neben dem von Jessen. Eine Glasscheibe trennt sie. Die beiden sind die Einzigen, die bei Storymachine ihren eigenen Raum haben. Wobei der, wenn sie nicht da sind, jedem der 55 Angestellten offensteht. Beckershaus' Office erinnert mehr an ein Wohnzimmer: gemütliche Sessel vor einer Kamin-Attrappe mit üppigem Blumenarrangement. Ein Baby-Spielmobile mit gehäkeltem Storymachine-Like-Button, Rakete und Regenbogen am Boden – ein Geschenk von Kolleginnen. Es erinnert sie an die bevorstehende Geburt ihrer ersten Tochter im September. Statt an einem wuchtigen Schreibtisch arbeitet die 32-Jährige an einem kleinen Ikea-Tisch. Den Bildschirm darauf nutzt sie nur, um Excel-Tabellen zu erstellen. «Ansonsten arbeite ich ausschliesslich mit meinem Handy.» ►



Ehe Beckershaus im Januar 2018 zum Storymachine-Gründertrio stösst, baut sie als Geschäftsführerin den deutschen Ableger des US-Lifestyle-Portals Refinery29 auf, arbeitet in der Innovationsabteilung von Axel Springer, schreibt als Ghostwriterin für den Blog von Diekmanns Ehefrau Katja Kessler, hat für «Bravo» gearbeitet, als Philipp Jessen dort Chefredaktor war, sowie als persönliche Assistentin der ehemaligen «Bunte»-Chefin Patricia Riekel. Das angefangene Jura-Studium liess sie sausen für ihre Medienkarriere. «Mein Beruf ist der des Storytellers.» Geschichten erzählen könne sie sowohl auf Papier als auch auf sämtlichen Social-Media-Kanälen, datenoptimiert oder auf eine sonstige skalierte Art und Weise.

Im Moment ist ihr Hauptjob allerdings ein anderer. Fähige Leute finden und engagieren. «Keine einfache Sache», wie sie zugibt. Neben fachlichen Fähigkeiten zählen für sie bei der Einstellung neuen Personals vor allem die sogenannten Softskills: Ist einer flexibel? Geht sie mit? Wächst jemand über sich hinaus, probiert er angstfrei Sachen aus, springt sie auch mal ins kalte Wasser? Und noch wichtiger: Steht eine Person, auch wenn

sie scheitert, wieder auf der Matte, um sich der Aufgabe neu zu stellen?

Eine weissgrauem Marmor nachempfundene Steintafel in dem Grossraumbüro listet «Unsere 10 Gebote» von Storymachine auf. Von Punkt 1 «Wir glauben an die Kraft von Geschichten» über Punkt 10 «Wir helfen uns jederzeit, wir machen niemanden klein, um selber gross zu wirken» sticht vor allem das abschliessende P.S. heraus: STRICTLY NO ASSHOLES. «Wir wollen Leute, die sich unabhängig von Alter, Fähigkeit und Erfahrung auf Augenhöhe begegnen», sagt es Beckershaus weniger drastisch. Dass die Angestellten mit Laptop oder am Smartphone auf Sofas oder antiken Bettgestellen lümmeln, ist gewollt und kein Zeichen, dass hier nur gechillt wird.

Seinen Anfang nimmt das Berliner Start-up am 30. August 2017 in einer Kölner Pizzeria. Dort, wo einst Michael Mronz, 52, Lebensgefährte des 2016 an den Folgen von Krebs verstorbenen ehemaligen deutschen Aussenministers und Vizekanzlers Guido Westerwelle, als BWL-Student jobbte. An dem Abend sitzen Diekmann, Jessen und Mronz, den alle «Micky» nennen, beisammen und sinnieren über einen Namen für ihr



Kai Diekmann hat kein eigenes Büro. Von Philipp Jessens CEO-Office aus hat zumindest sein Konterfei alles im Blick.

künftiges Unternehmen nach. Es ist Jessen, der nach «Content-Machine», das dem Trio zu antiseptisch klingt, plötzlich «Storymachine» in die Runde ruft. Noch am Esstisch sichert sich das Trio die Namensrechte im Internet. Im Januar 2018 schlägt die Geburtsstunde von Storymachine in

einem Berliner Coworking Space. Nach nur vier Monaten bezieht das explodierende Start-up die Räume am Tempelhofer Ufer.

Vom behüteten Konzernkind zum selbständigen Unternehmer – Diekmann, der bei Storymachine kein eigenes Büro hat und für die strategische Ausrichtung zuständig ist, diskutiert gerade in der Küche mit einem guten Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf einer ehemaligen, bei Ebay ersteigerten Kirchenbank zum Mittagessen Platz genommen haben. «Ich glaube nicht, dass dieses Plastikgeschirr in den Abfall gehört ...» In der Küche darf sich jeder sein Wunschmenü zubereiten, einmal wöchentlich wird Essen zum Team-Lunch bestellt, wobei die Mitarbeiter auswählen und die Chefs bezahlen.

Diekmann hat sichtlich abgenommen. Der Ex-«Bild»-Boss fühlt sich in seiner neuen Rolle als Arbeitgeber wohl, ist sich aber auch seiner Verantwortung bewusst. «Als ich das erste Mal hörte, was wir hier an Miete bezahlen, bin ich vor Angst fast umgefallen», erzählt er. Micky Mronz, der bei Storymachine für die Finanzen zuständig ist, beruhigte ihn mit den Worten «Denk nicht an

«Wir beschäftigen bei uns nur Leute, die in der Lage sind, im Team zu arbeiten»

Philipp Jessen, CEO Storymachine

heute, denk an morgen!». Jetzt schaut sich Diekmann sogar die Lohnsumme der 55 Angestellten mit weniger Angst an. «Aber Respekt habe ich, vor allem bei unserem schnellen Wachstum.» Er sei happy, mit Mronz einen Partner an Bord zu haben, «der als Einziger von uns ein Studium abgeschlossen hat, und dazu rechnen kann». Mronz gründete schon einige erfolgreiche Unternehmen.

Was das Wachstum von Storymachine angeht, treten die Gründer erst einmal etwas auf die Bremse. Nicht nur aus Deutschland rennen ihnen Kunden die Türen ein, auch für Unternehmen und Personen aus Österreich und der Schweiz arbeitet Storymachine bereits. «Wir betreuen diese von Berlin aus», erklärt Diekmann. Zuerst wollte man das Wachstum in Deutschland konsolidieren, ehe über neue Standorte nachgedacht werde.

Oben links: Diekmann im Gespräch mit Kunden. «Wir sind kein typisches Startup, das an viele Türen klopfen muss. In den meisten Fällen sprechen die Kunden uns an.»

Oben rechts: «Ich glaube, ich bin im Wald» – im Grossraumbüro von Storymachine sorgen hundert Birkenstämme für Waldatmosphäre. Gebrainstormt wird der Couch.

Zudem sei man sich bewusst, dass bei einer Expansion ins deutschsprachige Ausland auf regionale und lokale Gegebenheiten Rücksicht genommen werden müsse. Und nicht zuletzt gelte es, die richtigen Personen «on the ground» zu finden, die die Idee und den Spirit von Storymachine wirklich verstehen und diese auch erfolgreich vorantreiben und umsetzen könnten. «Dann aber ist alles möglich», sagt Diekmann zuversichtlich.

Nicht mehr sehr viel möglich ist momentan bei Diekmanns Punktekonto im Verkehrssündenregister in Flensburg. Als «Bild»-Boss ist er jahrelang in der dicken Mercedes-Limousine von seinem Zuhause in Potsdam zum «Bild»-Büro nach Berlin und retour chauffiert worden. Nach seinem Abgang bei Springer, als der Jungunternehmer plötzlich selbst am Steuer des grossen Wagens sitzt, fährt er in der Tiefgarage gleich zwei Mal innert kürzester Zeit einen Aussenspiegel ab. «Daraufhin kaufte ich mir einen Mini.» Jetzt muss er sich nur noch das Telefonieren am Steuer abgewöhnen und seinen Gasfuss etwas mehr drosseln.

Es reicht, dass Storymachine ordentlich Gas gibt. 🌱

Was macht eigentlich 62W+52L?

Drei Beispiele, wie die Unternehmensstrategie und die Führungsgrundsätze der Ringier Gruppe in verschiedenen Bereichen umgesetzt werden.

Texte und Interview: Alejandro Velert

Human Resources Ringier AG: «Feedback»

Hannah Zaunmüller, wie benoten Sie als HR-Chefin die Feedback-Kultur bei Ringier?

Gut. Wir fördern bei Ringier grundsätzlich eine Feedback-Kultur. Es gibt sicherlich Bereiche, die das besser machen als andere. Die Kunst ist, konstruktives Feedback zu geben.

Wieso setzen Sie sich für eine offene Feedback-Kultur ein?

Im Rahmen unserer Führungsgrundsätze 52L spielt Feedback eine wichtige Rolle. Und das völlig zu Recht. Eine offene Feedback-Kultur ist für die Weiterentwicklung aller Angestellten und die Leistungssteigerung der Firma zentral. Feedback stärkt das gegenseitige Verständnis und baut Vertrauen auf.

Hat man, wenn man den Chef oder die Chefin kritisiert, Nachteile zu befürchten?

Wenn man konstruktives Feedback gibt, nein. Auch der Chef oder die Chefin ist auf Feedback angewiesen, um sich weiterzuentwickeln – insbesondere in unserem heutigen komplexen Umfeld.

Feedback geben kann Vertrauen aufbauen – oder zerstören. Wie gibt man richtig Feedback?

Wer respektvoll, ehrlich und lösungsorientiert auf sein Gegenüber zugeht, hat schon fast gewonnen. Lieber spontan oder zeitnah reagieren und nicht vier Wochen warten, wenn man etwas auf dem Herzen hat. Auch sollte man sich auf den optimalen Einsatz der Stärken seiner Kollegen und Kolleginnen fokussieren.

Ringier Axel Springer Schweiz: «Change Team»

«Natürlich kann man viel bewegen, wenn man sich engagiert», sagt Corinne Streb, Beraterin und Redaktorin beim Beobachter. Sie ist eines von fünf Mitgliedern des Change Teams Deutschschweiz bei RASCH, das Team Westschweiz besteht aus vier Personen. Hervorgegangen sind die beiden Change Teams aus einem Workshop, der sich mit den teilweise schwachen Resultaten einer Mitarbeiter-Umfrage bei RASCH befasste. Der Aufwand, den man in den Change Teams seither betrieben hat, war beträchtlich. «In den vergangenen acht Monaten haben wir uns jede Woche getroffen und intensiv gearbeitet», sagt Annina Krähenbühl, HR Managerin bei RASCH in Zürich. Die Basis für die Arbeit: die Unternehmensstrategie 62W+52L. Ein grosses Plus des Projekts, so Rostislav Zotin, Business Engineer bei RASCH in Zürich: «Es ist ein Bottom-up-Prinzip, und die Unterstützung von Seiten der Unternehmensführung ist gross.»

Ein besonderes Manko, das vom Change Team ausgemacht wurde: die Identifikation mit dem Unternehmen. «Die meisten der 400 Mitarbeitenden fühlen sich ihrem Produkt sehr verbunden, aber nicht dem grossen Ganzen», so Otto Hostettler, Journalist beim Beobachter. Doch zunächst galt es, das Change Team intern bekannt zu machen. Und so legte dieses im vergangenen Dezember allen Mitarbeitenden ein Glas Honig und eine Weihnachtskarte aufs Pult. Auf der Karte wurde den Mitarbeitenden erstmals die Vision

von RASCH kommuniziert, welche in einem Workshop von 27 Mitarbeitenden erarbeitet worden war. Es war «nur» der Startschuss zu einer ganzen Reihe von Aktivitäten. Seither hat man auf einer Art Rubik-Würfel den Mitarbeitenden 52L nähergebracht oder hat ein grosses Sommerfest angeschoben. Ein grosser Erfolg war die RASCH-Roadshow: Jedes Mitglied des Change Teams organisierte einen Event, um die Kolleginnen und Kollegen mit den fünf Führungsgrundsätzen vertraut zu machen. Und auch, um in einem kollegialen Rahmen einander die verschiedenen Abteilungen vorzustellen. «Manche Kolleginnen und Kollegen äusserten Bedenken und meinten, das seien nur Alibiübungen», sagt Marketing Manager Anne Kugel, sie ist ebenfalls Mitglied des Change Teams. «Aber wir haben uns dieser Herausforderung gestellt und versuchen, konkreten Einfluss zu nehmen.»

Customer Service Center Zofingen und Lausanne

Für die Mitarbeitenden des Customer Service Center (CSC) sei die Unternehmensstrategie 62W+52L anfangs eine ferne, abstrakte Botschaft aus dem ziemlich fernen Zürich gewesen, sagt Florence Lavanchy. Sie ist Head CSC in Zofingen und Lausanne. «Doch schon bald begriffen die Angestellten, dass es ihren Arbeitsalltag verändert, verbessert und sie als Mitarbeitende und Team voranbringt.»

Etwa 500 000 Kundenkontakte bewältigt das CSC im Jahr. Kaum jemand ist der Leserschaft von Blick,

Beobachter oder Glückspost näher. «Wenn jemand beispielsweise sein Zeitschriften-Abo kündigen möchte, dann ist es unser Job, dies abzuwenden. Das gelingt uns immerhin über alle Titel bei jedem Dritten.»

Lavanchy und ihr Team setzten sich gemeinsam intensiv mit 62W+52L auseinander. Für jedes einzelne Puzzle-Teil von 62W wurde abgeleitet, was dies für das CSC bedeutet. Das Resultat: Zu jedem Strategie-Feld wurden konkrete Fokusfelder und Handlungsschritte definiert.

Und eine Roadmap gibt vor, bis wann welches Projekt umgesetzt werden muss. «Wir können uns systemisch, prozessu-

al und fachlich stark weiterentwickeln. Die Strategie gibt uns vor, in welche Richtung; sie ist die Basis für unsere Arbeit», ergänzt Lavanchy. Nicht weniger intensiv war die Auseinandersetzung mit 52L. Auch hier wurde Punkt für Punkt definiert, was die Leadership-Principles bedeuten und wie sie umgesetzt und angewendet werden sollen.

Verbesserte Kommunikation und Verbindlichkeit,

ein klares Bild davon, wo wir hinwollen, oder mehr Verantwortung für die Mitarbeitenden: Von der Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie hätten im CSC alle in irgendeiner Weise profitiert. Und das soll auch weitergehen, so Lavanchy. «Ein solcher Prozess funktioniert nur, wenn die Mitarbeitenden den Nutzen und Sinn für sich, das Team und die Unternehmung sehen.» Bis jetzt scheint das gut gelungen zu sein. Lavanchy fügt an: «Es braucht weiterhin eine grosse Bereitschaft, in diesen Prozess und die Menschen zu investieren.»

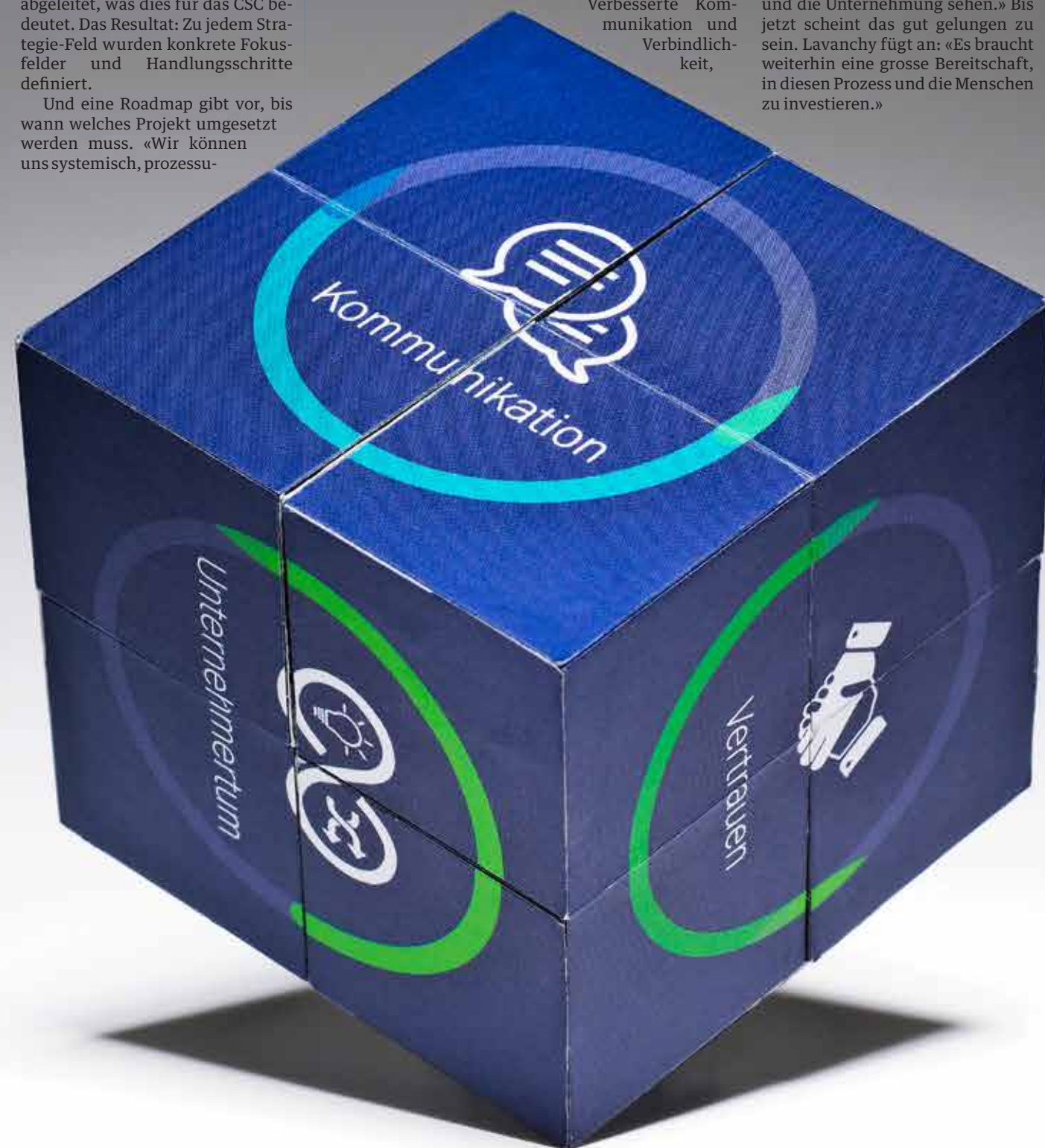


Foto: Paul Seewer

«Viel zu günstig!»

Die Woche von Michel Jeanneret vergeht wie im (Billig-)Flug. Immerhin: Der Chefredaktor von «L'illustré» findet in Polen viel Inspiration. Sein nächster Programmpunkt: die Revolution!



MONTAG

Wir schicken das Cover der aktuellen L'illustré-Ausgabe der Druckerei. Mit meiner Stellvertreterin Caroline Zingg (r.) und Art Directorin Julie Body arbeiten wir bis zuletzt an allen Details. Eine Zeitschrift ist ein kleines Gesamtkunstwerk. Dafür braucht es hervorragendes Rohmaterial und eine perfekte Verarbeitung. Und das Cover ist so was wie das Schaufenster des Magazins. Und Spiegel für die Anstrengungen eines Teams, das die beste Zeitschrift der Westschweiz produzieren will.



DIENSTAG

Nur 63 Franken kostet mich der Hin- und Rückflug von Genf nach Warschau. Viel zu günstig! Wir werden noch einige Businessmodelle überdenken müssen, wenn wir den Planeten retten möchten. Ich fliege nach Polen, um über - ausgerechnet - Businessmodelle für Printmedien zu diskutieren. Und komme mit vielen Ideen zurück. Und mit einer Restaurantadresse: Das Atelier Amaro ist grossartig. Ebenso der polnische Wein!

MITTWOCH

An vielen Redaktionssitzungen wird gekämpft und auch mal gezankt - und ich liebe diese Momente. Denn in einem Magazin geht es um den originellen Blickwinkel. Darum, wie man die Welt betrachtet. Sowohl in meinem Privat- wie auch im Berufsleben glaube ich an einen lebendigen Diskurs. Meine Überzeugung: Bei einer Redaktionssitzung, wo kein Pfeffer drin ist, entsteht auch kein scharfes Menü.



DONNERSTAG

Ich bin redaktionell auch für die französischsprachige Version des Gault-Millau-Channels verantwortlich. Die Westschweizer Variante dieser kleinen, ultradynamischen Plattform ist das Ergebnis der harten Arbeit von zwei (!) Menschen: Knut Schwander und Anyasia Pillet. Heute degustieren wir die Weine des Montreux Jazz Festivals auf Wunsch unseres Sponsors, des Office des vins vaudois. Ich gebe zu: Es gibt unangenehmere Aufgaben. ©



FREITAG

«Be bold!» - «Seid mutig», sagt man uns. Auftrag verstanden. Wir arbeiten an der R-E-V-O-L-U-T-I-O-N von L'illustré. Ich bin überzeugt, dass Print noch lange nicht am Ende ist. Der Beweis: Selbst Instagrammer wollen in Print-Produkten erscheinen! Im Oktober präsentiert sich L'illustré in komplett neuem Kleid. Wir zielen dabei auch auf ein jüngeres Publikum ab.

SAMSTAG

Wenn ich mir meine vier Kinder so ansehe (drei Digital-Süchtige und ein Superheld), frage ich mich, was schwieriger ist: ein Magazin zu digitalisieren oder die eigenen vier Kinder zurück in die reale Welt zu bringen. Ich bin sicher: Die Zukunft findet in beiden Welten statt, Print und Digital.

Michel Jeanneret,
Chefredaktor L'illustré





Michael Ringier, Verleger

Nur hehre Absichten

wäre, hätten wir das Unternehmen vor langer Zeit verkauft und lägen jetzt am Strand.» Und dass Mark Zuckerberg die Inkarnation des Gutmenschen ist, versucht er uns immer wieder zu vermitteln: «Wir kreieren keine Dienstleistungen, um Geld zu verdienen. Wir verdienen Geld, um bessere Dienstleistungen zu kreieren.»

Bei diesen selbstlosen Schalmeienklängen aus dem Silicon Valley fällt mir bloss die Devise des englischen Hosenbandordens ein: «Honi soit qui mal y pense» – «ein Schuft, wer Böses dabei denkt». Aber so funktioniert nun mal amerikanische Kommunikation, und immerhin haben die drei Unternehmer globale Marktführer geschaffen, und jeder von Ihnen, geneigte Leserinnen und Leser dieser Kolumne, hat ihre Namen schon des Öfteren gehört.

Aber kennen Sie auch Herrn Rossum und sein Unternehmen R.U.R.? Wenn nicht, empfehle ich Ihnen einen Abstecher in die tschechische Literatur. Das Drama «R.U.R.» des tschechischen Schriftstellers und Journalisten Karel Capek wurde vor knapp 100 Jahren in Prag uraufgeführt und fand seinen Weg sehr schnell auf viele Bühnen in Europa. Die Firma Rossum's Universal Robots hatte sich zum Ziel gesetzt, mit automatischen, biochemisch erzeugten, humanoiden Maschinen die Welt mit Arbeitskräften zu versorgen. Die billigen Roboter sollen die Menschen befreien, damit sie «ihre Seele nicht

mehr an Fronarbeit verschwenden müssen» und mit im Überfluss produzierten Waren Wohlstand für alle schaffen. R.U.R. wollte also – Silicon Valley lässt grüssen – ausschliesslich Gutes tun.

Allerdings wurde daraus nichts, denn der Autor brachte eine Dame namens Helena ins Spiel, eine Gesandte der Menschlichkeitsliga. Sie überzeugte einen Wissenschaftler, einigen Robotern menschliche Gefühle einzupflanzen. Das Ergebnis war fatal. Die Maschinen wurden plötzlich lernfähig, gründeten eine Massenorganisation, protestierten gegen ihre Ausbeutung und brachten die Menschen schliesslich um. Immerhin gibt es eine Art Happy End. Zwei Roboter verlieben sich, und weil sie damit menschliche Gefühle entwickeln, wird ein Leben auf der Erde weitergehen.

Die Botschaft allerdings war klar: Wer der Technik freien Lauf lässt, geht mit ihr unter. Eine englische Ausgabe von Capeks Drama existiert zwar, ist aber derzeit bei Amazon nicht verfügbar. Eine chinesische Übersetzung ist wohl weiterhin nicht vorgesehen.

Michael Ringier

Foto: Maurice Haas

«Es brodelt in mir»

Die «New York Times» will keine Karikaturen mehr in ihrem Blatt. Für den renommierten Karikaturisten Kevin «KAL» Kallaugher ein Akt der Feigheit.

Interview: Adrian Meyer

Die «New York Times» verzichtet auf politische Karikaturen, nachdem sich das Blatt für ein antisemitisches Cartoon des israelischen Premiers Benjamin Netanyahu entschuldigen musste. Sind Sie beunruhigt?

Sehr. Politische Karikaturen sind wegen des Spardrucks bei Zeitungen schon länger in Bedrängnis. Ich kann halbwegs verstehen, warum man Redaktoren und Cartoonisten entlassen muss. Aber dieser Entscheid hat einen anderen Grund.

Auf Facebook schrieben Sie, das sei eine Geschichte der Arroganz und der Feigheit.

Der «Times» geht es finanziell gut. Dieser Entscheid sagt klar, dass Karikaturen einer Qualitätszeitung nicht würdig sind. Die Verantwortlichen finden sie zu ordinär. Als Karikaturist lache ich darüber! Das ist ein Affront gegenüber Satire, Karikaturisten, Journalisten und gegenüber den Lesern.

Wovor hat die «NYT» Angst?

Karikaturen hatten schon immer die Macht, neue Gedanken und Ideen zu provozieren. Aber sie können auch Wut auslösen. Sie waren immer kontrovers. Deshalb braucht es eine mündige Redaktion, die für diese scharfen Spitzen einsteht und versteht, dass jede Karikatur einen wertvollen Beitrag zu einer Debatte leisten kann. Karikaturen berühren so viele Menschen. Man braucht nur wenige Sekunden, um sie zu verstehen. Und das über kulturelle Grenzen und Nationen hinweg. Doch die «NYT» will nicht mehr in diese Arbeit investieren.

Sind Karikaturen zu riskant geworden in einer Zeit der Empörung und des vergifteten politischen Klimas?

Diese Entscheidung der «NYT» steht symbolisch für ein grösseres Problem. Weil die «NYT» als beste Zeitung der Welt gilt, verändern schon die kleinsten ihrer Entscheidungen den Journalismus. Also hat die Zeitung eine gewisse Verantwortung. Und zwar auch jene, ein bisschen Platz zu schaffen für Satire. Aber Satire ist ihnen zu heiss geworden. Es ist eine Sache zu sagen, wir entschuldigen uns für ein mieses Cartoon und passen besser auf beim nächsten Mal. Es ist eine

andere, wenn man sich einfach nicht mehr darum kümmern will. Damit wird eine bestimmte Art von Journalismus einfach verbannt.

Was fehlt, wenn wir Karikaturen verlieren?

Für so viele sind Karikaturen der Gipfel der Meinungsfreiheit. Man kann damit die mächtigsten Menschen kritisieren, ihre Gesichter zeichnen, ja gar missbrauchen und die Wahrheit über sie sagen. In einer frechen, offenen Art, die jeder versteht. Und die sich nicht in Worten fassen lässt. Es beleidigt mich, wenn ich sehe, wie wir das im Westen als selbstverständlich hinnehmen und es dann einfach so wegwerfen. Das beleidigt den Journalismus und die Demokratie.

Haben Sie Angst, bald auch keine Publikation mehr zu finden?

Nein, toi, toi, toi! Aber ich kenne Kollegen, die bald ihren Job verlieren. Das ist hart.

In Ihrem letzten Interview mit DOMO sagten Sie, nun sei Ihre wichtigste Zeit als Karikaturist. Gilt das jetzt noch mehr?

Ja, jeden Tag. Jeden Tag, oh mein Gott! Jeden Tag brodelt diese Entrüstung in mir. Das sind wirklich die Zeiten für Karikaturisten.



Foto: Peter Lueders

Zeichnet seit über 40 Jahren Cartoons für «The Economist»: Der US-Amerikaner Kevin Kallaugher.

Business in Bergschuhen

Wandern und Klettern sind ihre Leidenschaft. Nun leitet Natascha Knecht die Redaktion der BergLiebe. Dabei sei es einst hart gewesen, sich als Frau in der (Macho-)Szene der Bergsteiger zu beweisen. «Einige Männer hatten riesige Mühe.»

Fotos: Bernard van Dierendonck, Dani Arnold, Thomas Senf

Die A-, B- und C-Prominenz der Schweiz ist nicht die Welt von Natascha Knecht, 49. Trotzdem bewirbt sie sich vor 15 Jahren bei der Schweizer Illustrierten als Textchefin. Sie wird, nach einem kurzen Gespräch mit SI-Chef Marc Walder, sogleich angestellt. Und die SI-Journalisten merken bald: Mit einem mittelmässigen Text braucht man im Büro Knecht nicht aufzutauchen. Denn sie versteht ihr Handwerk, schrieb zuvor für den «Brienzer» und die «Hasli-Zeitung», wo sie von der Praktikantin zur Chefredaktorin aufstieg, für die (Vor-Köppel-)«Weltwoche» und den «Tages-Anzeiger». «Meine Distanz zur Prominenten-Szene war in der SI ein Vorteil. Ich war kritisch, wollte alles genau wissen.»

Die Arbeit als Text-Chefin teilt sie sich im Job-Sharing mit Kollege Jan Morgenthaler. Sie arbeitet drei Monate, dann hat sie drei Monate frei. Knecht, im Berner Oberland aufgewachsen, beginnt mit Klettern und Bergsteigen. «Ich verbrachte viel Zeit mit den Freaks und rutschte so in die Szene.» Sie habe sich als Frau aber beweisen müssen, um akzeptiert zu werden. «Manche Männer hatten riesige Mühe.»

Aus dem Hobby wird ein Geschäftsmodell: Natascha Knecht gründet den Outdoor-Blog bei «tagesanzeiger.ch», wandert und schreibt für die LandLiebe, verfasst Wander- und Bergsteiger-Bücher und ist seit drei Jahren SI-Kolumnistin. Inzwischen gilt sie als eine der renommiertesten Alpinismus-Journalistinnen im deutschsprachigen Raum. Selbst «Spiegel Online» setzt auf sie.

Knechts Lieblingsdisziplin am Berg: Eisfall-Klettern. Ihre grösste alpinistische Pendenz: die Eiger-Nordwand. «2017 trainierte ich ein Jahr lang für diese Wand. Aber die Umstände haben eine Durchsteigung nicht erlaubt.»

Zeit für einen weiteren Versuch wird sie so schnell kaum finden. Denn seit April ist Natascha Knecht Redaktionsleiterin des Magazins BergLiebe. Dort will sie die Schönheit und die Menschen der Berge in den Mittelpunkt stellen. Alpinistischen Extremleistungen wolle sie hingegen keinen Platz einräumen. «Ich möchte diesen Trend nicht unterstützen. Ich habe allein in diesem Jahr schon drei Telefonnummern von Kollegen, die abgestürzt sind, aus dem Handy gelöscht.» **AV**



Für ihre Bücher und diverse Zeitschriften wandert und klettert Natascha Knecht in den Schweizer Bergen, 52 Viertausender hat sie dabei schon bestiegen. Oft mit prominenten Persönlichkeiten, wie zum Beispiel Philipp Hildebrand, Ex-Präsident der Nationalbank (unten links). Nicht (oder noch nicht) bezwungen hat Knecht die Eiger-Nordwand (unten rechts).

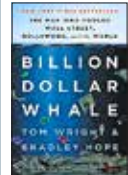


Buch-Tipps

von Marc Walder

Hier verrät Ringier-CEO Marc Walder, welche Bücher er gelesen hat und warum sie ihn faszinieren.

Bradley Hope und Tom Wright
BILLION DOLLAR WHALE



Amerikanische Casino- und Clubbetreiber haben eine Bezeichnung für besonders spendable Gäste: Wal. Der Malaysier Jho Low war der grösste Wal, den Las Vegas, New York oder Saint-Tropez je gesehen haben. Low kultivierte das Image des unermesslich reichen Finanzinvestors. Er finanzierte «The Wolf of Wall Street», kaufte an Auktionen Kunst im Wert von über einer Viertelmilliarde US-Dollar – und besass eine ebenso teure Yacht. Das Problem: Der begnadete Netzwerker feierte sein Leben als Milliardär nicht mit eigenem Geld, sondern mit demjenigen des malaysischen Staatsfonds IMDB. Inzwischen ist Low untergetaucht und flieht vor der Justiz. «Billion Dollar Whale» ist ein faszinierendes Buch über Intrigen, Finanzkriminalität, Dekaden und fünf Milliarden Dollar(!), die verschwunden sind. Völlig zu Recht haben «Financial Times» und «Fortune» das Werk als bestes Buch 2018 ausgezeichnet.

Paul Scharre
ARMY OF NONE



Der Streit über autonome Waffensysteme ist voll entbrannt. Was passiert, wenn wir den Entscheid über Leben und Tod der künstlichen Intelligenz überlassen? Dieser Frage geht Rüstungsexperte Paul Scharre nach. Er hat für sein Buch mit Militärs, Ethikern, Psychologen oder Aktivisten gesprochen und vermittelt sein Wissen über Militärgeschichte, Politik und modernste Wissenschaft sehr anschaulich. Scharre, einst Verteidigungsexperte im Pentagon, kommt zu Schluss, dass man Technologie dort einsetzen muss, wo sie den Krieg präziser macht und so Opfer verhindert. Aber er warnt davor, dass KI-Entwickler den Generälen die Frage überlassen, wie die Software militärtechnisch eingesetzt wird.

„Gut zu wissen, wie einfach Rechtsberatung sein kann.“

Daniela A., Guider-Kundin



Juristische Fragen im Alltag? Do it yourself! Der Beobachter Guider nützt als einzige umfassende Online-Rechtsdatenbank mit rund 4'000 Rechtsartikeln, Checklisten und Mustervorlagen zum Herunterladen. Regelmässig aktualisiert durch 35 Experten (Anwälte, Juristen, Bankenfachleute, Sozialarbeiter), die zusätzlich rechtlichen Rat bieten. Und zwar so, dass es Laien verstehen. Alles auf shop.beobachter.ch/guider

Wissen hilft.

GUIDER
Beobachter

STARS AUF SEE

20%
Mitarbeiterrabatt
auf alle Classic- und
Premium-Kategorien

Eine Kreuzfahrt voller Musik: Von Schlager
bis Volksrock auf der «Costa Victoria»
vom 5. bis 12. Oktober 2019 mit Linda Föh
als Gute-Laune-Kapitän



Wirbelwind Beatrice Egli



Vollblutmusikerin Maite Kelly



7 Nächte
ab CHF 1272.–

pro Person inklusive Vollpension
ab / bis Venedig

für 7 Nächte inkl. Rabatt pro Person in CHF*

Innenkabine Classic	1272 statt 1590
Innenkabine Premium	1352 statt 1690
Aussenkabine Classic	1672 statt 2090
Aussenkabine Premium	1832 statt 2290
Balkonkabine Classic	2319 statt 2890
Balkonkabine Premium	2392 statt 2990



Beatrice Egli, Maite Kelly, Linda Föh, DJ Ötzi, Francine Jordi, Florian Ast, Kerstin Ott, Thomas Anders mit seiner Modern Talking Band, Heimweh, Vincent Gross, Die Jungen Zillertaler, Rebel Tell, Miss Helvetia, DJ Tom-s und Special Rockstar Guest Krokus

**Buchbar telefonisch oder per Mail unter Angabe der Ringier-Mitarbeiternummer
bei Hotelplan Direct Cruises Tel. 058 569 96 00 oder direct-cruises@hotelplan.ch**

*Beschränkte Verfügbarkeit zu diesen Konditionen. Wir behalten uns vor, gewisse Kategorien
von der Aktion frühzeitig auszuschliessen. Buchungstermin: ab sofort buchbar.
Alle übrigen Leistungen und Bedingungen gemäss «Stars auf See»-Folder 2019.

presented by: **Hotelplan** **Blick**