

Another Festival of Gratitude: An Annual Report

Ringier 2021

2009 fand ich auf einem Flohmarkt in Medusa, einer Kleinstadt im Bundesstaat New York, ein Buch. Der Autor war unbekannt, aber das Buch enthielt eine handschriftliche Notiz, in der Folgendes stand:

Als ich 7 war, konnte ich noch immer nicht lesen. Die Wörter schwammen; sie trieben auf einer Buchseite dahin wie ruderlose Boote auf offener See. Man sagte mir, ich sei Legastheniker.

Als ich 14 war, stanken manche Wörter, andere dufteten angenehm oder sogar süss. Ich fragte mich, ob ihr Durcheinander weniger von meiner Legasthenie herrührte als von der olfaktorischen Anziehung oder Abstossung der Wörter untereinander. Man sagte mir, ich sei nun Hyperosmiker.

Als ich 15 war, brachte man mir mit den Seiten dieses Buches bei, Sätze zu bilden, indem man die umherirrenden Wörter mit farbigen Linien und Formen wieder miteinander verband. Das funktionierte eine Zeit lang.

Als ich 31 war, erwachte ich aus heiterem Himmel als Anosmiker und Asthmatiker, des Atems und der Gerüche beraubt. Die Wörter begannen wieder zu driften. Sie drifteten weiter, bis sie von der Seite fielen.

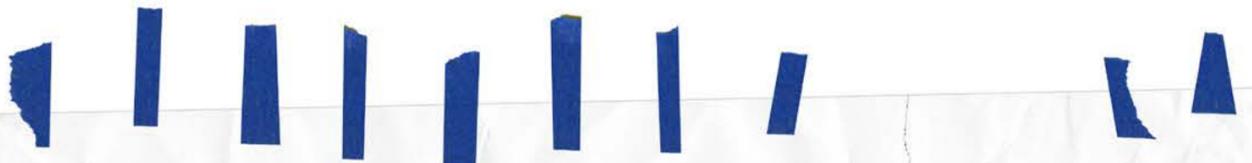
Jahrelang versuchte ich vergeblich, den Autor des Buches ausfindig zu machen. Viele der zusammengesetzten Sätze im Notizbuch vermochte ich zu verschiedenen Zeitungsartikeln zurückzufolgen, die zwischen 1989 und 2005 in Nordamerika, Europa und im Nahen Osten veröffentlicht worden waren, in den Jahren des Mauerfalls, des Zusammenbruchs der Sowjetunion und der Kriege in Bosnien, im Irak, in Sierra Leone, im Sudan,

im Libanon, in Afghanistan und Palästina; den Jahren des 11. September, von Osama Bin Laden, Saddam Hussein, Prinzessin Diana, Michael Jordan, Timothy McVeigh und Pol Pot; in den Jahren, in denen Michael Ringier seine eigene Sammlung zeitgenössischer Kunst aufbaute.

Als ich eingeladen wurde, einen Beitrag zum Ringier-Jahresbericht 2021 zu leisten, wusste ich sofort, dass dieses Buch dessen zentrales Element sein würde. Und nach einem kurzen Besuch im Ringier-Hauptsitz in Zürich (ein deprimierender Einblick in leere Räume mit einsamen Kunstwerken, umgeben von verlassenen Büromöbeln – ein Ergebnis der Covid-Ära), gefolgt von zum Nachdenken anregenden Gesprächen mit drei Ringier-Managern und ersten Recherchen darüber, dass es bei Ringier heute genauso sehr um Technologie und Daten geht wie um Journalismus und Werbung, wusste ich, dass mein Flohmarktbuch die passende Maske zum Ringier-Gesicht sein würde.

Deshalb erscheinen auf der Vorderseite dieser Tafeln Seiten aus dem anonymen, gefundenen Buch. Auf der Rückseite der Jahresbericht, oder vielmehr einer seiner Entwürfe, «redigiert» von einem unflätigen, zynischen, besserwisserischen Scheiss-Detektor von einem Leser. Auf der Vorderseite Wörter, Linien, Farben und Formen, die umhertreiben und sich miteinander verbinden. Auf der Rückseite Wörter, Linien, Farben und Formen, die versuchen, die Reihen zu schliessen; auf der Vorderseite jemand, der versucht, das Ganze zusammenzuhalten und in den Griff zu bekommen; auf der Rückseite jemand, der versucht, das Ganze zusammenzuhalten und das Schiff über Wasser zu halten.

Walid Raad

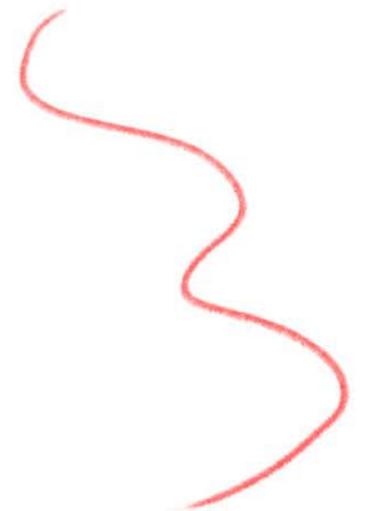


SAD

Ringier-Jahresbericht 2021



articles on women and men, and the number of articles on the subject.' It then produces two scores: the 'teaser score', which evaluates the representation of women in images, headlines and leads on the Ringier websites, and the 'body score', which analyses the article texts in terms of the male and female voices included. Amazon Rekognition automatically detects and analyses the people depicted on the websites. The data experts and editors of Ringier regularly examine the accuracy of the algorithms and the quality of the collected data to ensure that the artificial intelligence continually acquires new knowledge.



Blah Blah Blah



Dr.

Ahmed abu Nokairah

the chief of anesthesiology at



a

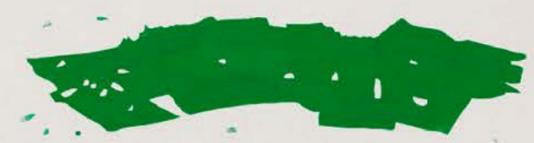
Gaza Strip

hospital

collects

bullets and shrapnel

removed from



Palestinians.

Prolog - Michael Ringier, Verleger	03
Aufbruch und Rekord - Marc Walder, CEO	05
Das Jahr in Zahlen - Dr. Annabella Bassler, CFO	12
Epilog - Frank A. Meyer, Publizist	17
Ringier Global Media	21
Ringier Global Marketplaces	28
Ringier-Standorte auf der ganzen Welt	32
Organisation	33
Wesentliche Beteiligungen	34
Impressum	36
Glossar	37
Quellenverzeichnis	38

Hogwash

The transformation of analogue photographs into digital copies is connected with scaling down the three-dimensional object to its surface of iconic signs. This reduces the complexity of the photograph as object to a standardized digital form. Apart from the fact, that photographs comprise a predominantly transferred forefront with the visual signifiers, as well as a mostly ignored backside full of captions, descriptions, seals and further data, the material features of the photograph get lost within this transformation. The irreducible visual "noise" of analogue media, the grain of the print, typical signs of wear and tear and the tangible haptics of the object's material in general all disappear. This can be advantageous within the scope of an economic utilization of the photograph's visual content. Nonetheless, it signifies also a loss of data. If they don't want to lose or ignore the photograph's socio-historical context, legal situation and



Dylan Klebold

left

and

Eric Harris

who killed 12 classmates and a teacher in a

suicide

assault

at

Columbine

High School

in Littleton, Colo.

The police said

Mr. Harris

had envisioned killing

as many as

500

students

Prolog

2020 war das Fazit im Kommentar zum Geschäftsbericht ziemlich einfach: «Ein Jahr zum Vergessen». 2021 wiederum ist ein Jahr, an das wir noch oft denken werden. Dass wir eine EBITDA-Zahl präsentieren dürfen, die um einiges höher ausfällt als vor der Krise, ist wirklich bemerkenswert. Dem Management-Team und den Mitarbeitern gebührt dafür ein riesiges Dankeschön und ein grosser Applaus der Aktionäre.

Fast wichtiger allerdings sind drei Entscheidungen des letzten Jahres. Es sind ausnahmslos strategische Vorhaben, die unser unternehmerisches Handeln auf Jahre hinaus prägen werden. So ist die Übernahme der Sportal Media Group nicht einfach eine Investition in Bulgarien. Sie gibt uns die Grundlage, um im Sportbereich wesentlich grösser zu denken und journalistische Dienstleistungen international auszubreiten.

Auch die Übernahme der Anteile unseres Partners Axel Springer in Ungarn, Serbien, in der Slowakei und den baltischen Staaten ist nicht einfach eine Investition in Bekanntes und Bestehendes. Auch hier werden neue Geschäftsmodelle und Aktivitäten dazukommen, die zwar nicht risikolos sind, aber im Alleingang wesentlich schneller und effizienter umgesetzt werden können.

Der Zusammenlegung der Plattformen der TX Group mit denen von Ringier und unseres Mitaktionärs Mobilier Versicherung unter Beteiligung einer renommierten Private-Equity-Firma möchte ich durchaus das Attribut «kleines Meisterwerk» verleihen. Dass sich so verschiedene Akteure mit durchaus unterschiedlichen Interessen darauf einigen können, dass nur das Zusammengehen eine Zukunft im Kampf gegen die Tech-Giganten aus dem Silicon Valley ermöglicht, ist eine fundamentale Entscheidung, die dieses Geschäft auf Jahre prägen wird.

Deshalb bin ich überzeugt, dass wir in einigen Jahren mit grosser Dankbarkeit und Freude auf 2021 zurückblicken werden. Und es bestätigt eine Erfahrung, die ich nicht nur bei Ringier in den letzten Jahrzehnten beobachten konnte. Die grundlegenden wichtigen Veränderungen sind oft erst während oder kurz nach einer Krise möglich. Finanzieller Druck und Innovation sind oft enge Verwandte.

Bei aller Freude über die wirtschaftliche Situation und die strategische Zukunft unseres Unternehmens bleibt die Sorge über eine Entwicklung, die mit Corona und der Digitalisierung sehr viel zu tun hat. Die Vertreter von Intoleranz, Rechthaberei und Moralismus sind nicht mehr bloss Trittbrettfahrer einer bisher relativ homogenen Gesellschaft, sondern sie haben sich zu einer aktivistischen Bewegung entwickelt, die vor allem in den digitalen Kanälen ihr Unwesen treibt. «Das Internet ist auch ein Querulanten-Medium» - meine Einschätzung vor sieben Jahren hat sich leider viel stärker bewahrheitet, als ich je befürchtet habe.

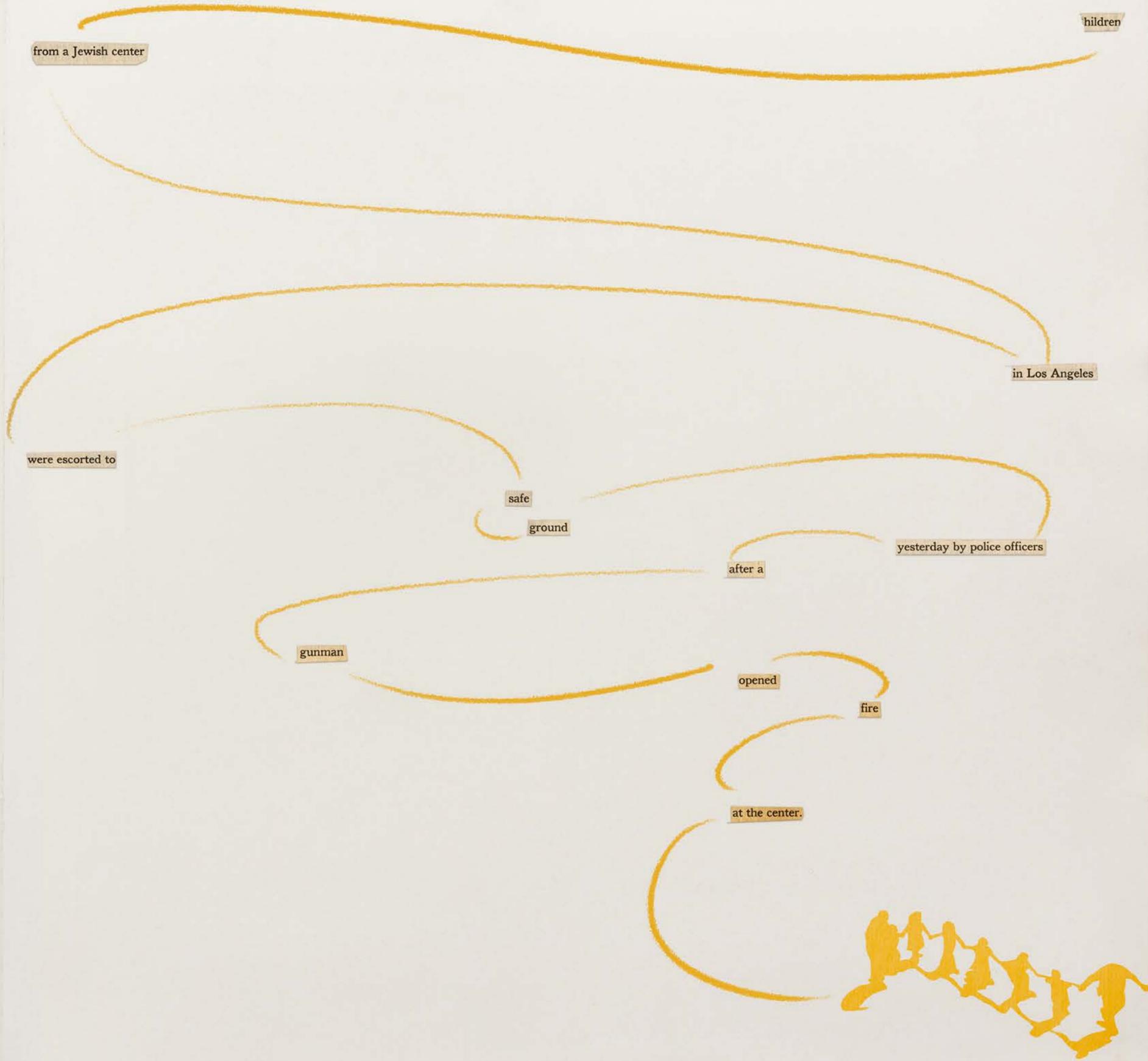
Als Journalisten sind wir jeden Tag damit konfrontiert. Während wir eine Annäherung an die Wahrheit versuchen, habe andere diesen Begriff für sich gepachtet. Und wenn der Besitz der alleinigen Wahrheit nicht reicht, gibt es immer noch die Moral. Damit kann man jeden brandmarken, dessen Überzeugungen man nicht teilt.

Walid Raad hat als Künstler einen anderen Weg eingeschlagen. Er will, dass die Menschen nachdenken.

bearbeitet. Krieg und Zerstörung immer wieder künstlerisch

Smart devices, including the smartphone, will be the vehicle through which AI will have the greatest impact on the telecom industry. One of the biggest implications of AI for telecoms will be the rise of conversational AI. In future the action required by the user will be triggered automatically by an AI interface, or otherwise by a conversational or gesture interface that interprets people's everyday behaviours and habits. With facial recognition solutions built into mobile devices, it will be possible to customise marketing activities based on data collection. When the apps are activated, the user's facial expressions are captured and his/her state of mind is intuited or analysed to determine exactly what topic they are interested in. Emotional reactions to certain advertising spaces and videos will be tracked in order to tailor the advertising message to the consumer during the next campaign. Through facial recognition, the app will determine whether the commercial is really seen or whether the message is ignored and allow advertisers to book more accurate rates.

Asinine



Walid Raad ist seit fast 20 Jahren als Künstler in der Sammlung vertreten – weil er mit einem international stark beachteten Werk über sein Heimatland Libanon einer der bekanntesten ~~arabischen~~ Künstler ist, der inzwischen auch in New York lehrt und Anfang dieses Jahres eine Ausstellung im Museo Nacional Thyssen-Bornemisza in Madrid konzipiert hat. Als einer der grossen Geschichtenerzähler unter den Künstlern hat er auch diesem Jahresbericht einen sehr erzählerischen Stempel aufgedrückt.

Dubious

In Asia, the erstwhile media companies now label themselves as AI-companies. The mind set there is quite different. The media giants have morphed into technology companies and set their focus solely on user experience and personalisation as market competition in Asia is enormous. Without the aid of machines and AI, journalistic productions are no longer financeable. As in Asia, also in the US: personalised content is much more profitable than in Switzerland, since much greater economies of scale can be exploited.

Pol

Pot

the former

Khmer

Rouge



leader,

at the

trial

He was

sentenced

to

life

in

prison.

Aufbruch und Rekord

Blenden wir ganz kurz an den Anfang dieser historischen Corona-Krise zurück: 2020 war das erste Jahr der Pandemie – und «ökonomisch für viele Unternehmen in vielen Industrien und praktisch allen Ländern ein Fiasko. Auch für die Ringier-Gruppe». So hatte ich es in unserem letzten Jahresbericht geschrieben.

2021 hingegen war trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – der andauernden Corona-Pandemie für Ringier ein Jahr des konsequenten Aufbruchs. Ringier hat im Jahr zwei dieser historischen Krise entschlossen investiert und sich damit weiter transformiert. Unser Motto 2021 lautete «Ringier is on the Move!».

2021 war ein Jahr wichtiger Weichenstellungen für Ringier. Dies auch, um das geografisch und thematisch diversifizierte Unternehmen noch stärker als digitale und technologiegetriebene Medien-Gruppe aufzustellen. Wissend, dass Technologie für den zukünftigen Erfolg in unseren Geschäftsbereichen «Media» und «Marketplaces» entscheidend sein wird.

Drei «Bold Moves», mutige Schritte, ragen hier besonders heraus:

1) Mittel- und Osteuropa (CEE): Im Juli 2021 konnten wir kommunizieren, dass die Ringier AG die Anteile von Axel Springer SE in Ungarn, Serbien, der Slowakei und den baltischen Staaten übernimmt. In all diesen Ländern hält die Ringier-Gruppe nun 100 Prozent der Anteile – mit Ausnahme der Slowakei, wo die bisherigen lokalen Co-Aktionäre auch weiterhin minderheitlich beteiligt bleiben.

Ringier treibt mit dieser Transaktion seine internationale Wachstums- und Investitionsstrategie im Bereich der Medien und digitalen Marktplätze weiter voran. Zusammen mit unseren bereits seit längerem bestehenden Aktivitäten in Rumänien sowie den neuen Aktivitäten in Bulgarien (siehe weiter unten) ist die Ringier-Gruppe nun in insgesamt neun mittel- und osteuropäischen Ländern führend im Bereich Medien und digitale Marktplätze.

In Polen bleiben Axel Springer und Ringier als Joint-Venture-Partner gemeinsam mit je 50 Prozent aktiv und werden das Umsatz- und EBITDA-starke Portfolio mit Medienmarken und digitalen Marktplätzen weiter vorantreiben.

2) SMG Swiss Marketplace Group: Im November 2021 hat Ringier gemeinsam mit der TX Group, der Mobiliar und dem renommierten Finanz-Investor General Atlantic ein wegweisendes Joint Venture im Bereich der digitalen Marktplätze unter dem Namen SMG Swiss Marketplace Group lanciert.

Das Joint-Venture umfasst die führenden Schweizer Marktplätze aus den Bereichen Automobil und Immobilien sowie Marktführer im Bereich der horizontalen Plattformen. Ringier hat zusammen mit der Mobiliar unter anderem die Plattformen *AutoScout24*, *ImmoScout24* und *FinanceScout24* sowie *anibis.ch* und Co-Aktionär TX Group hat seine Plattformen *Homegate*, *Ricardo*, *Car For You* und *tutti.ch* in das Gemeinschaftsunternehmen überführt. Mit ihrem breit aufgestellten Portfolio gehört die SMG Swiss Marketplace Group zu den grössten Digitalunternehmen der Schweiz.

3) Sportal Media Group: Im März 2021 hat Ringier die Aktienmehrheit an der Sportal Media Group und der Digital Ventures OOD in Bulgarien erworben. Die Sportal Media Group vereint die führenden Online-Medien in Bulgarien unter einem Dach, darunter *Sportal.bg*, das weitaus erfolgreichste Sportportal Bulgariens. Digital Ventures OOD steht hinter *Sportal365* – dem international anerkannten Content-Management-System für Sportnachrichten.

Slick

A broad field of application for robo-journalism is sports reporting, where live tickers and sports reportage are increasingly written by robots. There are also video tools that allow the automated evaluation of football games as

Wily



Die Akquisition dieser beiden Firmen ist ein Meilenstein für die Beschleunigung der Sportmedien-Strategie von Ringier.

Neben der Umsetzung dieser wichtigen strategischen Projekte konnte die Ringier-Gruppe 2021 ein herausragendes operatives Ergebnis erzielen. Mit einem EBITDA von CHF 123.7 Millionen erzielt Ringier den höchsten operativen Gewinn seit Beginn der Transformation 2007. Und übertrifft damit auch das Vorkrisenjahr 2019 (CHF 114.1 Millionen). Dieses starke Ergebnis ist wichtig. Es ermöglicht uns, weiter zu investieren. In der Medien-industrie ist es nach wie vor unerlässlich, sich ständig selbst zu hinterfragen, sich weiterzuentwickeln und zu innovieren. Ringier wird dies auch weiterhin tun.

Dass wir bei Ringier 2021 beides hinebekommen haben – wegweisende strategische Projekte und ein Rekord-ergebnis –, verdanken wir unseren Mitarbeitenden. Sie sind es, die sowohl durch ihre Innovationskraft als auch durch ihre operative Exzellenz dafür sorgen, dass Ringier heute zu den führenden digitalen Medienunternehmen Europas gehört. Mein grosser Dank gilt unseren rund 7 000 Mitarbeitenden für ihr Engagement. Für ihre Ideen, für ihre Kreativität, für ihre Präzision und ihren Anspruch, den Kundinnen und Kunden stets das bestmögliche Produkt zu liefern. Und ich danke allen Mitarbeitenden von Herzen für ihr Durchhaltevermögen in diesen so anspruchsvollen Corona-Zeiten.

Wie wichtig Ringier die Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeitenden ist, zeigt unsere Teilnahme an der Studie «Great Place to Work®». Auf Basis einer im Juli 2021 durchgeführten Mitarbeitendenbefragung wurde die Ringier AG für ihre Arbeitsplatzkultur zertifiziert. Mit dem erhaltenen Resultat gehört Ringier zu den besten Arbeitgebern der Schweiz. Besonders positiv bewertet haben die Befragten das Vertrauen untereinander und die im täglichen Miteinander erlebte Fairness. Diese Ringier-Werte liegen weit über dem Durchschnitt vergleichbarer Schweizer Unternehmen. Ein Ergebnis, das die Aktionäre, den Verwaltungsrat wie auch das Group Executive Board der Ringier AG mit Freude erfüllt.

Nun zu den Geschäftsbereichen, zunächst zum Bereich **Media**.

In der Schweiz ging am 1. Juni 2021 **Blick Romandie** live – das neue journalistische Online-Angebot für die Westschweiz. **Blick Romandie** stärkt Blick als nationale Marke und wird wirtschaftlich zum Erfolg der Blick-Gruppe beitragen. Allein in der Deutschschweiz erreichten wir mit **Blick.ch** im vergangenen Jahr täglich 1,2 Millionen Userinnen und User. Dies bei einer hohen Verweildauer von durchschnittlich über sechs Minuten. Diese hohe sogenannte «time spent on site» ist relevant und bedeutet, dass Blick die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer gut erfüllt. **Blick TV**, das wir erst ein Jahr zuvor gelauncht hatten, verzeichnet mittlerweile im Durchschnitt täglich über eine halbe Million Unique User im Live-Stream und inzwischen bis zu 1 Million Video Views pro Tag.

Bei unserem Joint Venture **Ringier Axel Springer Schweiz (RASCH)** haben die **Wirtschaftsmedien** 2021 mit der **Handelszeitung, BILANZ, cash.ch** und **PME** ein gutes Ergebnis erzielt und ihre starke Marktposition im Segment der Entscheider ausgebaut. Mit der Akquisition der **Gryps Offertenportal AG** hat RASCH eine Grundlage geschaffen, um die B2B-Zielgruppe der KMU weiter zu erschliessen.

Die RASCH-Publikumszeitschriften haben mit **Caminada – Das Magazin** und **Interview by Ringier** zwei hoch positionierte Printmagazine erfolgreich lanciert, die von Anfang an sowohl im Nutzer- als auch Werbemarkt auf grosses Interesse stossen. Das im Herbst 2020 lancierte TV-Magazin **Streaming** haben wir 2021 wieder eingestellt, da es die Erwartungen nicht erfüllen konnte. Zudem konnten wir bei RASCH 2021 zwei beeindruckende

Moronic, just moronic

The Wall Street Journal's paywall incorporates an intelligent algorithm that measures reader activity across 60 variables, including visit frequency, regionality, depth, favoured devices and preferred content types. This forms a propensity score, i.e. a person-specific subscription probability, which then helps to determine how many sample stories any given user can access. In short, reader activity shapes how much Wall Street Journal content they can read for free.

Researchers

hope

to be able to tell

when a tornado

like this one in northern Texas

is coming



Geburtstage feiern: Die *Handelszeitung* – 1861 gegründet als «Schweizerische Eisenbahn- und Handelszeitung» – feierte im Dezember 2021 ihren 160. Geburtstag, und seit 100 Jahren ist *L'illustré* die beliebteste Zeitschrift in der Romandie.

Ringier Advertising vermarktet inzwischen 22 Print-Titel (plus Specials) sowie 70 digitale Marken in der Schweiz und konnte den Umsatz sowohl im Print als auch Digital signifikant gegenüber Vorjahr steigern und seine starke Marktposition nochmals ausbauen. Die TV-Werbevermarkterin **Admeira** konnte im Dezember die vorzeitige Verlängerung des Vermarktungsvertrags mit der SRG SSR als zentrale Kundin bis Ende 2025 bekannt geben und beweist eindrücklich, dass TV im Werbemix ein zentraler Faktor bleibt.

Das Radionetzwerk der **Energy-Gruppe** erreichte im zweiten Halbjahr 2021 mit 738 000 Hörerinnen und Hörern so viele Menschen wie nie zuvor. Auch auf Social Media war *Energy* mit rund 2,5 Millionen User-Interaktionen pro Monat erneut wieder eine der führenden Schweizer Medienmarken. Mit *Energy St. Gallen* wird im April 2022 nach *Energy Zürich*, *Energy Bern*, *Energy Basel* und *Energy Luzern* bereits die fünfte Radiostation in der Deutschschweiz lanciert. Nach zwei Jahren pandemiebedingter Pause konnte die Energy-Gruppe zudem wieder ihre beliebten Mega-Events durchführen. Das *Energy Air* in Bern gehörte mit 35 000 Besuchern zu den grössten Konzerten in 2021.

Die im Vorjahr vorgenommene Neufokussierung von **izzyprojects** hat sich 2021 als erfolgreich herausgestellt. Gesamthaft erreicht *izzyprojects* inzwischen 770 000 Schweizer Nutzerinnen und Nutzer, mehrheitlich in jungen Zielgruppen. Die Protagonisten des kleinen Teams sind längst landesweit bekannte Stars.

Die **Ringier Sports AG** hat 2021 ihre Strategie neu ausgerichtet und konzentriert sich fortan auf die Vermarktung, Beratung, Digitalisierung sowie Aktivierung von Klubs, Verbänden, Ligen und Organisationen. Der Fokus liegt auf Publikumssportarten wie Fussball und Eishockey sowie Sportarten, die über eine hohe Anzahl von Lizenzierten bzw. Aktiven verfügen.

Für die **Swissprinters** stand das Jahr unter dem Zeichen der Papierpreis-Erhöhungen sowie der Verknappung der verfügbaren Papiermengen. Allerdings gelang es *Swissprinters*, sich gerade in diesen unsicheren Zeiten als beständiger und verlässlicher Partner zu positionieren. Dadurch konnten im Jahresverlauf Neukundinnen und -kunden gewonnen werden, bei gleichzeitiger Optimierung der Kostenbasis.

Auch von unseren Medienaktivitäten in **Osteuropa** gibt es für 2021 viel Positives zu vermelden:

Das Nachrichtenportal **Onet** und **Newsweek Polska**, die weiterhin zu unserem Joint Venture **Ringier Axel Springer Media AG** (RASMAG) gehören, sind laut dem Reuters Institut (erneut) die vertrauenswürdigsten digitalen Medienmarken in Polen. Die einzelnen Kategorien im Onet-Ökosystem nehmen inzwischen selbst starke Nummer-1-Positionen im polnischen Markt ein: **Business Insider** als Nummer 1 in der Business-Kategorie, **Medonet** als Nummer 1 in der Kategorie «Health» und **Komputer Świat** als Nummer 1 in der Kategorie «Science & Tech».

Die neu zu 100 Prozent von Ringier in Mittel- und Osteuropa geführten Länder konnten ebenfalls Rekordzahlen vermelden und so viele Menschen wie noch nie zuvor erreichen:

- In Serbien hält **Blic.rs** seit zehn Jahren die Nummer-1-Position, mit aktuell ca. **3 Millionen** Userinnen und Usern pro Monat
- In Ungarn ist **Blikk.hu** im November 2021 zum ersten Mal Reichweitenführer unter den ungarischen

Springer Polska

Dopey

Today, voice recognition software is part of many TV platforms. Speech recognition technologies can be used to enable full control over the viewing experience without having to press a single button.

The wife

of

Adem Baram Sarami

was comforted

by

family members

during his

funeral

yesterday in the

Albanian village of

Tropoje.

Mr. Baram Sarami

was killed

by a

Serb

sniper

on the

Kosovo

border.

- Nachrichtenangeboten geworden, mit mehr als 3,4 Millionen Userinnen und Usern pro Monat
- In der Slowakei erreicht **Aktuality.sk** über 3 Millionen Userinnen und User pro Monat
 - In Rumänien erreicht **Libertatea.ro** bis zu 9 Millionen Userinnen und User pro Monat

Ebenfalls in Rumänien hat die **Gazeta Sporturilor** den Digiday European Award für das „Best Site Design“ in Europa gewonnen. **Libertatea** und **Gazeta** erlangten zudem internationale Aufmerksamkeit durch den Dokumentarfilm **Collective**, der zweimal für die Oscar-Verleihung nominiert wurde.

In **Afrika**, wo alle Marken von Ringier Africa Digital Publishing (RADP) unter der Hauptmarke **Pulse** operieren, haben wir 2021 das „Pulse Influencer Network“ ins Leben gerufen. Dieses Netzwerk umfasst bereits über 100 führende Influencer, die mit **Pulse** im Rahmen von Medien- und Kundenkooperationen zusammenarbeiten.

Insgesamt verzeichnet **Pulse** aktuell eine Nutzerschaft – also Monthly Website User und Follower auf Social Media – von 26 Millionen. Dies entspricht einem Wachstum von 35 Prozent.

Als äusserst herausfordernd stellt sich die Situation in **Myanmar** dar, wo im Februar 2021 ein Militärputsch stattgefunden hat. Es ist immer noch nicht abzusehen, wann der von der Militärregierung ausgerufene Ausnahmezustand aufgehoben wird und demokratische Wahlen durchgeführt werden können. Ringier unternimmt alles, um den Betrieb von **Duwun** (Media) und **MyJobs** (Marketplaces) unter den aktuellen politischen Umständen in Myanmar aufrechtzuerhalten und die Mitarbeitenden bestmöglich zu schützen.

Die im November 2020 unter der Führung von Ladina Heimgartner neu aufgestellte **Global Media Unit (GMU)** hat sich im zurückliegenden Jahr etabliert. Dieses internationale Kernteam koordiniert den Austausch von Know-how und Expertise zwischen den Medienunternehmen der Ringier-Gruppe, vereinfacht den Zugang zu zentralen Technologien und bietet strategische Guidance. Zudem führt die GMU unsere Media-Märkte in Mittel- und Osteuropa direkt.

Auch für den Geschäftsbereich **Marketplaces** war 2021 – trotz der anhaltenden Unsicherheiten rund um die Corona-Pandemie – ein sehr erfolgreiches Jahr.

Der Schweizer Marktführer in der digitalen Stellenvermittlung, **JobCloud**, verzeichnete 2021 ein Rekordjahr bei einer Reihe zentraler Kennzahlen: JobCloud konnte den höchsten Umsatz der Firmengeschichte erzielen und damit auch gegenüber dem bereits guten Vorkrisenjahr 2019 weiter deutlich wachsen. Darüber hinaus wurde das Portfolio der JobCloud-Gruppe erweitert, insbesondere durch die Gründung des neuen Geschäftsfelds Digital Recruiting unter dem Namen **Spotted** sowie den Ausbau der Angebote im Bereich Programmatic Distribution.

Bei der **Scout24 Schweiz-Gruppe** stand das vergangene Jahr wie oben beschrieben im Zeichen der Überführung in die SMG Swiss Marketplace Group, wobei sich der operative Geschäftsverlauf in den Kernsegmenten Automobil und Immobilien aufgrund der jeweiligen konjunkturellen Rahmenbedingungen unterschiedlich darstellte. Der für **ImmoScout24** wichtige Immobilienmarkt entwickelte sich trotz der sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie weiterhin positiv, obwohl das Angebot an verfügbaren Wohnobjekten zur Miete und zum Kauf merklich zurückgegangen ist. Der für **AutoScout24** zentrale Automobilmarkt hingegen wurde durch den strukturellen Mangel an Mikrochips und Engpässe in den globalen Lieferketten beeinträchtigt. Obgleich der Neuwagenmarkt das Niveau von 2020 erreichte, verfügten die Händler über deutlich weniger Lagerfahrzeuge, und der Gebrauchtwagenmarkt wurde ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen.

Value-added services. Increasingly, marketplaces offer brands and retailers value-added services, such as data-sharing agreements; consumer, product, price, and trend analytics; and digital marketing, including SEO/SEM support, media/content services, and PDP/photography support. Amazon, for example, was a pioneer in launching Amazon Advertising, which contributes almost 5 percent of its annual revenues of \$280.5 billion. Others have followed suit—for example, Zalando, which introduced Zalando Marketing Services.

Weak



Für unser Schweizer E-Commerce-Unternehmen **DeinDeal** war 2021 das zweitbeste Jahr der Firmengeschichte. Gleichzeitig wurden wichtige Investitionen in das Logistikzentrum getätigt, um noch reaktiver zu sein. Anfang Dezember 2021 haben wir bekannt gegeben, dass wir die Anteile der Ringier AG an der Geschenkkidee.ch GmbH, der Betreibergesellschaft von *geschenkkidee.ch*, an eine Schweizer Investoren-Gruppe verkauft haben. Nachdem Ringier dieses Unternehmen 2008 übernommen hatte, haben wir *geschenkkidee.ch* in den letzten dreizehn Jahren zum grössten Online-Anbieter von Geschenken, Wohnaccessoires und Lifestyle-Produkten der Schweiz entwickelt. Mein grosser Dank geht an die scheidende CEO Maud Hoffmann sowie alle *geschenkkidee.ch*-Mitarbeitenden, die diese wunderbare Entwicklung möglich gemacht haben.

Für **Ticketcorner** – wie auch die gesamte Entertainment-Branche – war das Jahr 2021 erneut geprägt von grosser Unsicherheit. Die hohen Infektionszahlen und die damit verbundenen Einschränkungen führten auch 2021 zu vielen Absagen und Verschiebungen von Grossveranstaltungen. Die Nachfrage nach Live-Entertainment ist indessen ungebrochen hoch. So stieg der Verkaufsanteil von Tickets über die Verkaufskanäle von Ticketcorner 2021 immerhin auf knapp die Hälfte des Rekordjahres 2019.

Nach **Osteuropa**. In unserem polnischen Joint Venture **Ringier Axel Springer Media AG** (RASMAG) haben sich insbesondere **Lendi** – eine digitale Plattform zur vollautomatisierten Abwicklung von Immobilienfinanzierungen – sowie der auf IT-Jobs spezialisierte Job-Marktplatz **No Fluff Jobs** durch äusserst starkes Umsatzwachstum ausgezeichnet.

In **Ungarn** ist **Profession** bereits seit über zehn Jahren das marktführende Jobportal. Mit einem signifikant zweistelligen Umsatzwachstum konnte das Unternehmen seine Marktführerposition 2021 weiter ausbauen. Darüber hinaus erfreulich: Profession wurde bereits zum dritten Mal als «Beste Arbeitgeber» in seiner Kategorie ausgezeichnet.

In der **Slowakei** war im vergangenen Jahr insbesondere der erfolgreiche Verkauf des Essenslieferanten **Bistro.sk** an die «Just Eat Takeaway»-Gruppe von Bedeutung. Damit konzentrieren wir uns in der Slowakei nun wieder auf unsere Wachstums- und Investitionsstrategien in den Bereichen Media und Marketplaces.

Im **Baltikum** verzeichnete das in Tallinn ansässige Jobportal **CV Keskus** ein Rekordjahr beim operativen Ergebnis – und in allen drei baltischen Ländern Rekordumsätze.

Ein Rekordjahr sahen wir auch in **Rumänien**, wo wir mit **eJobs.ro** den mit Abstand führenden digitalen Marktplatz für Jobs und mit **imobiliare.ro** den Marktführer für digitale Immobilienvermittlung betreiben. Sowohl **eJobs.ro** als auch **imobiliare.ro** verzeichneten historische Zuwächse bei Umsatz wie auch beim operativen Gewinn.

Auch in **Afrika** waren die führenden Jobplattformen in Ländern wie Nigeria und Kenia unter dem Dach von **Ringier One Africa Media** (ROAM) mit deutlichen Umsatzzuwächsen die massgeblichen Wachstumstreiber des Jahres 2021. Mit unseren digitalen Jobangeboten sind wir in der Region Sub-Saharan-Africa die klare Nummer 1 auf dem Kontinent.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch unsere strategische Partnerschaft mit der global agierenden **Mastercard Foundation**, in deren Rahmen wir 250 000 junge Menschen mit Hilfe digitaler Technologien weiterbilden und nahezu 100 000 junge Menschen zu einer Arbeit verheissen konnten. Nachdem wir im vergangenen Jahr bereits die Autoplattformen **Cheki Nigeria** und **Cheki Ghana** veräussert hatten, haben wir uns 2021 auch von **Cheki** in Kenia getrennt und damit eine weitere strategische Fokussierung unseres Marktplatz-Portfolios auf dem afrikanischen Kontinent vorgenommen.

Cunning

Shifting market dynamics. Higher consumer expectations for personalization are fueling the emergence of more niche, consumer-specific sites – for instance, rental and consumer-to-consumer (C2C) services that appeal to Gen Z and the Millennials. According to Digital Commerce 360 (2019), 35 percent of consumers shop at niche marketplace, especially for apparel, sneakers and other footwear.



A
decade
ago
American
officials
considered
Osama bin
Laden
as an
ally
for his
support
of
Afghan
rebels



Unser Venture-Geschäft **Ringier Digital Ventures** ist mit dem Consumer-Fokus seiner Beteiligungen sehr gut aufgestellt. Mit **Carvolution** und **Regimen** wurden zwei neue Investments getätigt. Dies zusätzlich zu sechs Follow-on Investments. Unsere Beteiligungen an **Flatfox** und **Pamono** haben wir an strategische Investoren verkauft. Und mit **AboutYou** konnte ein IPO an der Frankfurter Börse realisiert werden. Ende 2021 beteiligt sich die Ringier AG an **Virtusan**. Das amerikanisch-schweizerische Start-up entwickelt digitale Lösungen im Bereich Mental & Body Health. Die wissenschaftsbasierte Plattform hilft ihren Nutzern und Nutzerinnen dabei, ihre Belastbarkeit und Gesundheit im Alltag sowie im Arbeitsumfeld zu verbessern. Kernstück ist eine App, die im Frühjahr 2022 lanciert wird und sich an Privatpersonen und Unternehmen richtet.

Als digitale und technologiegetriebene Medien-Gruppe betreibt Ringier drei **Tech Hubs**: in der Schweiz als Heimatmarkt, in Polen (Media) und in Südafrika (Marketplaces). Hier ein kleiner Auszug an zentralen Projekten, die wir im zurückliegenden Jahr mit diesen Hubs vorangetrieben haben: Im Bereich Media haben wir 2021 unsere **Recommendation Engine** um Inhalte-Empfehlungen auf Artelebene erweitert. Dies, um ein noch besseres Nutzererlebnis zu ermöglichen. Gemeinsam mit den anderen führenden Medienunternehmen der Schweiz haben wir **OneLog** als gemeinsame Login-Lösung der Schweizer Digital-Allianz lanciert. Technologische Basis von **OneLog** ist das von Ringier entwickelte Single-Sign-On **«Ringier Connect»**. Im Bereich Marketplaces haben wir unsere Rubrikenplattform **expat-dakar.com** sowie die Immobilienplattform **buyrentkenya.com** auf unsere skalierbare und State-of-the-Art Konzernlösung **«Cube»** migriert. **Cube** umfasst somit mittlerweile 16 digitale Marktplätze.

Übergreifend für Media und Marketplaces haben wir zusätzliche Services bereitgestellt, wie z. B. eine gruppenweite **Content Delivery Engine** oder ein Monitor für die **Core Web Vitals** von Google. Die Content Delivery Engine sorgt dafür, dass automatisiert die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal ausgespielt werden. Unseren **«Core Web Vitals»-Monitor** bieten wir unter der Marke **Webvitalize.io** auch auf dem freien Markt an. Zudem haben wir unsere erfolgreiche strategische Partnerschaft mit **Palantir** in digitalen Transformationsprojekten verlängert.

Abschliessend noch ein Blick auf drei zentrale Initiativen:

Unsere Ende 2019 lancierte Initiative **«EqualVoice»** setzt sich dafür ein, dass Frauen in der Medienberichterstattung sichtbar werden. Die Datengrundlage für die Ermittlung des **EqualVoice-Factors** wird auf Basis eines semantischen Algorithmus unserer digitalen Medienberichterstattung ermittelt. Die **EqualVoice-Factor-Auswertung** für das Jahr 2021 zeigt: Der Frauenanteil in der Berichterstattung wurde weitestgehend gehalten oder sogar gesteigert. Gerade in den Wirtschaftsmedien von Ringier Axel Springer Schweiz (**Handelszeitung, BILANZ, cash.ch**) konnte der Anteil seit dem Start der Initiative signifikant erhöht werden. 2021 weiteten wir die Initiative zudem auf die Publikationen von Ringier Axel Springer Polska aus. Die Expansion in weitere Länder ist geplant.

Eine weitere zentrale Initiative ist unsere **Diversity&Inclusion-Strategie**. Dies, da wir Diversität und Inklusion als zentrale Werte und Erfolgsfaktoren für die Ringier-Gruppe verstehen. In diesem Zusammenhang befinden sich die Ringier AG und Ringier Axel Springer Schweiz aktuell im EDGE-Zertifizierungsprozess. **«Economic Dividends for Gender Equality»**, kurz **EDGE**, ist eine globale Zertifizierung, die Auskunft über den Zustand der Geschlechtergerechtigkeit in einem Unternehmen gibt. Durch die EDGE-Bewertungsmethodik erhalten wir wichtige Anhaltspunkte, um Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz mit geeigneten Massnahmen voranzutreiben.

Und noch eine Initiative haben wir 2021 – auch aufgrund unserer positiven Erfahrungen rund um das Mobile Office während der Corona-Pandemie – auf den Weg gebracht: die Einführung eines **hybriden Arbeitsmodells**.

is also designed for daily use in editorials. It facilitates live monitoring tools that search the entire web and social networks as well as collect live messages from Swiss cantonal police stations. On average, journalists working with receive information 45 minutes earlier than they appear on the fastest news site.

Stale



Vladimir

Yulia

Putin

Tymoshenko,

greet

his

Ukrainian

counterpart

Statt auf eine verpflichtende Rückkehr ins Büro setzt die Ringier AG in der Schweiz auf ein hybrides Arbeitsmodell – und damit auf die sinnvolle Kombination aus Präsenz- und Remote-Arbeit. Den Rahmen hierfür bildet die neue Ringier Mobile Office Policy, die bis zu 60 Prozent mobiles Arbeiten ermöglicht. Regelmässige gemeinsame Teamtage im Office werden empfohlen. Eine tägliche Büro-Präsenzpflicht gibt es hingegen nicht mehr.

«Ringier is on the Move!» lautete das Motto 2021 für Ringier, wie eingangs beschrieben. Die aufgezeigten Aktivitäten und Initiativen innerhalb der Ringier-Gruppe belegen dies eindrücklich. «Ringier is on the Move!» gilt aber genauso für 2022 – wie auch für die kommenden Jahre. Wir werden weiterhin Innovationen vorantreiben und in die Zukunft unserer zur Ringier-Gruppe gehörenden Unternehmen investieren. Dies in der tiefen Überzeugung, dass die digitale Transformation nicht abgeschlossen ist, sondern – ganz im Gegenteil – nun erst richtig beginnt. Das Metaverse sei hier nur als ein Beispiel genannt. Ein Thema, das wir bei Ringier bereits aufgegriffen haben. Dies, um frühzeitig zu verstehen, welche Potenziale das Metaverse für unsere Medienangebote, unsere digitalen Marktplätze, unsere Events, unsere Ticketing- und Entertainment-Angebote, aber auch für unser kollaboratives Zusammenarbeiten bietet.

Und noch ein letztes Wort: In den vergangenen Jahren war ich manchmal skeptisch, ob digitale journalistische Angebote nachhaltig tragfähige Geschäftsmodelle entwickeln können. Dieser Skepsis folgt nun Optimismus. Die Ringier-Gruppe hat auch mit ihren journalistischen Angeboten 2021 ein hervorragendes Ergebnis erzielt. Mit unseren strategischen Weichenstellungen wie auch der operativen Exzellenz unserer Mitarbeitenden schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass dies auch in Zukunft so sein kann. Hinzu kommt, dass in den zurückliegenden zwei Jahren der Corona-Pandemie, in diesen Zeiten hoher Unsicherheit, vertrauensvolle Medienangebote wieder substanziell an Bedeutung gewonnen haben. Die Corona-Krise hat deutlich gemacht, wie wichtig zuverlässige Informationen sind. Der Wert unabhängiger Medienangebote wurde für die Bürgerinnen und Bürger noch deutlicher.

Wir haben Rückenwind. Nutzen wir diesen.

BURBLE

"One of the things I find really hard and view as a massive drag ... is that I'm losing my ability to be completely anonymous."

X-rays

revealed



illegal

migrants

entering

Mexico

from

Guatemala

7
6
5 times
4
3
2

Das Jahr in Zahlen

Viele haben darüber geredet, wie Covid eine unternehmerische Chance darstellen kann. Die Zahlen 2021 zeigen, dass Ringier genau dies unter Beweis gestellt hat. Mit einem EBITDA von CHF 123.7 Millionen (Vorjahr CHF 84.4 Millionen) hat die Ringier-Gruppe 2021 das beste Ergebnis seit Beginn der digitalen Transformation über die letzten zehn Jahre erzielt. Nach einem schwierigen Vorjahr erhöhte sich der Umsatz 2021 auf CHF 965.3 Millionen (2020: CHF 953.7 Millionen), bei einer deutlich höheren EBITDA-Marge von 12.8%. Damit übertrifft die EBITDA-Marge das Vor-Covid-Niveau (2020: 8.8%, 2019: 11.6%). Der positive Geschäftsverlauf 2021 zeigt sich über das gesamte Portfolio hinweg. Im Media-Bereich lag der positive Trend der Werbevermarktung über unseren Erwartungen. Hier hilft uns die strategische Neuausrichtung von Ringier Advertising seit Anfang 2021. Mit unseren digitalen Media-Produkten gelang es Ringier, grössere Marktanteile zu gewinnen. Bei den Marktplätzen haben sich insbesondere die Jobportale national und international sehr gut entwickelt.

M&A-seitig hat Ringier 2021 wegweisende Transaktionen durchgeführt, die der Gruppe zusätzlichen Wachstumsschub verleihen. Zu nennen ist die neue SMG Swiss Marketplace Group, welche die Nummer 1 im Schweizer Markt (Real Estate, Automotive, General Marketplaces, Finance and Insurance) ist. Zusätzliche Ertragskraft ergibt sich für die Ringier-Gruppe aus dem Auskauf des Osteuropageschäfts (Slowakei, Serbien, Ungarn, Baltikum) von Axel Springer. Mit dem Kauf von Sportal Media Group in Bulgarien bauen wir unser Engagement im Bereich Sport weiter aus. Durch den Verkauf der E-Commerce-Gesellschaft Geschenkkidee.ch fokussieren wir unser Portfolio. Die strategische Portfolioausrichtung spiegelt sich in einem im europäischen Branchenvergleich hohen EBITDA-Digitalanteil von 73% (2020: 69%) wider. Der digitale Erlösanteil liegt mit 60% wiederum über Vorjahresniveau (2020: 57%).

Auch im Jahr 2022 wird Ringier über vielfältige Projekte und Produktentwicklungen sowie durch Transaktionen konsequent in die digitale Transformation investieren. Zudem werden ab 2022 die Beiträge aus den getätigten M&A-Transaktionen ganzjährig in das Ergebnis einfließen. Mit zwei Jahren Verzögerung aufgrund der Covid-Pandemie befindet sich die Ringier-Gruppe bei den Finanz-Kennzahlen wieder auf dem ursprünglichen Wachstumspfad.

NICE ONE!

CBS = K P I
CORPORATE
BULL SHIT

However, publishers need to bear in mind that many people are still reluctant to pay anything at all for online news. This leads to the point where today a one-size-fits-all reader payment or business model is unfeasible in actual practice. Here, indirect press promotion should come into play in the future to regulate the coexistence of private and fee-financed providers in the digital space as clearly as possible at the legal level. Private media should be able to finance their journalistic services on the Internet increasingly through subscriptions, whereas the willingness of users to pay takes time and has yet to be built up. The activities of fee-financed providers and freely accessible news portals must therefore be regulated and restricted.

TM BS
00
FUC



Iraqi TV

Iraqi television

yesterday

carried

pictures

of

President

Saddam Hussein

with

a young British hostage



Kennzahlen in Mio. CHF

	2020	2021
Umsatz nach Regionen	953.7	965.3
Schweiz	769.9	737.9
Osteuropa	173.2	215.6
Asien und Afrika	10.6	11.8
Umsatz nach Erlösarten	953.7	965.3
Digitalerlöse	541.6	575.5
Vertriebslöse	201.6	177.7
Anzeigenerlöse	93.3	90.8
Druckerlöse	53.6	55.4
Eventerlöse und übrige Medienerlöse	63.6	65.9
EBITDA	84.4	123.7
EBITDA-Marge	8.8%	12.8%

Mitarbeitende

	2020	2021
Mitarbeitende nach Regionen	6 783	6 369
Schweiz	2 848	2 232
Osteuropa	3 210	3 427
Asien und Afrika	725	710

MALARKEY

the Scout24 cooperation and was probably amazed a few times at what is possible with big data, artificial intelligence and new digital processes. Mobilair gained its first positive experiences with

Rot

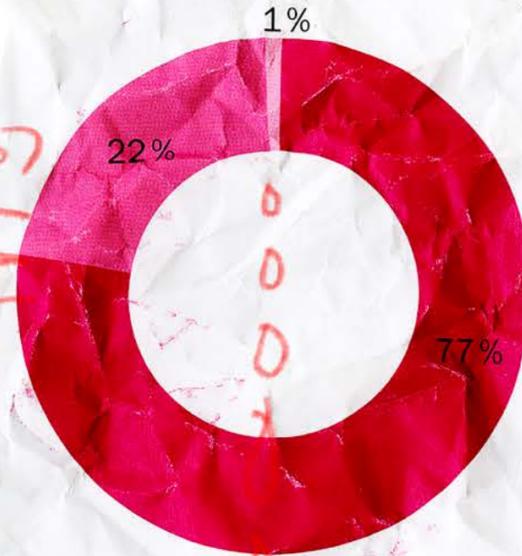
PAY > <

ooco

Deer and white-footed mice are carriers of the bacteria that cause Lyme disease.



2021 Umsatz nach Regionen



2021 Umsatz nach Erlösarten



AI also plays a major role in the development of 5G networks. A higher degree of automation is crucial to operating fifth-generation (5G) networks. The 5G mobile standard will lead to a rapid growth in data traffic and an increasing number of networked devices. This requires new concepts, such as cognitive – i.e. self-reactive and self-learning – monitoring systems.

Lies

Israeli

soldiers

harassed

a

Palestinian

in

East

Jerusalem

yesterday during a two-minute period of

silence

protesting

Israel's

creation

50

years

ago



Ringier-Gruppe Umsatz in Mio. CHF

	2020	2021
Schweiz	769.9	737.9
Digitalerlöse	419.4	418.1
Vertriebsserlöse	171.9	149.7
Anzeigenerlöse	79.4	78.2
Druckerlöse	49.4	50.5
Eventerlöse und übrige Medienerlöse	49.8	41.4
Osteuropa	173.2	215.6
Digitalerlöse	113.2	147.4
Vertriebsserlöse	29.7	28.0
Anzeigenerlöse	13.3	12.5
Druckerlöse	4.2	4.9
Eventerlöse und übrige Medienerlöse	12.7	22.8
Asien und Afrika	10.6	11.8
Digitalerlöse und übrige Medienerlöse	10.0	11.8
Anzeigenerlöse	0.6	0.0

FIB

Blockchain is set to play an increasingly dominant role in journalism. It has the potential to grow into a key capability by helping publishers to keep track of content assets, avoid contractual disputes and establish the certainty and accountability that fosters readers' trust. Civil, a decentralised journalism marketplace from the U.S. is technologically based on the Ethereum blockchain platform. It provides transparency and security for trustworthy and reliable journalism in times of fake news, advertising pressure and manipulative power interests. Anyone can register with Civil as a "newsmaker" or "citizen" and publish or receive content. For the latter, the authors can be remunerated on a voluntary basis in their desired crypto currency or in the form of Civil tokens. The traceability of authorship of the respective content in the blockchain database is another added benefit.

in the Bosnian Serb headquarters of Pale

rising

from an ammunition depot

after

a

Smoke

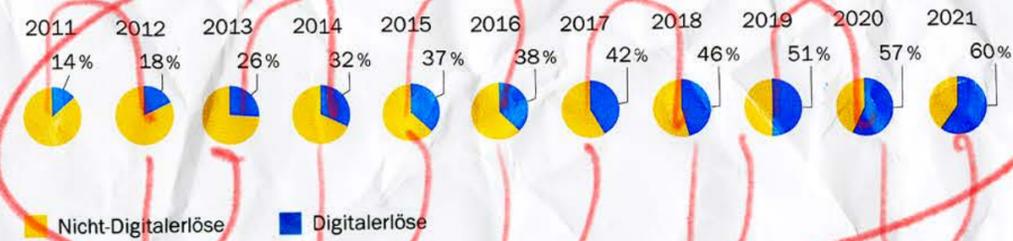
NATO

air

strike

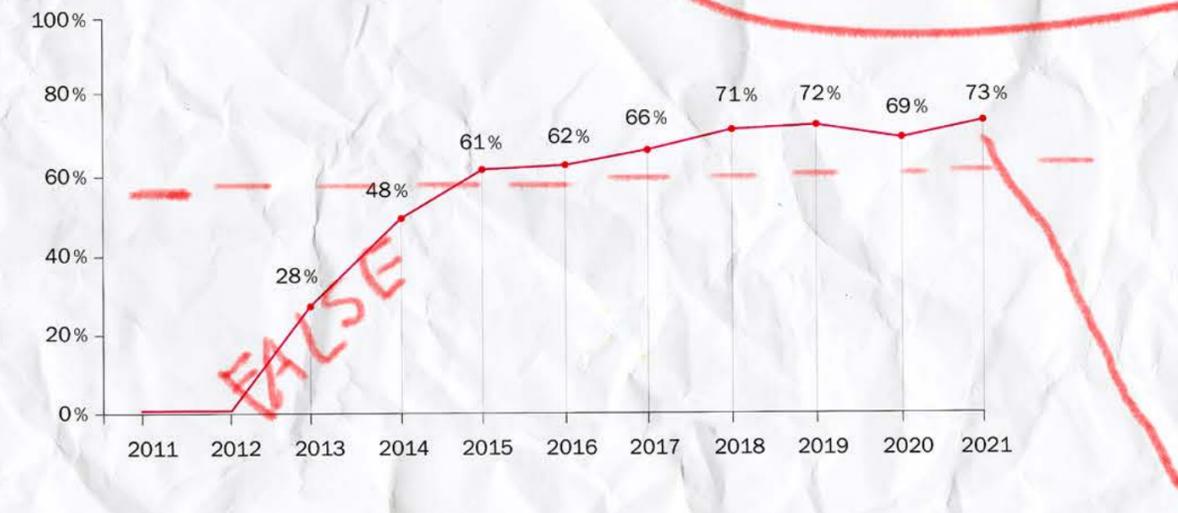


Digitaler Umsatz-Anteil in %



SO MEANINGFUL!!!

Digitaler EBITDA-Anteil in %



By 2015, a leaked document from TechCrunch dated in 2013 confirmed twelve government agencies were using Palantir, including the "CIA, DHS, NSA, FBI, the CDC, the Marine Corps, the Air Force, Special Operations Command, West Point, the Joint IED-defeat organization and Allies, the Recovery Accountability and Transparency Board and the National Center for Missing and Exploited Children." Palantir's leaked document was the first time the CIA and the FBI had databases linked rather than siloed.

Forgery

What was

a

battleground

a week ago

became a

dance floor

yesterday

for celebrations in

Grozny.



The fact that

Chechnya

remains

part of

Russia

did not

dim

the anniversary

of the region's

declaration

of

independence.

Epilog

Gibt es etwas Neues zum Journalismus zu sagen in dieser Zeit, in der die Medien, insbesondere die Onlinemedien, überquellen von Neuem? Mit Sicherheit besteht Anlass, über das journalistische Handwerk nachzudenken. Drei Stichworte: Standort des Journalismus, Standpunkt der Journalistinnen und Journalisten – sowie die Seele unseres Metiers.

Was ist unser Standort als Journalistinnen und Journalisten? Wir stehen mittendrin in dieser sich unaufhörlich verändernden Gesellschaft; wir sind sozusagen umtost vom Geschehen; wir haben ihm standzuhalten; wir dürfen uns nicht mitreißen lassen.

Wir sind eine Institution des demokratischen Rechtsstaates – der offenen Gesellschaft. Deshalb sind wir auch mächtig, sogar sehr mächtig, in der Politik, womöglich sogar die mächtigste Macht. Gibt es Politik ohne uns? Gibt es Politiker ohne uns? Gibt es einen transparenten, also kritisierbaren Rechtsstaat ohne uns?

Die Fragen sind die Antwort:

Unser Standort ist also zentral. Es gibt dafür den Begriff: ~~vierte Gewalt~~. Das wäre eine weitere Gewalt neben den drei klassischen Staatsgewalten Legislative, Exekutive, Judikative. Die Medien eine Staatsgewalt?

Montesquieu drei Staatsgewalten sind kontrollierte Mächte. Sie kontrollieren sich gegenseitig. Ihre Befugnisse sind durch die Verfassung beschränkt. Wir, die vierte Gewalt, sind dies nicht – und sind trotzdem die mächtigste Gewalt der Demokratie!

Wie ist diese Macht zu rechtfertigen? Einerseits sind wir unverzichtbar. Andererseits sind wir unkontrollierbar, weil jede Kontrolle unsere Freiheit einschränken würde. Freie Medien sind Ausdruck der Freiheit. Wie also ist Kontrolle trotzdem möglich?

Im Zaun halten können wir uns nur selbst: durch gegenseitige Kritik, durch Vielfalt der Meinungen und Recherchen – dadurch, dass wir darauf beharren, ganz und gar unterschiedlich zu sein, sogar darauf beharren, aus freiheitlichem, aus demokratischem Prinzip heraus dissident zu sein.

Die Dissidenten der Demokratie, das sind die Journalistinnen und Journalisten. Die Medien sind kein ordentlicher Chor, sie sind schon gar nicht ein dirigierter Chor, sie singen mit den unterschiedlichsten Stimmen die unterschiedlichsten Melodien – sie singen gegeneinander an.

Damit bin ich beim Begriff Standpunkt: Hat der Journalist überhaupt einen Standpunkt? Darf die Journalistin von einem Standpunkt aus das Geschehen beschreiben und beurteilen?

Der persönliche Standpunkt ist unerlässlich für die Ausübung des Berufes. Er ist das ICH des Journalisten: seine Herkunft, seine Erziehung, seine Bildung, seine Sozialisation, seine politische Haltung – seine Voraussetzung journalistisch zu bearbeiten, was er sieht und hört und erlebt. Von diesem – seinem! – Standpunkt aus schweift sein Blick in die Zeit, in die Gesellschaft, in die Welt.

Bull

ourselves in the not too distant future swimming in sensors and drowning in data," Lieutenant General David Deptula warned colleagues in 2009. In one single year, the Air Force alone had collected more video footage in Iraq than a person could watch 24 hours a day, seven days a week, over the course of 24 continuous years. What to do with all that information? Palantir's software could sift through volumes of raw, or unstructured, data, then organize and structure it in a way that made search and discovery features possible. Search for, and discovery of, say, a man in a purple hat.

Bunk

Jerusalem

remains

the

great

unresolved

issue

between

Israel

and the

Palestin

ians.



Von diesem Standpunkt aus funktioniert seine Neugierde auf das, was er nicht selber denkt, was er nicht selber ist. Denn Neugierde ist, wie das Wort sagt, die Gier nach dem Neuen, nach dem Anderen.

Das Andere aber ist nur zu definieren, wenn das Eigene existiert. Zwischen dem Eigenen und dem Anderen entwickelt der Journalist den Spannungsbogen seiner Arbeit. Journalismus ist spannend, weil ich mich begeistere für das, was ich nicht selber bin.

Was ist interessanter als Entdecken? Entdecken ist ja Aufdecken, ist Offenlegen. Offenlegen heisst Herstellen von Freiheit: Freiheit der Bürger, für die wir schreiben, reden, fotografieren, filmen.

Damit bin ich bei der Seele unseres Berufes. Seele ist ein eigenartiger Begriff im Zusammenhang mit dem journalistischen Handwerk, das doch sachlich und kritisch und distanziert auszuüben ist. Dennoch ist Seele ein zentraler Begriff unseres Metiers: Journalismus hat nämlich zu tun mit Freude und Zorn, Liebe und Hass, Begeisterung und Ablehnung – lauter seelische Regungen und Zustände.

Journalismus ist Zuwendung, und zwar nicht nur zu den Zeitläuften, sondern vor allem zu den Menschen, die diesen Zeitläuften ausgesetzt sind, die sich diesen Zeitläuften auch widersetzen, die diese Zeitläufte gestalten, sich in ihnen privat und politisch zurechtzufinden suchen.

Der Journalist ist der beste Freund des Bürgers. Freundschaft aber ist eine seelische Gabe, ja sie hat sogar mit Liebe zu tun. Es gilt nämlich, etwas zu bewahren: gesellschaftliches Leben, in dem sich frei und mitmenschlich leben lässt.

Dafür gibt es das Wort Bürgerlichkeit – ein Begriff, der selten geworden ist. Man hat ihn ersetzt mit «Zivilgesellschaft», eine akademisch abstrakte Floskel, die uns ablenkt von der Bürgerin, vom Bürger – von der Bürgerschaft, diesem wunderbaren Wort der aufgeklärten Wertewelt.

Wie äussert sich diese Wertewelt? Der deutsche Philosoph Odo Marquard beschreibt Bürgerlichkeit so: «Die liberale Bürgerwelt bevorzugt das Mittlere gegenüber den Extremen, die kleinen Verbesserungen gegenüber der grossen Infragestellung, das Alltägliche gegenüber dem Moratorium des Alltags, das Geregelte gegenüber dem Erhabenen, die Ironie gegenüber dem Radikalismus, die Geschäftsordnung gegenüber dem Charisma, das Normale gegenüber dem Enormen, das Individuum gegenüber der finalen säkularen Heilsgemeinschaft – die Bürgerlichkeit gegenüber ihrer Verweigerung.»

Und Odo Marquard fügt hinzu: «So ist die bürgerliche Welt nicht sehr aufregend, ein wenig langweilig und reichlich allzu menschlich.» Und diese langweilige Bürgerwelt sollen wir Journalisten und Journalistinnen interessant machen: Ja, genau, das ist unsere Aufgabe – unsere Kunst.

Wir machen aus Alltag spannendes Geschehen, wir animieren Menschen zu gesellschaftlicher Aktivität, wir verpacken die Wirklichkeit in unterhaltsame und spannende Geschichten, wir komponieren den Rhythmus und die Melodien der Debatten. Es ist unsere Aufgabe und es ist unser Verdienst, das demokratische Leben zu verlebendigen.

Dippy

is an expert in what's called pattern-of-life analysis, an esoteric discipline that involves establishing a person's identity based on his or her cumulative habits, much of which is captured from overhead surveillance. The man going to the bathroom was deemed a person of interest, and Kevin was working to establish his pattern of life in pursuit of a new methodology called activity-based intelligence, or ABI. The first, fundamental premise of activity-based intelligence: *You are what you do.*

Some of the

more

than

100

latex-wrapped

heroin



pellets

found inside

a

pregnant

woman

who died

in Miami

when

some

of the drug

leaked

into

her

system.

~~Denn Demokratie ist nur lebendig zu haben. Hannah Arendt setzt die Freiheit in eins mit der Politik. Wer politisiert, betreibt Freiheit, stellt sie her, hält sie am Leben. Politik ist die Freiheitskultur der Gesellschaft. Dafür sind wir verantwortlich.~~

Kann eine Aufgabe anspruchsvoller sein? Kann eine Aufgabe verantwortungsvoller sein?

Weil wir beseelt sind davon, dem Geschehen Spannung zu verleihen, delectieren wir uns an Krisen und Skandalen. Und es ist ja wahr, die bürgerliche Gesellschaft – die Freiheits-Gesellschaft! – kennt Krisen und Skandale ohne Unterlass.

Leben ist Krise, weil Entwicklung. Auch diesen Begriff dürfen wir in eins setzen mit Freiheit. Krise ist Freiheit oder auch: Freiheit ist Krise. Ebenso zählt der Skandal zu der konstitutionellen Erscheinung der offenen Gesellschaft. Wo sonst gibt es Skandale? In der Diktatur gibt es keine – ausser dem einen: die Diktatur selbst.

Das gesellschaftliche Leben in der Freiheit ist ein Leben von Versuch und Irrtum: Alle Wahrheit ist so lange wahr, bis sie widerlegt wird – durch eine neue Wahrheit, die ebenfalls so lange wahr ist, bis sie widerlegt wird.

Wir Journalisten und Journalistinnen sind die Treuhänder dieses Freiheitsprozesses. Wir liefern die Erkenntnis-Bausteine, die Wissens-Bausteine, die Bildungs-Bausteine, die Überzeugungs-Bausteine, mit denen die Bürgerinnen und Bürger die Demokratie bauen und umbauen und neu bauen.

Daraus ergibt sich die Bescheidenheit unserer Rolle. Zwar ist Demokratie, ist Freiheit nicht denkbar ohne unseren Beruf. Aber: Wir sind nicht Anführer, wir sind nicht Richter, wir sind nicht Vormund der Bürgerschaft. Wir stehen nur in ihrem Dienst. Was an unserer Bedeutung nichts ändert, was uns aber Beschränkung auferlegt.

Um deutlich zu machen, worum es ganz essenziell geht, zitiere ich den katholisch-faschistischen Staatsdenker Carl Schmitt. Schmitt war Kronjurist der deutschen Nazis und geistert bis heute durch die deutsche Denkwelt, immer wieder mit seinem Diktum: «Souverän ist, wer über den Ausnahmezustand entscheidet.»

Wie komme ich auf Carl Schmitt und auf diesen Satz? Weil das Ausrufen des Ausnahmezustandes auch in der Demokratie eine grosse Versuchung darstellt.

Ausnahmezustand als Klima-Apokalypse zum Beispiel – oder als Bedrohung durch Corona. Aber auch in kleinerer Münze: als drohende Arbeitslosigkeit, als drohende Spekulationskrise, als drohende Inflation, als Drohung Tag für Tag und immer neu.

Wir kennen das: Etwas droht immer! Und wenn wir unsere Artikel, unsere Filme, unsere Radiosendungen an der Wendung «es droht» festmachen können, sind wir – fühlen wir uns – souverän: Wir schlagen den Bürger mit dieser unserer Drohung in Bann. Wir schaffen Aufmerksamkeit für unsere Sache.

Natürlich gilt diese Versuchung nicht allein der medialen Arbeit, die ja von Aufmerksamkeit lebt. Sie ist vor allem auch Praxis populistischer Bewegungen, die mit Katastrophismus Politik betreiben.

Gulf

As a media company, our principal challenge is to bridge this gap – to empower local newsrooms to connect high-quality, timely content to dedicated readers. While this may sound challenging enough, there's another hurdle. An increasingly large share of advertising revenue, traditionally a principal source of funding for media companies, is being captured by Tech Giants. So, simply spending more is not an option. We must find ways of working smarter, staying agile and making informed decisions.



10,000

Tutsi

were killed

by Hutu

in 1994's

bloodletting.

and the

skulls

of many who

died

in a

classroom

are still

displayed.

Wie macht man es denn nun richtig als Journalist? Einerseits Aufmerksamkeit erregen! Andererseits Erregung vermeiden! Ein unlösbarer Widerspruch. Die Antwort lautet: Klarheit schaffen. Sagen, was ist, wie «Spiegel»-Gründer Rudolf Augstein es von seinen Journalisten forderte.

Ja, Klarheit schaffen heisst Spannung schaffen, und zwar ohne Erregung auszulösen, ohne Emotionen aufzupeitschen. Sagen, was ist, heisst, Neugierde aufnehmen und in Erkenntnis verwandeln — die Neugierde der Bürgerinnen und Bürger auf das Geschehen, auf den Wandel, auf die Entwicklung, auf erquickliche und unerquickliche Geschehnisse.

Die Emotionen sind wohl da, die Journalistinnen und Journalisten benennen Gründe dafür, womit sie die Emotionen eingrenzen durch den sachlichen Bezug. Wir grenzen sie aber auch ein mit dem fundamentalen Instrument unseres Berufes. Mit der Sprache.

Mit Wörtern und Worten und Sätzen und Bildern schaffen wir den rationalen Zugang zu dem so oft irrational anmutenden Kunterbunt der offenen Gesellschaft.

In sich geordnet ist nämlich nur das autoritäre System, die Diktatur. Die Demokratie ist ungeordnet. Wir ermöglichen Ordnung durch unser Schreiben und Reden und Filmen. Wir ermöglichen Ordnung, indem wir ausuferndes, ungestaltetes Geschehen — «verdichten».

Bleiben wir kurz beim Begriff «verdichten». Als Boulevard-Journalisten sind wir darin geübt: 100 Zeilen zu formulieren, worüber anderswo 300 Zeilen formuliert werden. Der 100-Zeilen-Text soll stimmen wie der 300-Zeilen-Text! Ja, das dürfen wir für uns in Anspruch nehmen: Journalismus ist Handwerk, Boulevard-Journalismus ist Kunsthandwerk.

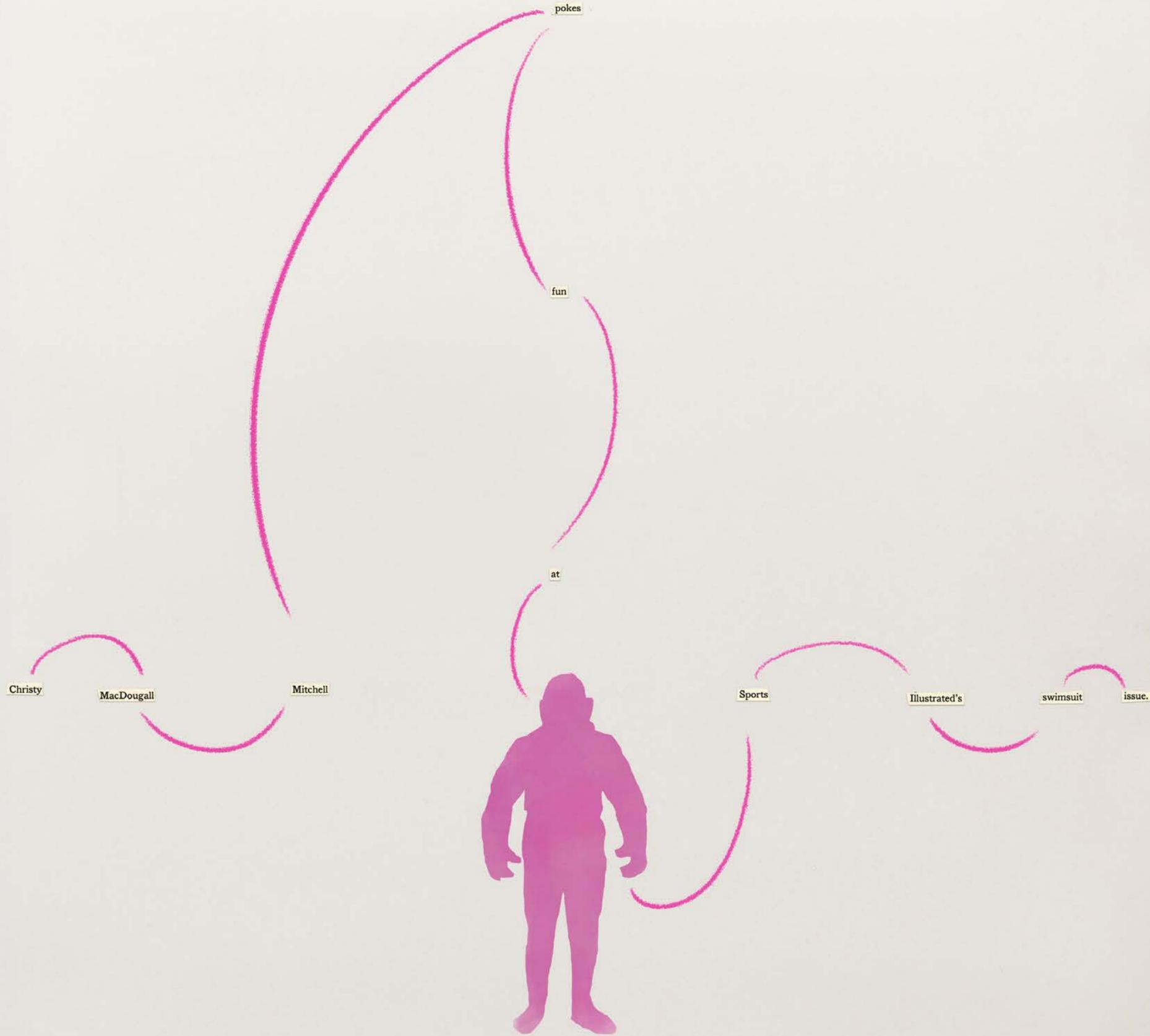
Die journalistische Kunst des Verdichtens.

Genau das sind wir: Dichter ohne Anspruch, dass unsere Gedichte die einzig mögliche Wahrheit transportieren. Darum lesen wir die anderen Dichter — unsere Kolleginnen und Kollegen — und widersprechen ihnen, oder wir stimmen ihnen zu, oder wir lernen gar von ihnen.

Der Journalist: Dichter der Demokratie.

The more reports we generated, the more data we had, the harder it became to manage. We did not know where to find the data we needed in this bunch of reports. But all of these reports, and all of this data, was in the hands of data analysts: not editors, not journalists. The newsroom lacked data — and we had to change this. We needed a collaborative platform that put this information directly into the hands of the content

Rank



Misleading

		<u>Distributed circulation 2021</u>	<u>Unique users per month</u>
Switzerland			
Ringier			
Blick	Tabloid	91263	
Blick TV	Digital TV		550000
Blick.ch	News Platform		2820000
SonntagsBlick	Sunday Newspaper	107963	
<hr/>			
Ringier Axel Springer Schweiz			
Beobachter	Consumer Magazine	26162	845576
Bilanz	Business Magazine		30837
Bolero	Lifestyle Magazine	89348	
Caminada	Lifestyle Magazine	100000	
cash	Financial News Platform		1546724
gaultmillau.ch	Food Magazine		422157
Glückspost	Glossy Magazine	109280	76897
Glückspost Super Rätsel	Riddle Magazine	17972	
Handelszeitung	Business Magazine	32275	694594
Interview by Ringier	Lifestyle Magazine	130000	
L'illustré	Glossy Magazine	46632	215364
LandLiebe	Nature, Gardening & Lifestyle Magazine	159947	8958
PME Magazine	Business Magazine	10694	44708
Schweizer Illustrierte	Glossy Magazine	111725	2315742
Streaming*	Streaming Magazine		
TELE	TV Magazine	88173	
TV8	TV Magazine	49904	
TV-Star	TV Magazine	57246	
TVvier	TV Magazine	18358	
TV Land & Lüt	TV Magazine	11684	
GetYourLawyer	Legal Platform		
GRYPS	SME Platform		
<hr/>			
Entertainment			
izzymag.ch	Young Gen Social Media Platform		
students.ch**	Networking Platform		
usgang.ch	Entertainment		

*Closed November 2021 **Sold in 2021

DESPITE WHAT any critic says, it's clear that Alex Karp does indeed value privacy--his own.

His office, decorated with cardboard effigies of himself built by Palantir staff and a Lego fortress on a coffee table, overlooks Palo Alto's Alma Street through two-way mirrors. Each pane is fitted with a wired device resembling a white hockey puck. The gadgets, known as acoustic transducers, imperceptibly vibrate the glass with white noise to prevent eavesdropping techniques, such as bouncing lasers off windows to listen to conversations inside.



Distributed circulation 2021 Unique users per month

Radio

energy.ch		233 000
Rockitradio.ch	Radio	11 400
Schlagerradio.ch	Radio	11 600
Vintageradio.ch	Radio	29 800

Events

Energy Air	Event
Energy Star Night	Event
Energy Live Session	Event

Others

Admeira
DeinDeal
Ringier Advertising
SMD AG
Swissprinters

Central and Eastern Europe

Bulgaria

Sportal Media Group

Hotnews.bg	News Platform
Novini.bg	News Platform
Profit.bg	News Platform
Sportal.bg	Sports Platform
sportal365.com	Sports Platform
Woman.bg	Lifestyle Platform

Ringier Romania

Avantaje	Lifestyle Magazine	1 938	791 795
avantaje.ro	Lifestyle Magazine		
ELLE	Lifestyle Magazine	3 136	616 464
elle.ro	Lifestyle Magazine		
ELLE Decoration	Lifestyle Magazine	5 000	
Gazeta Sporturilor	Sports Magazine	9 867	
gsp.ro	Sports Platform		3 540 637
libertatea.ro	News Platform		7 734 776
libertateapentru femei.ro	Lifestyle Magazine		1 077 065
Intamplari adevarate	Lifestyle Magazine	5 995	

F
as in

Fraudulent

As its customer base grew, however, cracks began to show in Palantir's idealistic culture. In early 2011 e-mails emerged that showed a Palantir engineer had collaborated on a proposal to deal with a WikiLeaks threat to spill documents from Bank of America. The Palantir staffer had eagerly agreed in the e-mails to propose tracking and identifying the group's donors, launching cyberattacks on WikiLeaks' infrastructure and even threatening its sympathizers. When the scandal broke, Karp put the offending engineer on leave and issued a statement personally apologizing and pledging the company's support of



seen
ever
star
brightest
the
revealed
Telescope
Space
Hubble
from the
image
An infrared

		<u>Distributed circulation 2021</u>	<u>Unique users per month</u>
Libertatea	Daily Newspaper	19 181	
Libertatea Weekend	Supplement	34 185	
Libertatea pentru femei	Lifestyle Magazine	9 942	
Lucru de mana	Artisan Magazine	5 688	
Povestea mea	Lifestyle Magazine	5 842	
Povesti de viata	Lifestyle Magazine	5 652	
retetepractice.ro	Cooking Magazine		384 597
TVmania	TV Magazine	29 881	
Tvmania.ro	TV Magazine		558 649
TVsatelit	TV Magazine	22 346	
Unica	Lifestyle Magazine	2 490	
unica.ro	Lifestyle Magazine		2 629 569
VIVA!	Lifestyle Magazine	4 008	
viva.ro	Lifestyle Magazine		2 987 521

Ringier Axel Springer Media AG
Ringier Axel Springer Hungary

14 Nap Műsorfűzet	TV Magazine	12 195	
Auto Bild	Car Magazine	18 023	
Auto Bild Különszám	Car Magazine	8 985	
Blikk	Tabloid	81 288	
Blikk Extra Receptek	Lifestyle Magazine	32 100	
Blikk Nők	Lifestyle Magazine	74 273	
Blikk Nők Extra	Lifestyle Magazine	34 925	
Blikk Nők Konyha	Lifestyle Magazine	17 950	
Blikk Nők Otthon&Kert	Lifestyle Magazine	11 493	
Blikk Rejtvény	Supplement		
Blikk TV	Supplement		
Blikk.hu	News Platform		3 431 076
Bookazine	Learning Magazine	9 230	
Bookazine Plus	Learning Magazine		
Csók és könny	Lifestyle Magazine	14 880	
Eszes	Riddle Magazine	17 337	
Eszes Évszakok	Riddle Magazine	10 250	
Eszes Skandi	Riddle Magazine	10 090	
Eszes Extra	Riddle Magazine	11 850	
EgészségKalauz.hu	Lifestyle Magazine		1 238 280
GEO	Science Magazine	8 795	
Glamour	Lifestyle Magazine	66 100	
Glamour Különszám	Lifestyle Magazine	11 260	
Glamour.hu	Lifestyle Magazine		1 084 192
Hétpróba Skandi	Riddle Magazine	12 277	
Képes TV Műsor	TV Magazine	16 466	

But Palantir's central privacy and security protection would be what Karp calls, with his academic's love of jargon, "the immutable log." Everything a user does in Palantir creates a trail that can be audited. No Russian spy, jealous husband or Edward Snowden can use the tool's abilities without leaving an indelible record of his or her actions.

Fishy

A camera

at the

Portland, Me.

airport

photographed

Abdulaziz Alomari

9-11-01

and

Mohamed

Atta.

		<u>Distributed circulation 2021</u>	<u>Unique users per month</u>
Kiskegyed	Lifestyle Magazine	185 725	
Kiskegyed Extra	Lifestyle Magazine	44 830	
Kiskegyed Konyhája	Lifestyle Magazine	28 637	
Kiskegyed Konyhája Különszám	Lifestyle Magazine	22 120	
Kiskegyed Otthona	Lifestyle Magazine	21 420	
Kiskegyed Plusz	Lifestyle Magazine	6 170	
Kiskegyed Recepttár	Lifestyle Magazine	29 930	
Kiskegyed Rejtvény Extra	Riddle Magazine	14 270	
Kópé Évszakok	Riddle Magazine	16 490	
Noizz.hu	Young Gen Platform		1 566 312
Rejtvény Terefere	Riddle Magazine	21 247	
Rejtvény Terefere Extra	Riddle Magazine	8 000	
Rejtvény Terefere Plusz	Riddle Magazine	15 640	
Rejtvény Terefere Skandi	Riddle Magazine	9 860	
Recepttár.hu	Lifestyle Magazine		54 060
Sárga TV	TV Magazine	26 180	
Szines kéthetes	TV Magazine	43 764	
TV kéthetes	TV Magazine	53 600	
TV Revü	TV Magazine	27 003	
Tvr Újság	TV Magazine	53 685	
TVR-Hét	TV Magazine	74 126	
TVR-Hét Extra	TTV Magazine		
Ügyes	Riddle Magazine	39 786	
Ügyes 100 Rejtvény	Riddle Magazine	9 163	
Ügyes 200 Rejtvény	Riddle Magazine	15 680	
Ügyes 300 Rejtvény	Riddle Magazine	14 940	
Ügyes 5 Perc	Riddle Magazine	7 695	
Ügyes Bónusz	Riddle Magazine	4 420	
Ügyes Bónusz Extra	Riddle Magazine	11 610	
Ügyes évszakok	Riddle Magazine	34 915	
Ügyes Extra	Riddle Magazine	9 570	
Ügyes Extra Szudoku	Riddle Magazine	10 360	
Ügyes Kópé	Riddle Magazine	9 989	
Ügyes Sorozat	Riddle Magazine	17 380	
Ügyes Plusz	Riddle Magazine	12 965	
Ügyes Poén +	Riddle Magazine	17 340	
Ügyes Skandi	Riddle Magazine	11 087	
Ügyes szudoku	Riddle Magazine	8 790	
Vasárnapi Blikk	Sunday Newspaper	54 729	

Sneaky
V.Sneaky

The Folklore around Palantir

Palantir can neither confirm nor deny if the software was used to kill Osama bin Laden, but the CEO required a body guard as of 2013, and it was generally understood for about a decade that Palantir had only one customer: the CIA; and then three customers: the CIA, the FBI and the NSA.

Theodore J.

Kaczynski's

cabin

where

he was

arrested

Mr. Kaczynski

has

acknowledged

responsibility

for

all

16

Unabom



attacks.

Distributed circulation 2021 Unique users per month

Ringier Axel Springer Polska

agdlab.pl	Producttest		16 133
Aplikacja Onet	App		756 743
Aplikacja Onet Poczta	App		759 348
Auto Świat	Car Magazine	35 592	
Auto Świat 4x4	Car Magazine	9 850	
Auto Świat Classic	Car Magazine	7 699	
Auto Świat Katalog	Car Magazine	22 632	
auto-swiat.pl	Car Magazine		4 652 289
businessinsider.com.pl	Finance News Platform		8 726 603
ekstraklasa.tv*	TV		80 919
Fakt	Tabloid	159 368	
Fakt TV	Supplement	228 293	
fakt.pl	Tabloid		9 244 557
Fakt Dobre Chwile	Lifestyle supplement		
Forbes	Finance Magazine	21 648	
Forbes Women	Finance Magazine	9 247	
forbes.pl	Finance News Platform		1 015 038
Komputer Świat	Tech Magazine	22 102	
komputerswiat.pl	Tech Magazine		4 948 979
KŚ Twój Niezbędnik	Tech Magazine	15 824	
KŚ Biblioteczka	Tech Magazine	9 710	
medonet.pl	Health Magazine		1 063 2 411
Newsweek Historia	History Magazine	11 484	
Newsweek Learning English	Learning Magazine	5 812	
Newsweek Polska	News Magazine	70 926	
Newsweek Polska EXTRA	Magazine	20 954	
Newsweek Polska	Magazine	9 016	
Wydanie Specjalne	Magazine	19 096	
Newsweek Psychologia	Health Magazine	3 088	
Newsweek Zdrowie	Magazine		2 024 447
newsweek.pl			873 963
nk.pl*	Young Gen Platform		2 729 336
noizz.pl	Lifestyle Platform		4 729 806
ofeminin.pl	News Platform		18 404 267
onet.pl	E-Commerce		540 419
opineo.pl	Tech Magazine		530 766
pclab.pl*	Tabloid		6 866 141
plejada.pl	Sports Newspaper	16 269	
Przegląd Sportowy	Sports Platform		1 397 655
przegladsportowy.pl	E-Commerce		2 530 940
skapiec.pl	Magazine		23 828
softonet.pl	Food Magazine		17 037
targsmaku.pl			

*Closed in 2021

Super
Shady

Palantir will say the company does not provide the raw data, rather discovers patterns in large data sets. Investigative reporters have asserted the company helps some agencies use mass surveillance systems, and therefore, this line is blurred. Those are two of many opposing facts about this company.



Air France

The



Concorde



trailing

flames



just before



it



crashed



after



takeoff

Distributed circulation 2021 Unique users per month

vod.pl Streaming 1 176 552
 zapytaj.onet.pl News Platform 3 786 318

Ringier Axel Springer Serbia

Ana.rs	Lifestyle Magazine		567 807
Blic.rs	News Platform		2 886 840
Blic	Daily Newspaper	46 544	
Blic zena	Lifestyle Magazine	105 458	
Clip.rs	Lifestyle Platform		
NIN	Political Magazine	12 569	
Noizz.rs	Young Gen Platform		1 204 349
Pulsonline.rs	Lifestyle Platform		1 289 546
Srpskainfo.com	News Platform		137 949
Zena.rs	Lifestyle Platform		1 786 392

Ringier Axel Springer Slovakia

aktuality.sk	News Platform		3 117 848
azet.sk	News Platform		968 312
diva.sk	Lifestyle Platform		1 086 950
dobruchut.sk	Food Platform		1 548 995
horoskopy.sk	Lifestyle		161 689
kalendar.sk	Calendar		524 287
najmama.sk	Lifestyle		917 885
noizz.sk	Young Gen Platform		763 117
pokec.sk	Dating		334 786
slovník.sk	Translator		1 075 539
sport.sk	Sports Platform		1 522 568
tahaky-referaty.sk	Lectures		438 160
zive.sk	Tech Platform		973 059

Africa

Pulse Ghana News Platform 1 544 475
 pulse.com.gh

Pulse Kenya News Platform 1 419 511
 pulselive.co.ke

Poppycock

The company differs from a business intelligence solution like Tableau, Alteryx or Cloudera by answering questions that a model cannot answer. An example might be "how do we service car loans to people least likely to default" or "how do we catch fraud before it happens." With traditional BI, it's assumed you have the complete data set. Palantir tackles situations where a company may not have the complete data set. This is a crucial difference.

To look out into the universe is to look back into its past. And now astronomers are knocking on the door of an era called the Dark Age.



Distributed circulation 2021 Unique users per month

Pulse Nigeria
pulse.ng

News Platform

4 425 229

Pulse Senegal
pulse.sn

News Platform

67 606

Asia

Myanmar

Duwun.com.mm

News Platform

switch



from Africa w/love

"Who knows how many other people's kids are captured in these images?" he asks. His concerns go beyond a mere sense of parental protection. "With this technology you can wind back the clock and see where everyone is, if they were parked at the house of someone other than their wife, a medical marijuana clinic, a Planned Parenthood center, a protest."

Hokum

merger

of

Yukos

and

Sibneft

will

form

Yuksi,

Russia's

biggest

oil

producer.



Unique users per month

Switzerland

acheter-louer.ch*	Real Estate	
alpha.ch	Jobs	
anibis.ch*	Horizontal	2811 261
autoScout24*	Cars	3563 745
carforyou.ch*	Cars	
cash.ch	Financing	
DeinDeal	E-Commerce	975 000
FinanceJobs.ch	Jobs	
FinanceScout24*	Financing	296 181
geschenkidee.ch**	E-Commerce	
home.ch*	Real Estate	
homegate.ch*	Real Estate	
icasa.ch*	Real Estate	
ICTcareer.ch	Jobs	
ideecadeau.ch**	E-Commerce	
ImmoScout24*	Jobs	2457 13
INGJobs.ch	Jobs	
JobCloud	Jobs	
jobs.ch	Jobs	1769 764
jobs4sales.ch	Jobs	
jobscout24.ch	Jobs	604 892
jobsuchmaschine.ch	Jobs	
jobup.ch	Jobs	949 712
jobwinner.ch	Jobs	
karriere.at	Jobs	1308 500
medtalents.ch	Jobs	
MotoScout24*	Cars	484 639
My-Store	E-Commerce	
ricardo.ch*	Horizontal	
Scout24*	Jobs	
Ticketcorner	Ticketing	
Topjobs.ch	Jobs	
tutti.ch*	Horizontal	

Top

|||

Withless

Investors have gotten used to dual-class share structures. Companies like Facebook, Pinterest, and Google have managed their equity such that founders retain control after going public. This is achieved by giving founders one class of shares that possess outside voting power while new investors receive shares from a different class with less voting power.

Palantir takes this to a new level. Rather than a dual-class structure, the company divides shares into Class A, B, and C. The various ways this might play out are complicated, but the takeaway is this: Founders Peter Thiel, Alex Karp, and Stephen Cohen are firmly in control of the company's future.

This will remain true even if the founders see their shares diminish in time: With as little as 0.5% of shares, the trio could retain over 68% of voting power. This represents a truly unique structure. Investors in the business should recognize that for better or worse, they're backing a company beholden to the vision of Thiel, Karp, and Cohen.

Central and Eastern Europe

Ringier Romania

ejobs.ro	Jobs	1 194 342
imobiliare.ro	Real estate	1 678 940

*Integrated in SMG in the 4th quarter 2021 **Sold in the 4th quarter 2021

Michael

Jordan

will

soar

no

more

on an

N.B.A.

court

.



Unique users per month

Ringier Axel Springer Media AG		
Ringier Axel Springer Hungary		
nofluffjobs.com	Jobs	
profession.hu	Jobs	649 196
<hr/>		
Ringier Axel Springer Polska		
literia.pl	E-Commerce	112 347
jakdojade.pl	Ticketing	1 367 024
nofluffjobs.com	Jobs	210 303
<hr/>		
Ringier Axel Springer Serbia		
Mojauto.rs	Cars	276 198
Nekretnine.rs	Real Estate	516 811
<hr/>		
Ringier Axel Springer Slovakia		
autobazar.eu	Cars	796 635
autobazar.sk	Cars	306 452
autovia.sk	Cars	238 160
bistro.sk*	Food Delivery	
bazar.sk	Horizontal	696 404
nehnutelnosti.sk	Real Estate	766 310
reality.sk	Real Estate	386 379
topreality.sk	Real Estate	357 696
<hr/>		
Ringier Axel Springer Estonia		
cvkeskus.ee	Jobs	447 598
<hr/>		
Ringier Axel Springer Latvia		
cvmarket.lv	Jobs	122 164
<hr/>		
Ringier Axel Springer Lithuania		
cvmarket.lt	Jobs	226 611

*Sold 2021

Explicitly, Palantir is interested in aiding "the West," noting that its product will help make "America, the strongest in the world, the strongest it's ever been." Palantir also committed not to work with the Chinese government, a decision the company recognizes may restrict growth:

"Working with the Chinese communist party is inconsistent with our culture and mission," the company wrote in its IPO filing. "Our decision to avoid this large potential market may limit our growth prospects."

In the boldness of its expression, Palantir's S-1 is a singular piece of corporate writing. But while the company seeks to draw stark black-and-white lines identifying who they will serve and who they won't, the reality is rather murkier. As it stands, 60% of Palantir's revenue comes from outside of the United States, with both private and public clients in the U.K. and France contributing to top-line growth.

Underhanded

+

+



Unique users per month

Africa

Ringier One Africa Media (ROAM)

Ethiopia

Qefira.com Horizontal

21637

Ghana

Jobberman.com.gh Jobs

Sokoso.com.gh Jobs

115869

Kenya

Brightermonday.co.ke Jobs

Buyrentkenya.co.ke Jobs

Cheki.com.ke* Cars

Pigiame.co.ke Horizontal

Sokoso.co.ke Jobs

300435

22057

422985

Nigeria

Jobberman.com.ng Jobs

Sokoso.ng Jobs

59446

Senegal

Expat-dakar.com Horizontal

Mamaison.sn Real estate

421243

Uganda

Brightermonday.co.ug Jobs

Cheki.com.ug* Cars

66876

Asia

Myanmar

Myjobs.mm.com Jobs

Ringier Digital Ventures

AboutYou

Baze Labs AG (exit 2021)

Blok Enterprises OY

Carvolution

Chairish Inc.

CheckYeti GmbH

*Sold 2021

Police and sheriff's departments in New York, New Orleans, Chicago, and Los Angeles have also used it, frequently ensnaring in the digital dragnet people who aren't suspected of committing any crime. People and objects pop up on the Palantir screen inside boxes connected to other boxes by radiating lines labeled with the relationship: "Colleague of," "Lives with," "Operator of [cell number]," "Owner of [vehicle]," "Sibling of," even "Lover of." If the authorities have a picture, the rest is easy. Tapping databases of driver's license and ID photos, law enforcement agencies can now identify more than half the population of U.S. adults.

JPMorgan was effectively Palantir's R&D lab and test bed for a foray into the financial sector, via a product called Metropolis. Two companies made an odd couple. Palantir's software engineers showed up at the bank on skateboards. Neckties and haircuts were too much to ask, but JPMorgan drew the line at T-shirts. The programmers had to agree to wear shirts with collars, tucked in when possible.

As Metropolis was installed and refined, JPMorgan made an equity investment in Palantir and inducted the company into its Hall of Innovation, while its executives raved about Palantir in the press. The software turned "data landfills into gold mines," Guy Chiarello, who was then JPMorgan's chief information officer, told *Bloomberg Businessweek* in 2011.

Hot Air

The Human Genome Project is one of the most ambitious efforts ever undertaken by biologists.

flatfox (exit 2021)
 Insenio GmbH
 Medlanes GmbH (exit 2021)
 Recommerce AG (verkaufen.ch)
 Regimen
 Skoove
 The CreativeClub GmbH
 Wine & Gourmet Digital AG
 yamo AG

Others

Homsters
 Hotlabs
 Joveo
 Lalafo
 Virtusan

Technology

Tech hub Switzerland
 Tech hub Poland
 Tech hub Slovakia
 Tech hub South Africa

Unique users per month

UNIQUE
 MY
 ASS

In 2016, Rios was sitting in a parked car with an Eastside 18 friend when a police car pulled up. His buddy ran, pursued by the cops, but Rios stayed put. "Why should I run? I'm not a gang member," he says over steak and eggs at the IHOP near his home. The police returned and handcuffed him. One of them took his picture with a cellphone. "Welcome to the gang database!" the officer said.

Since then he's been stopped more than a dozen times, he says, and told that if he doesn't like it he should move. He has nowhere to go. His girlfriend just had a baby girl, and he wants to be around for them. "They say you're in the system, you can't lie to us," he says. "I tell them, 'How can I be in the hood if I haven't got jumped in? Can't you guys tell people who bang and who don't?' They go by their facts, not the real facts."

The police, on autopilot with Palantir, are driving Rios toward his gang friends, not away from them, worries Mariella Saba, a neighbor and community organizer who helped him get off meth. When whole communities like East L.A. are algorithmically scraped for pre-crime suspects, data is destiny, says Saba. "These are systemic processes. When people are constantly harassed in a gang context, it pushes them to join. They internalize being told they're bad."

\$babble

This

diagram

provided

to

families

of

Flight

800

victims

shows

apart.

came

747

Boeing

the

which

in

sequence

the



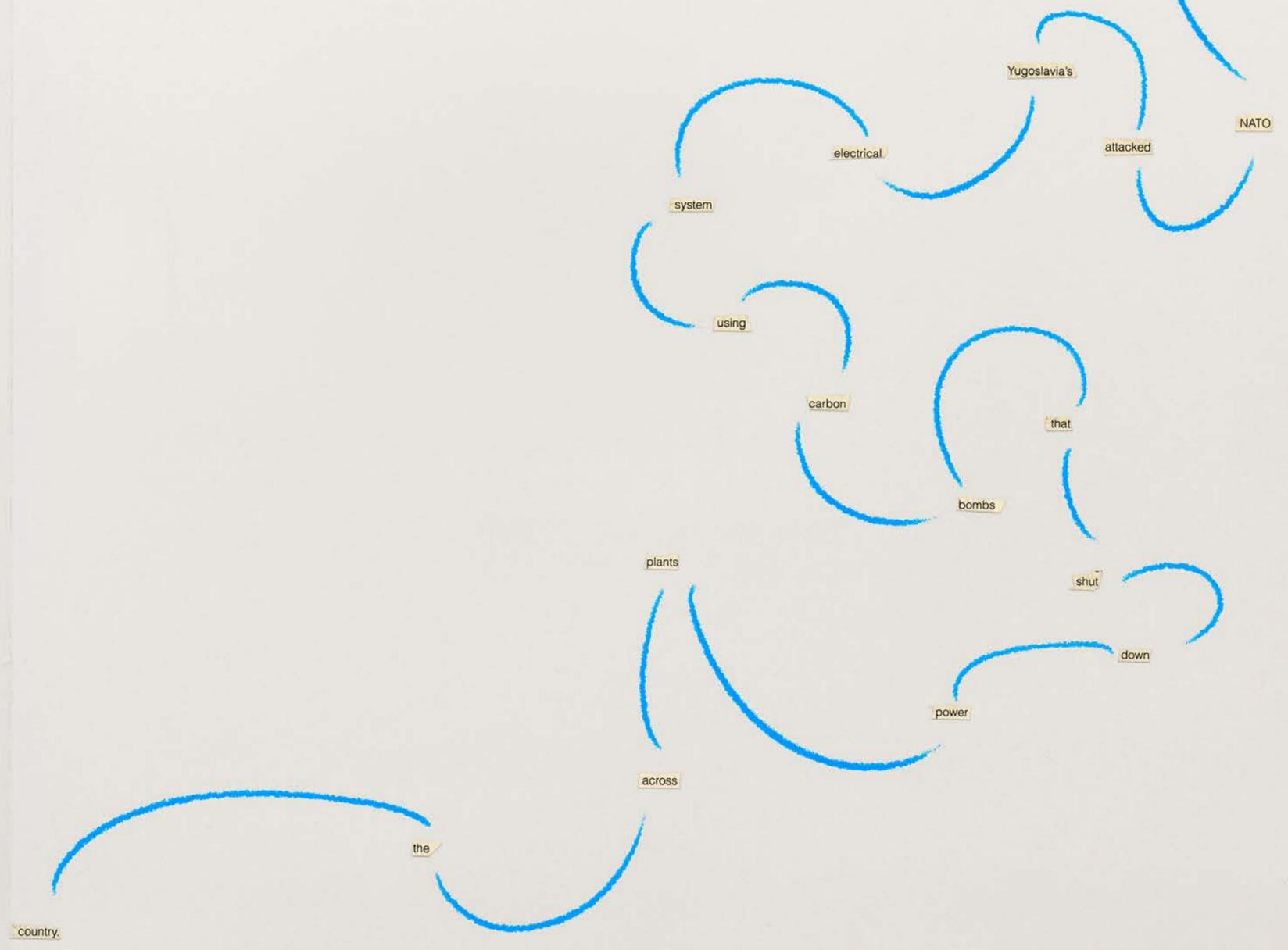
Given their limited resources, publishers are facing the tremendous challenge of maintaining the high quality standards expected from traditional media. Their content needs to be brought to channels that consumers use and where relevant, insightful information is expected. At the same time, visually composed information, for example through digital storytelling, is becoming increasingly important. Swiss publishers are generating more and more revenue from digital offerings. We also expect continued strong growth in the digital sector and forecast a CAGR of 18.4 per cent for digital circulation and 14.7 per cent for digital advertising over the period 2017-2022.

Ringier-Standorte auf der ganzen Welt

Aktiv in 18 Ländern in Europa, Asien und Afrika



Trash



Konzernleitung

Verwaltungsrat

Marc Walder
Chief Executive Officer und
Managing Partner der Ringier AG

Dr. Annabella Bassler
Chief Financial Officer Ringier AG

Alexander Theobald
COO Ringier Schweiz und
CEO Ringier Axel Springer Schweiz AG

Axel Konjack
Head Global Marketplaces Ringier AG

Ladina Heimgartner
Head Global Media Ringier AG und
CEO der Blick-Gruppe

Dr. Kilian Kämpfen
Chief Technology und Data Officer Ringier AG

Dr. Manuel Latowitsch
Group General Counsel / Chief Legal Officer und
Head Corporate Center Ringier AG

Michael Ringier
Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Uli Sigg
Vizepräsident des Verwaltungsrates

Claudio Cisullo
Mitglied des Verwaltungsrates

Lukas Gähwiler
Mitglied des Verwaltungsrates

Felix Oberholzer-Gee
Mitglied des Verwaltungsrates

Markus Hongler
Mitglied des Verwaltungsrates

Urs Berger
Mitglied des Verwaltungsrates

Laura Rudas
Mitglied des Verwaltungsrates

Roman Bargezi
Mitglied des Verwaltungsrates

Dull

AI has the ability to react instantaneously to real-time data and create the general outlines of a story. The risks of job cutbacks due to AI lie not so much with media companies but rather with news agencies. Editors can access media releases, sports tables and other sources directly and automatically and prepare the data-based content on their own. As a result, many middle-market retailers fall out of the value chain, the tasks are insourced and largely automated by the media companies.



Wesentliche Beteiligungen

Beteiligungsquote Stand 31.12.2021

Gesellschaften

Schweiz

- Ringier AG, Zofingen
- Admeira AG, Bern
- Swissprinters AG, Zofingen
- Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich
- GetYourLawyer AG, Zürich
- GRYPS Offertenportal AG, Rapperswil-Jona
- Ringier Africa AG, Zofingen
- Pulse Africa Holding AG, Zofingen
- Energy Schweiz Holding AG, Zürich
- Ringier Sports AG, Zürich
- Ticketcorner AG, Rümlang
- SMG Swiss Marketplace Group AG, Zürich
- JobCloud AG, Zürich
- DeinDeal AG, Zürich
- Ringier Digital Ventures AG, Zürich

ADS

%

Anteil

- 100.0%
- 100.0%
- 70.0%
- 50.0%
- 27.0%
- 50.0%
- 100.0%
- 86.0%
- 65.0%
- 100.0%
- 50.0%
- 29.5%
- 50.0%
- 90.0%
- 73.1%

- 100.0%
- 100.0%
- 100.0%
- 100.0%
- 51.0%

- 51.0%
- 66.0%

- 87.0%
- 58.0%
- 87.0%
- 52.2%

- 100.0%
- 100.0%
- 99.7%
- 100.0%

Crash

Using intelligent algorithms, various factors are now being incorporated to make personal recommendations. These recommendations depend not only on what the user clicks, reads and buys, but also on the weather, location and current events. Smart personalised content has a surprise effect on the reader.

Michael

Johnson

exulting



after

he

broke

the

world

record

in the

200

meters,

which

stood

had

1979.

since

Gesellschaften

Anteil

Gesellschaften	Anteil
Ungarn	
Ringier Axel Springer Magyarország Kft., Budapest	100.0%
Blikk Kft., Budapest	100.0%
Profession.hu Kft., Budapest	100.0%
Polen	
Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Warschau	50.0%
Grupa Morizon-Gratka Sp. z o.o., Warschau	45.0%
Estland	
CV Keskus OÜ, Tallinn	100.0%
Afrika Pulse	
Ringier Ghana Ltd., Accra	86.0%
Ringier Kenya Ltd., Nairobi	86.0%
Ringier Media Nigeria Ltd., Lagos	86.0%
Ringier Digital Marketing SA, Dakar	86.0%
Afrika ROAM (Ringier One Africa Media)	
Ringier One Africa Media (Pty) Ltd., Cape Town	42.5%
Cheki Africa Media Ltd., Ebène	57.2%
Asien	
Pyramid Solutions Company Ltd. (MyJobs), Myanmar	95.0%
IM Ringier Company Ltd. (Duwun), Myanmar	51.0%

EASY MONEY EH!

Boloney

However, the problem is that, despite the successful model of indirect press promotion, the local and regional press have also come under enormous pressure in recent years. This is mainly due to two major developments. On the one hand, Google and Facebook are now the largest advertising companies in Switzerland and continue to grow relentlessly. The local newspaper industry is increasingly lacking the advertising funds necessary for the production of journalistic content, since the related money is being shunted to these international giants. On the other hand, the circulation of printed newspapers is steadily declining, which in turn increases the costs for their delivery. With digital payment offers, the Swiss newspaper market is only at the threshold of a trend-setting development, and online advertising is not yet sufficient to finance high-quality journalism. All of this is increasingly calling into question the traditional business models in the printed newspaper industry.



Der Jahresbericht von Ringier wird seit 1998 von Künstlerinnen und Künstlern gestaltet, die mit Werken in der Sammlung Ringier vertreten sind. Die Serie wurde von Michael Ringier und Beatrix Ruf als vertiefende Einbindung der Kunst in die Tätigkeit des Konzerns initiiert.

Herausgeberin: Ringier AG
Verantwortlich: Johanna Walser, Corporate Communications Ringier AG
Leitung und Koordination: Bernhard Weissberg (Weissberg Consulting, Greifensee),
Rahel Blättler (Sammlung Ringier), Nina Huber (Corporate Communications Ringier AG)
Künstler: Walid Raad, New York
Grafik: Zuni Halpern
Produktion: Nicolas Kutsomanolakis (Produktions-Services Ringier AG)

Ringier AG
Dufourstrasse 23, 8008 Zürich, Schweiz
Telefon +41 44 259 64 44
media@ringier.ch
www.ringier.ch

Zürich, Mai 2022

Palantir began work with the LAPD in 2009. The impetus was federal funding. After several Sept. 11 postmortems called for more intelligence sharing at all levels of law enforcement, money started flowing to Palantir to help build data integration systems for so-called fusion centers, starting in L.A. There are now more than 1,300 trained Palantir users at more than a half-dozen law enforcement agencies in Southern California, including local police and sheriff's departments and the Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives.

The LAPD uses Palantir's Gotham product for Operation Laser, a program to identify and deter people likely to commit crimes. Information from rap sheets, parole reports, police interviews, and other sources is fed into the system to generate a list of people the department defines as chronic offenders, says Craig Uchida, whose consulting firm, Justice & Security Strategies Inc., designed the Laser system. The list is distributed to patrolmen, with orders to monitor and stop the pre-crime suspects as often as possible, using excuses such as jaywalking or fix-it tickets. At each contact, officers fill out a field interview card with names, addresses, vehicles, physical descriptions, any neighborhood intelligence the person offers, and the officer's own observations on the subject.

The cards are digitized in the Palantir system, adding to a constantly expanding surveillance database that's fully accessible without a warrant. Tomorrow's data points are automatically linked to today's, with the goal of generating investigative leads. Say a chronic offender is tagged as a passenger in a car that's pulled over for a broken taillight. Two years later, that same car is spotted by an automatic license plate reader near a crime scene 200 miles across the state. As soon as the plate hits the system, Palantir alerts the officer who made the original stop that a car once linked to the chronic offender was spotted near a crime scene.

The platform is supplemented with what sociologist Sarah Brayne calls the secondary surveillance network: the web of who is related to, friends with, or sleeping with whom. One woman in the system, for example, who wasn't suspected of committing any crime, was identified as having multiple boyfriends within the same network of associates, says Brayne, who spent two and a half years embedded with the LAPD while researching her dissertation on big-data policing at Princeton University and who's now an associate professor at the University of Texas at Austin. "Anybody who logs into the system can see all these intimate ties," she says. To widen the scope of possible connections, she adds, the LAPD has also explored purchasing private data, including social media, foreclosure, and toll road information, camera feeds from hospitals, parking lots, and universities, and delivery information from Papa John's International Inc. and Pizza Hut LLC.

BS

Protesters

fled

after

the riot

police

fired

tear

gas

during

clash-

es

near



Tahrir Square

Übersetzungen der Handnotizen

ADS	ADS (Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom)
asinine	saublöd
babble	Geschwafel
baloney	Käse
blah blah blah	Blablaba
BS	Bullshit
bull	Mist
bunk	Nonsens
burble	Blech
CBS Corporate Bullshit = KPI (Key Performance Indicators)	Unternehmensblödsinn = wichtigste Unternehmenskennzahlen
cheap	billig
crap	Quark
cunning	gerissen
dippy	verdreht
dopey	deppert
dubious	fragwürdig
dull	öd
Easy money eh!	Leichtes Geld, was?
extract	Auszug
F as in fraudulent	B wie betrügerisch
false	falsch
fib	Flunkerei
fishy	suspekt
From Afrique w/love	Liebesgruss aus Afrique
guff	Quatsch
ha!	ha!
hogwash	Stuss
hokum	Humbug
hot air	heisse Luft
horgery	Fälschung
lies	lügen
malarkey	Kokolores
misleading	irreführend
Moronic, just moronic	Schwachsinn, einfach Schwachsinn
Nice one!	Na prima!
no	nein
non-pay	nicht-Lohn
poppycock	Pipifax
rank	stinkig
Really?	Echt?
rot	Kohl
sad	traurig
So meaningful!!!	Echt bedeutungsvoll!!!
slick	raffiniert
sneaky	heimtückisch
stale	abgedroschen
Stop it!	Lass mal!
super shady	sehr zwielichtig
Swi\$\$	schweizeri\$ch
too much BS	zu viel Bullshit
trash	Schrott
underhanded	hinterhältig
unique my ass	von wegen einzigartig
v. sneaky	ganz schön perfid
weak	schwach
wily	hinterlistig
witless	enthirnt
7 6 5 4 3 2 times	7-, 6-, 5-, 4-, 3-, 2-mal

Quellenverzeichnis

Quellenangaben

Titelseite: Ringier AG (2019, 25. November). Ringier Group launches «EqualVoice» initiative to increase women's visibility in media coverage. Abgerufen von: <https://www.ringier.com/ringier-group-launches-equalvoice-initiative-to-increase-womens-visibility-in-media-coverage/>.

S. 2: Melone, Micro (2011). Visual Archives in the Digital Age. Abgerufen von: https://www.academia.edu/3085425/Ringier_Bildarchiv_Victim_and_Winner_of_the_Digital_Turn.

S. 3: PwC. Deep Dive: Swiss media companies and telecom providers use Artificial Intelligence in certain ways and work on the development and integration of AI solutions. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/deep-dive-ai.html>.

S. 4-7: Ebd.

S. 8: Briedis, Holly, Choi, Michele, Huang, Jess & Kohli, Sajal (2020, 18. Juni). Moving past friend or foe: How to win with digital marketplaces. Abgerufen von: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/moving-past-friend-or-foe-how-to-win-with-digital-marketplaces>.

S. 9: Ebd.

S. 10: PwC. Deep Dive: Swiss media companies and telecom providers use Artificial Intelligence in certain ways and work on the development and integration of AI solutions. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/deep-dive-ai.html>.

S. 11: Greenberg, Andy & Mac, Ryan (2013, 14. August). How a «Deviant» Philosopher Built Palantir, A CIA-Funded Data-Mining Juggernaut. Forbes. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/?sh=5f2d25d67785>.

S. 12: PwC. Newspapers: Publishing houses increasingly face a dilemma between focusing on either quality or diversity. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/newspapers.html>.

S. 13: Lüscher, Andi (2020, 4. Februar). Mobilier buys know-how digitization now - at any price - news. World today news. Abgerufen von: <https://www.world-today-news.com/mobilier-buys-know-how-digitization-now-at-any-price-news/>.

S. 14: PwC. Deep Dive: Swiss media companies and telecom providers use Artificial Intelligence in certain ways and work on the development and integration of AI solutions. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/deep-dive-ai.html>.

S. 15: PwC. Newspapers: Publishing houses increasingly face a dilemma between focusing on either quality or diversity. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/newspapers.html>.

S. 16: Kindig, Beth (2020, 29. September). Palantir IPO: Deep-Dive Analysis. Forbes. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/bethkindig/2020/09/29/palantir-ipo-deep-dive-analysis/?sh=64e830031a14..>

S. 17: Jacobsen, Annie (2021, 20. Januar). Palantir's God's-Eye View of Afghanistan. Wired. Abgerufen von: <https://www.wired.com/story/palantirs-gods-eye-view-of-afghanistan/>.

S. 18: Ebd.

S. 19: de Ganay, Romain & Murmann, Katja (2021, 11. Juni). Transforming the Newsroom: Ringier and Palantir. Palantir Blog. Abgerufen von: <https://blog.palantir.com/transforming-the-newsroom-ringier-and-palantir-7c0ded02315c>.

S. 20: Ebd.

S. 21: Greenberg, Andy & Mac, Ryan (2013, 14. August). How a «Deviant» Philosopher Built Palantir, A CIA-Funded Data-Mining Juggernaut. Forbes. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/?sh=5f2d25d67785>.

S. 22-23: Ebd.

S. 24: Kindig, Beth (2020, 29. September). Palantir IPO: Deep-Dive Analysis. Forbes. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/bethkindig/2020/09/29/palantir-ipo-deep-dive-analysis/?sh=64e830031a14>.

S. 25-26: Ebd.

S. 27: Greenberg, Andy & Mac, Ryan (2013, 14. August). How a «Deviant» Philosopher Built Palantir, A CIA-Funded Data-Mining Juggernaut. Forbes. Abgerufen von: <https://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/?sh=5f2d25d67785>.

S. 28: Gabriele, Mario (2020, 29. September). Demystifying Palantir: The Most Controversial Company to Go Public in 2020. Marker. Abgerufen von: <https://marker.medium.com/demystifying-palantir-the-most-controversial-company-to-go-public-in-2020-89bb477acf3d>.

S. 29: Ebd.

S. 30: Chapman, Lizette, Robertson, Jordan & Waldman, Peter (2018, 19. April). Palantir Knows Everything About You. Bloomberg. Abgerufen von: <https://www.bloomberg.com/features/2018-palantir-peter-thiel/>.

S. 31: Ebd.

S. 32: PwC. Newspapers: Publishing houses increasingly face a dilemma between focusing on either quality or diversity. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/newspapers.html>.

S. 33: PwC. Deep Dive: Swiss media companies and telecom providers use Artificial Intelligence in certain ways and work on the development and integration of AI solutions. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/deep-dive-ai.html>.

S. 34: Ebd.

S. 35: PwC. Newspapers: Publishing houses increasingly face a dilemma between focusing on either quality or diversity. Abgerufen von: <https://www.pwc.ch/en/insights/tmt/semo-login/swiss-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/newspapers.html>.

S. 36: Chapman, Lizette, Robertson, Jordan & Waldman, Peter (2018, 19. April). Palantir Knows Everything About You. Bloomberg. Abgerufen von: <https://www.bloomberg.com/features/2018-palantir-peter-thiel/>.