

Die Zeitung als gesellschaftliches Reformprojekt - die *tageszeitung* als Beispiel für wirtschaftliche Anpassungsleistungen der Unternehmen der „moralischen Ökonomie“.¹

Stefan Matysiak

Zeitungen haben als Produkt in einer Marktwirtschaft die Aufgabe, ihren Eigentümern einen Mehrwert zu schaffen. Ziel des Verlagsgeschäftes sind die Maximierung von Umsatz, Gewinn oder Marktanteilen. Die Presse unterscheidet sie von anderen Produkten jedoch darin, dass sie auch öffentliche Funktionen erfüllt, indem sie an der öffentlichen Meinungsbildung mitwirkt. Die Presse "fasst die in der Gesellschaft und ihren Gruppen unaufhörlich sich bildenden Meinungen und Forderungen kritisch zusammen, stellt sie zur Erörterung und trägt sie an die politisch handelnden Staatsorgane heran, die auf diese Weise ihre Entscheidungen auch in Einzelfragen der Tagespolitik ständig am Maßstab der im Volk tatsächlich vertretenen Auffassungen messen können".² Gerät das informatorisch-kommunikative Gemeininteresse mit dem ökonomischen Privatinteresse der Presseunternehmer in Widerspruch, setzen sich jedoch üblicherweise die unternehmerischen Kapitalverwertungsinteressen durch, die zuallererst den ausreichenden Absatz einer Zeitung bzw. den Verkauf ihres Anzeigenraums erfordern.³ Diese monetären Interessen bestehen bei konventionellen Medienbetrieben auch dann, wenn die unternehmerischen Zielsysteme publizistische Aufgaben wie die Vermittlung politischer Ideen und Überzeugungen einschließen⁴ und auch wenn Medienunternehmen zunehmend Öko- oder Sozialpartnerschaften eingehen⁵ und auf diese Weise vordergründig nichtkommerzielle Ziele verfolgen.

Wegen der öffentlichen Wirksamkeit der Presse ist auf der anderen Seite die Pressegeschichte voll von Beispielen für Zeitungen, die nicht als den Kapitalverwertungsinteressen unterliegendes Investment gegründet wurden: Als Teil der moralischen Ökonomie entstand vielmehr immer wieder auch eine Presse, die gesellschaftspolitischen sozialen Reformvorstellungen diene. Bereits als der Artikel 4 der Deutschen Grundrechte vom 21. Dezember 1848 für einige Monate die Pressefreiheit postulierte,⁶ hatte das ganze deutsche Reich einen Gründungsboom von Zeitungen hinter sich,⁷ die

¹ **Anm. d. Redaktion:** Dieser Aufsatz ist ein Reflex auf die AKKU-Jahrestagung 2002 zum Thema „Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt“, bei der Referenten und Teilnehmer aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und Praxisfeldern über das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und „moralischen“ Aspekten des Wirtschaftens diskutierten. Herr Matysiak nahm an dieser Tagung teil und schrieb im Anschluss daran den vorliegenden Aufsatz.

² BVerfGE 20, 162, Teilurteil des Ersten Senats vom 5. August 1966 auf die mündliche Verhandlung vom 25., 26. und 27. Januar 1966 (Spiegel-Urteil).

³ Vgl. Jörg Aufermann: Werbung, Presse und manipulierte Öffentlichkeit. In: Jörg Aufermann/Hans Bohrmann/Jörg Sülzer (Hg.): Gesellschaftliche Kommunikation und Information, Bd. 2. Frankfurt/M., S. 544-567, hier S. 553.

⁴ Oft kommt es bei Medienunternehmen mit mehreren Produkten jedoch auch zu einer Mischkalkulation aus gewinn- und idealistisch orientierten Produkten. Zu den nichtmonetären Zielen von Medienunternehmen vgl. Johannes Ludwig (1999): Medienunternehmer zwischen Kunst und Kommerz. In: Günther Schulz: Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert (=Büdinger Forschungen zur Sozialgeschichte). München, S. 23-56.

⁵ Vgl. Volker Lilienthal: Medien gehen zunehmend Öko- und Sozialpartnerschaften ein. In: epd medien Nr. 73/17.9.03, S. 10-11.

⁶ Klaus Fritsch: Mit der Revolution kam auch die "Preßfreiheit". In: Die Zeitung Nr. 2/1998.

⁷ Vgl. Martin Henkel und Rolf Taubert (1986): Die deutsche Presse 1848-1850. (= Deutsche Presseforschung; 25), München, London, New York, Oxford und Paris.

unterschiedlichsten politischen Auffassungen zum Durchbruch verhelfen wollten und sich zumeist betriebswirtschaftlich nicht rechneten.

Es stellt sich die Frage, wie stark der marktwirtschaftliche Rahmen dieser moralischen Ökonomie seinen Stempel aufzudrücken vermag oder ob sich langfristig die Ziele der moralischen Ökonomie mit marktwirtschaftlichen Kriterien wie der betriebswirtschaftlichen Rentabilität vertragen. Zeitungsverlage, die ethische Kriterien zum Maßstab des Handels haben, sind anders als die konventionellen kapitalistisch orientierten Verlagsbetriebe durch eine größere Zahl von unterschiedlichen, teilweise divergierenden Zielvorstellungen bestimmt. Diese können im Widerspruch zu den Anforderungen des Massenmarktes stehen. In wirtschaftlichen Krisenzeiten standen die Verlage so immer wieder vor dem Problem, entweder den sozialreformerischen Charakter ihrer Zeitungen aufgeben zu müssen oder Wege zur Verbesserung der wirtschaftlichen Grundlage zu finden. Sowohl die Zeitungen der Sozialdemokratie und die alternative *tageszeitung* aus Berlin wählten dabei in der Krise jeweils unterschiedliche Lösungswege.

Sozialdemokratische Zeitungen erlebten ihre letzte Blütezeit direkt nach dem zweiten Weltkrieg. Parteinahen Persönlichkeiten erhielten von den Besatzungsmächten die Lizenz zur Herausgabe von parteinahen Tageszeitungen, die zumindest in der britischen und französischen Zone flächendeckend erscheinen konnten.⁸ Es entstanden die *Freie Presse* in Bielefeld, der *Telegraf* in Berlin oder das *Hamburger Echo*. Verstärkt seit den 60er Jahren kam es in Deutschland zu einer Konzentrationswelle mit einem deutlichen Leserrückgang bei den Parteizeitungen, was die SPD zusehends vor das Problem stellte, sich über die Zukunft der Verlage Gedanken zu machen.⁹

Auch die *tageszeitung*, die 1979 als alternativer Betrieb im Ergebnis der neuen sozialen Bewegung entstand und bereits 1986 mit mehr 160 Beschäftigten der größte selbstverwaltete Betrieb Deutschlands war,¹⁰ geriet wegen geringer Auflage und Anzeigenerlöse sowie der vergleichsweise hohen Kosten immer wieder an den Rand des wirtschaftlichen Aus. Dies führte dazu, dass es hausintern zum Widerstreit der verlegerischen Konzepte kam, die sich zwischen Konventionalisierung der Unternehmensführung und der Fortführung des Reformprojektes bewegten.

Zeitungen sind wie die meisten Unternehmen aus dem Bereich der moralischen Ökonomie nicht so marktgängig wie konventionelle Produkte, obwohl ihre speziellen Ausrichtungen ihnen auch Märkte oder Nischen erschließen können. Andererseits reduzieren inhaltliche Begrenzungen wie die Agitation für eine bestimmte politische Position die Leserreichweite, bessere soziale Standards erhöhen gleichzeitig die Kosten. Diese Begrenzungen müssen im Rahmen des Marktes und der Konkurrenz mitgetragen werden können, wodurch nur begrenzt Kompromisse eingegangen werden können. Die Lebenschancen von nach ethischen Kriterien geführten Zeitungsverlagen bemessen sich dabei nach der ökonomischen Reichweite der einzelnen Funktionen, die das Reformprojekt für die jeweils beteiligten Akteure zu erfüllen hat. Während die Verlageigentümer konventioneller Zeitungen

⁸ Vgl. Heinz-Dietrich Fischer (1981): Handbuch der politischen Presse in Deutschland 1480-1980. Synopse rechtlicher, struktureller und wirtschaftlicher Grundlagen der Tendenzpublizistik im Kommunikationsfeld. Düsseldorf, S. 435ff.

⁹ **Ann. d. Redaktion:** In den letzten Jahren hat sich die Forschung verstärkt mit den SPD-Medienbetriebe beschäftigt. Zum neuesten Forschungsstand hierzu vgl. den Aufsatz von Jens Scholten in dem in Kürze erscheinenden Band 14 der AKKU-Schriftenreihe: „Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt“.

¹⁰ Vgl. taz-intern. Die Mühen des Aufstiegs. In: Die Tageszeitung, 18.11.86.

schwerpunktmäßig kommerzielle Interessen vertreten, bilden diese Interessen bei Zeitungen, die im Bereich der moralischen Ökonomie entstanden, lediglich einen von mehreren Handlungshintergründen.

Als Akteure engagieren sich nicht nur die Verlageigentümer an der Zeitung, sondern je nach Projekt können auch Herausgeber, Belegschaft und Leserschaft besondere Ziele durchzusetzen suchen, die über das Verfolgen von Kapitalinteressen hinausgehen. Zentrale Kategorien des ethischen Handelns betreffen dabei Fragen der inhaltlichen Gestaltung bzw. Nutzung der Zeitung, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sowie die Verwendung der aus ihrem Vertrieb evtl. entstehenden Überschüsse (Tabelle 1).

Tabelle 1: Handlungsziele in der ethischen Verlagsführung

Akteure	Interessen	Ethische Handlungskategorie	Funktion der Zeitung
Verlageigentümer	finanziell	Bewegung finanzieren	Finanzierungsfunktion
Herausgeber	inhaltlich	Meinungsbildung/Gegenöffentlichkeit schaffen	Persuasive Funktion/ Forumsfunktion
Belegschaft	sozialpolitisch inhaltlich	Verbesserung der Arbeitsbedingungen/ Mitbestimmung/Selbstverwirklichung	Vorbildfunktion
Leserschaft	inhaltlich	Gegenöffentlichkeit schaffen	Forumsfunktion

Finanzierungsfunktion

Die Finanzierungsfunktion ist dabei eine der ältesten Aufgabe jener Zeitungen, die nicht den Kapitalinteressen eines privaten Eigentümers dienen. Vor allem über die Verwendung ihrer Erträge bekamen schon die frühen Presseunternehmen karitative Aufgaben übertragen, die über die reine Erfüllung der Mehrwertinteressen privater Kapitaleigentümer hinausgingen. Bereits viele Intelligenzblätter des 18. Jahrhunderts – mit einem herrschaftlichen Monopol versehene Anzeigenzeitungen – hatten ihre Monopolgewinne an Einrichtungen der Sozialfürsorge abzuführen. So entstanden die Intelligenzblätter in Potsdam, Hanau oder Kassel im Dunstkreis örtlicher Waisenhäuser.¹¹

Auch das Finanzinteresse politischer bzw. sozialreformerischer Bewegungen an den Zeitungserträgen erwachte, so auch bei der SPD, bereits früh. Die Sozialdemokraten legten sich im Verlauf des späten 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts ein flächendeckendes Netz von Lokalzeitungen zu.¹² In der Sozialdemokratie fielen dabei seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts aus profitablen Parteiunternehmen Überschüsse an, die zur Finanzierung der politischen Arbeit in die Kassen der kapitalgebenden Parteigliederungen flossen.¹³ Besonders in den ersten Jahren nach 1945 leistete die sozialdemokratische Presse einen entscheidenden Beitrag zur Finanzierung der Partei.¹⁴

¹¹ Vgl. Stefan Matysiak (2003): Traditionsbildung und Traditionsverweigerung im Tageszeitungswesen. In: Archivari-sche Zeitschrift Bd. 85, S. 313-338, hier S. 321.

¹² Vgl. Fischer 1981, S. 435ff.

¹³ Vgl. Fischer 1981, S. 438ff.; Uwe Danker (2002): 140 Jahre Geschichte. Schlaglichter auf die unternehmerische Tä-tigkeit der SPD. Hrsg. v. d. DDVG: www.ddvg.de/sys_files/1039447050.82/Dokumentation140Jahre.pdf, S. 3 (10.9.2003).

¹⁴ Vgl. Fischer 1981, S. 537. Auch die Ende der 60er Jahre entstandenen Gruppen und Grüppchen der neuen sozialen Bewegungen begannen sich durch die Herausgabe von Zeitungen, Broschüren und Raubdrucken zu finanzieren (vgl. Marion Brücken/Klaus Groth (1973): Verfolgung der Linken Presse. In: Jörg Aufermann/Hans Bohrmann/Jörg Sülzer (Hg.): Gesellschaftliche Kommunikation und Information, Bd. 2. Frankfurt/M., S. 668-692, hier S. 671).

Persuasive (Werbe-) Funktion

Neben dieser Finanzierungsfunktion hatten gerade auch Parteizeitungen und andere Weltanschauungsblätter eine Werbefunktion. Diese Zeitungen waren Partei¹⁵ und dienten der Vermittlung politischer Ideen nach Außen. Die Herausgeber setzen dabei ihre Zeitung offensiv als Instrument der Meinungsbildung ein, um unter der Leserschaft nicht nur einen publizistischen, sondern auch einen politischen Erfolg zu erringen. Auch die sozialdemokratischen Parteizeitungen bekamen dabei eine politische Lenkungs- und Steuerungsfunktion für die Expansion der Reformbewegung. „Hier wurden dem lesenden Arbeiter von intellektuellen Autoritäten, die seine eigenen Werte und Grundhaltungen teilten, die größeren Zusammenhänge der gegenwärtigen Verhältnisse und Ereignisse erklärt.“¹⁶

Forumsfunktion

Bereits der sozialdemokratischen Presse war auch eine Forumsfunktion eigen, bei der es nicht allein nach außen um die Werbung für eine politische Bewegung ging, sondern nach innen um die Selbstorganisation der Bewegung und die Widerspiegelung ihrer Interessen in der Zeitung. Der konkurrierenden konventionellen Presse, deren Inhalte von den politischen Interessen ihrer Kapitaleigner bestimmt wurden, sollte eine alternative Berichterstattung gegenübergestellt werden, die der Selbstvergewisserung der Bewegung und ihrer politischen Selbstentwicklung diene. „In der Parteizeitung fand der überzeugte Sozialdemokrat das politische Tagesgeschehen aus ‚seiner‘ Perspektive wiedergegeben und kommentiert – für viele Arbeiter eine neue, wichtige und das Selbstbewusstsein der jungen Arbeiterbewegung erheblich stärkende Erfahrung!“¹⁷

Vorbildfunktion (soziales Modell)

Wesentlicher Bestandteil der Konzepte ethisch begründet agierender Zeitungsverlage waren zudem soziale Ansprüche, die bei den Mitarbeitern sozialdemokratischer Betriebe zu einer Besserstellung gegenüber den Beschäftigten konventioneller Verlage führten und den Unternehmen der moralischen Ökonomie eine Vorbildfunktion für das Erreichen einer besseren Welt zuwies. „Mitarbeiter in Parteiunternehmen wurden für die gleiche Arbeit weitaus besser bezahlt als ihre Kollegen bei der bürgerlichen Presse, bekamen zusätzlichen Urlaub und bessere Sozialleistungen.“¹⁸

Neben diesen Sozialleistungen übernahmen verlegerische Reformprojekte jedoch auch bei der betrieblichen Mitbestimmung Modellfunktionen – in der Regel von Gewerkschafts- und Mitarbeiterseite gefordert und von den Eigentümern zunächst mit Skepsis betrachtet. Gerade im redaktionellen Bereich gehören dazu auch Forderungen nach Mitbestimmungsmöglichkeiten bei den Zeitungsinhalten, die die Entfremdung der abhängig beschäftigten Redakteure von der Arbeit auflösen sollten¹⁹ und die bis hin zu Versuchen reichten, die Trennung von Arbeit und Kapital durch Formen der Selbstverwaltung aufzulösen. Während in konventionellen Verlagen Beschäftigte keinerlei Mitbe-

¹⁵ Vgl. Stöber 2002, S. 204ff.

¹⁶ Danker 2002, S. 2.

¹⁷ Danker 2002, S. 2.

¹⁸ Danker 2002, S. 4.

¹⁹ Vgl. Eckart Spoo (1971): Wie sind die Tabus zu brechen? Über die Notwendigkeit struktureller Änderungen der Presse. In: Eckart Spoo (Hg.): Die Tabus der bundesdeutschen Presse. München, S. 120-134.

stimmungsrechte über inhaltliche oder personelle Fragen hatten,²⁰ wurde bei der *tageszeitung* etwa festgelegt, dass die Mitarbeiter der Zeitung die Entscheidungsbefugnis erhalten und die redaktionelle und personelle Gestaltung nicht von Geldgebern oder Eigentümern bestimmt werden, um die Autonomie der Mitarbeiter zu wahren.²¹

Insgesamt können die Dimensionen des ethischen Handels bei Zeitungen, die als Reformprojekte gegründet wurden oder aus Reformströmungen stammen, unterschiedlich zusammengesetzt sein, das Handeln innerhalb der Reformmodelle kreist jedoch jeweils um eine oder mehrere dieser vier Funktionen. Ihre Gewichtung ist abhängig von der politischen Ausrichtung der Träger des Verlags und vom angestrebten Markterfolg.

Vor allem Verlage, die für die in ihnen wurzelnden Bewegungen eine Vielzahl von unterschiedlichen Funktionen zu erfüllen haben, sind in Krisenzeiten schwer zu führen. Die unterschiedlichen und teilweise divergierenden Ansprüche stellten deshalb die sozialdemokratischen Verleger vor heftige Entscheidungsprobleme: „Jedes Management sah sich in einem Geflecht von Erwartungen gefangen: Es musste nicht nur die Gesetze des krisenanfälligen Medienmarktes, sondern auch (partei-)politische Aspekte berücksichtigen. Wer als Chefredakteur in Frage kam, welche Nebenausgaben trotz erheblicher Verluste fortbestehen sollten oder welche übertariflichen Leistungen man zahlte: Auf diese Fragen mussten Antworten gegeben werden, die von Anhängern wie Gegnern der Sozialdemokratie in erster Linie politisch bewertet wurden.“²²

Der Gegensatz von einerseits Marktanforderungen und andererseits Reformvorstellungen hatte die SPD-Presse bereits Anfang des 20. Jahrhunderts vor die Frage gestellt, wie die Werbefunktion ihrer Presse zu bewahren sei. Nachdem ein großer Teil der politischen Zeitungen bis in das wilhelminische Kaiserreich hinein Partei- und Parteirichtungszeitungen (auch von Liberalen, Konservativen oder der Zentrums Partei) mit politischem Anspruch gewesen waren, entstand bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts eine konkurrierende neue Presse, die sich unpolitisch gab und das Ziel hatte, den Lesermarkt nicht nach politischen Segmenten, sondern in seiner ganzen politischen Breite abzudecken. Mit dem Aufkommen dieser unpolitischen „Generalanzeiger“, die wegen ihrer hohen Anzeigenerlöse billig oder auch gratis angeboten werden konnten, entpolitisierte sich der Zeitungsmarkt seit den 1880er Jahren, gleichzeitig weigerten sich die sozialdemokratischen Zeitungen, den neuen unterhaltungsorientierten Stil der neuen Massenpresse zu imitieren.²³ In der Weimarer Republik bedeutete für die sozialdemokratische Presse die aus dieser Konkurrenz entstandene Notwendigkeit, zugleich markt- wie milieuorientierte Medien zu produzieren, einen „Spagat“, der durch die Beteiligung der SPD an der Berliner Reichsregierung nicht einfacher wurde: „Alte parteitreue Leser durften nicht verprellt, die SPD-Blätter mussten weiter ein Stück sozialdemokratischer Lebensart

²⁰ Vgl. Dieter Brumm (1973): Gewerbefreiheit und Gegenmacht. Zum gesellschaftlichen Stellenwert der Mitbestimmung in der Kommunikationsindustrie. In: Jörg Aufermann/Hans Bohrmann/Jörg Sülzer (Hg.): *Gesellschaftliche Kommunikation und Information*, Bd. 1. Frankfurt/M., S. 379-401, hier S. 383; BVerfGE 52, 283, Beschluss des Ersten Senats vom 6. November 1979 (Tendenzbetrieb).

²¹ Vgl. Konny Gellenbeck (2002): *Kauft die taz!* In: www.taz.de/pt/.etc/nf/geno/genogruppe (15.10.2002).

²² Danker 2002, S. 4.

²³ Vgl. Stöber 2002, S. 209f.; 223; 232f; Fischer 1981, S. 441ff.

bleiben, gleichzeitig aber sollten Angestellte und Beamte als neue SPD-Wähler gewonnen und Anzeigenkunden aus der bürgerlichen Privatwirtschaft geworben werden.”²⁴ Die Verlage sahen sich vor der Anforderung, sich zur Erfüllung der persuasiven und Finanzierungsfunktion stärker an einem Massenmarkt auszurichten und dabei die in der Marktnische gepflegte Forumsfunktion einzuschränken.

Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten sich – nachdem Anfangs regional Parteirichtungszeitungen die Presselandschaft bestimmt hatten – erneut unabhängige Blätter zu der von den Lesern bevorzugten Lektüre. Der Marktanteil sozialdemokratischer Parteizeitungen sank seit Anfang der 50er Jahre in dem parteienskeptischen Klima deutlich.²⁵ “Wo die örtliche Parteileitung auf die Doktrin drückte, sank das Niveau der Parteizeitungen, während die ‚Unabhängigen‘ unbeschwert auf Leserschaft ausgehen konnten.”²⁶ Die anschließenden Konzentrationsprozesse²⁷ führten zu einer Aufspaltung der Medien in jene, die einen Massenmarkt bedienen konnten, und in jene, die für eine Nische produziert wurden oder wegstarben. „Anders als ihre ‚überparteilichen‘ Konkurrenten standen sozialdemokratische Presseunternehmen unter einem hohen und mehrschichtigen Erwartungsdruck: Veröffentlichung sozialdemokratisch geprägter Nachrichten und Ansichten, Beitrag zur publizistischen Meinungsvielfalt, betriebswirtschaftlicher Erfolg sowie vorbildliche Vertragsgestaltung und Mitbestimmung für Arbeitnehmer – so lauteten die kaum gemeinsam einlösbaren Ziele.”²⁸ Innerhalb des Zielkonfliktes im kapitalistischen Wirtschaftssystem bestand “nicht die Möglichkeit, drei Dinge gleichzeitig zu tun, a) Musterbetrieb zu sein in einem sehr harten Wettbewerb, b) sehr pointiert parteiliche Meinung zu vertreten, unter Umständen bis in die unterste Ebene hinein und c) auch noch Gewinn zu erwirtschaften unter diesen Konditionen“.²⁹

Vor dem Hintergrund immenser wirtschaftlicher Schwierigkeiten stellte sich das SPD-Medienengagement so “insgesamt als ein Rückzugsgefecht dar, das mit der Aufgabe des politischen Anspruchs auf eigene Medien [...] mündete”.³⁰ Nachdem die Partei ihre Presse jahrelang stark weltanschaulich ausgerichtet betrieben hatte,³¹ schloss sie einen Teil ihrer Blätter und brachte einen anderen Teil in Gemeinschaftsverlage mit örtlich konkurrierenden konventionellen Unternehmen ein.

Bei der SPD sollte der Gegensatz zwischen den Anforderungen eines Massenmarktes und den Zielen des in der Marktnische sitzenden Kern-Lesermilieus dazu führen, dass die Partei ihre Pressebeteiligungen dem Massenmarkt überantwortete. Sie verzichtete dazu auf jede inhaltliche Einflussnahme auf die Berichterstattung. Statt inhaltlichem Einfluss verfügt die Partei heute lediglich noch über Kapitalbeteiligungen an diesen Gemeinschaftsverlagen. Mit ihrer Verlagsholding, der Deut-

²⁴ Danker 2002, S. 4.

²⁵ Vgl. Heinz-Dietrich Fischer (1971): Parteien und Presse in Deutschland seit 1945. Bremen, S. 265ff., Danker 2002, S. 4.

²⁶ Wer eine Kaninchenzeitung gründet. Mit unwürdiger Hast. In: Der Spiegel, 10.11.49 (online unter www.spiegel.de/spiegel/vor50/0,1518,51210,00.html (4.11.2000)).

²⁷ So waren 1997 55 Prozent der deutschen Landkreise Ein-Zeitungs-Kreise (vgl. Bericht der Bundesregierung über die Lage der Medien in der Bundesrepublik Deutschland 1998, Bonn 1998, Teil B II, 2.1, Tabelle B1).

²⁸ Danker 2002, S. 9.

²⁹ SPD-Schatzmeister Wilhelm Dröscher, zit. n. Danker 2002, S. 7.

³⁰ Danker 2002, S. 9.

³¹ Vgl. Stefan Appellius: Der Untergang der sozialdemokratischen Presse. In: Einblicke Nr. 31/April 2000, S. 4-7.

schen Druck- und Verlagsgesellschaft (DDVG) sieht sich die Partei zwar der Tradition sozialdemokratischer Verlagsunternehmen verpflichtet, die Holding verwaltet gleichwohl nur noch die Minderheitsbeteiligungen, ohne selbst verlegerisch engagiert zu sein.³² Inhaltlich wehrt sich die Partei heute mit wissenschaftlichen Gutachten heftig gegen Vorwürfe, ihre Zeitungsbeiträge würden noch sozialdemokratische Positionen vertreten oder fördern.³³ Auf sozialem Gebiet wird der SPD von Betriebsräten vorgeworfen, dass die Beschäftigten der SPD-Zeitungsbeiträge von der sozialdemokratischen Tradition nichts spürten und es lediglich noch Ziel der SPD sei "Millionen zu kriegen, ohne was dafür zu tun".³⁴

Auf die Marktzwänge reagierte die SPD also, indem die Funktion des verlegerischen Engagements (das der DDVG im Geschäftsjahr 2001 rund 18 Millionen und 2002 rund 9 Millionen Euro einbrachte, von denen knapp 10 Millionen bzw. 5 Millionen Euro an die SPD ausgeschüttet wurden³⁵) auf das eines reinen Investments reduziert wurde, das dadurch "zur finanziellen Unabhängigkeit der SPD" beiträgt³⁶ – die Finanzierungsfunktion obsiegte über alle anderen traditionellen Funktionen. Allerdings versucht die Partei über ihr Medienengagement in meist kleineren oder mittleren Objekten, einer weiteren Pressekonzentration entgegenzuwirken.

Den umgekehrten Weg gehen Verlage, die angesichts der Ertragsschwäche ihrer Reformprojekte die Kosten senken und Wege suchen, in einer relativen Marktnische zu verharren. Deutlich untertarifliche Gehälter für die Beschäftigten und geringe soziale Leistungen sind so bei der *tageszeitung* (*taz*) der Preis für inhaltliche Mitgestaltungsmöglichkeiten der Redaktion und die Möglichkeit, eine Gegenöffentlichkeit zu erzeugen. Auch dieses Konzept erwies sich jedoch als krisenanfällig.

Die Gründung der *tageszeitung* ging auf die 1960er/70er Jahre zurück, die durch eine sich verstärkende Monopolisierung der Presse bestimmt waren. Die konventionellen Medien gerieten seinerzeit in die Kritik, da die "Beziehung zwischen Medium und Empfängergruppen [...] eine Herrschaftsrelation darstellt".³⁷ Es wurde beklagt, dass sich die Medien "tendentiell in den unmittelbaren Verwertungszusammenhang des Kapitals einordnen,"³⁸ wobei Presseverlage "Fabriken wie andre [sind], geleitet von Inhabern der Produktionsmittel, konkurrenzfähigen Kapitalisten, die nach den Grundsätzen der Mehrwertproduktion rentabel und profitabel agieren müssen, wollen sie den Lebensgesetzen warenproduzierender Gesellschaft genügen"³⁹. Die konventionelle Presse wurde für

³² Vgl. Stefan Matysiak (2002): Gewinnrückgänge bei SPD-Zeitungsunternehmen. In: epd medien Nr. 100/21.12.2002, S. 23-24.

³³ DDVG (Hg.) (2003): Pressemitteilung: SPD wurde nicht geschont. Unabhängige Untersuchungen widerlegen Behauptung der Zeitschrift "Medien Tenor", 6.3.03; Michael Haller (2002): Untersuchung der Berichterstattung über zwei Affären im ersten Quartal 2002: "Stern"/CSU-Parteispenden, Kölner SPD-Spendenskandal und Überprüfung der Behauptungen des "Medien Tenor". Hrsg. v. d. DDVG www.ddvg.de/sys_files/1046349441.08/AnalyseMedienTenorProf.Haller.pdf (10.9.2003).

³⁴ Bernd Köhler, Betriebsratsvorsitzender Sächsische Zeitung, zit. n. Matysiak 2002, S. 24.

³⁵ Vgl. Matysiak 2002; Stefan Matysiak (2003): SPD-Verlagsbeiträge mit halbiertem Jahresüberschuss. In: epd medien Nr. 86/1.11.03, S. 21-22.

³⁶ DDVG (Hg.) (2002): Unternehmensphilosophie, in: www.ddvg.de/wirberuns/philosophie (10.9.2003).

³⁷ Franz Dröge (1974): Medien und gesellschaftliches Bewußtsein. In: Dieter Baacke (Hg.): Kritische Medientheorie. München, S. 74-106, hier S. 101.

³⁸ Negt/Kluge 1972, S. 297.

³⁹ Hermann Schweppenhäuser (1971): Vergötzte Ordnung. Die Zeitungspressen als Produkt und als Produzent gesellschaftlichen Verhältnisses. In: Eckart Spoo (Hg.): Die Tabus der bundesdeutschen Presse. München, S. 35-46, hier S. 37.

die Ausbeutung von Bewusstsein, Wünschen, Hoffnungen und Vorstellungen des Menschen verantwortlich gemacht⁴⁰ und von ihnen nicht mehr erwartet, „dass sie eine Mobilisierung der Öffentlichkeit gegen die Herrschaftsverhältnisse vorantreibt, von denen sie selber geprägt ist“.⁴¹ Als Gegenprojekt zur bürgerlichen Öffentlichkeit entstand so seit den 60er Jahren eine eigene ‚linke‘ Gegenöffentlichkeit,⁴² bei der Zeitungen und Broschüren einer im Zuge der Studentenrevolte politisierten Bewegung eine Forumsfunktion boten. Als Forum ermöglichten sie öffentlichen Austausch und Diskussion sowie eine für die sozialen Bewegungen selbstorganisierende Funktion. Die Berliner *tageszeitung* entstand dabei als größtes und stabilstes Projekt dieser linken Gegenöffentlichkeit: „Die taz war nicht nur das Forum, um der uniformen Berichterstattung des Deutschen Herbstes 1977 etwas entgegenzusetzen. [...] Die taz war vor allem ein Blatt, dessen Mitarbeiter (und LeserInnen) darauf bauten, daß ihre Welt darin gespiegelt wurde. Und das war eine antibürgerliche, anti-spießige ...“⁴³

Zwar ist die Alternativpresse nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet, ihre Finanzierung gehört jedoch zu ihren Hauptproblemen.⁴⁴ Hatte es die *taz* in den 80er Jahren noch geschafft, wirtschaftlich über die Runden zu kommen, bedeuteten Anfang der 90er Jahre das Ende der Berlin-Förderung und die in der wiedervereinigten Hauptstadt deutlich angewachsene Zeitungskonkurrenz unüberbrückbare Schwierigkeiten.⁴⁵ Ein Gutachten der Steuerberatungsgesellschaft Treuarbeit kam 1991 zu dem Schluss, dass die Zeitung ohne externe Geldgeber keine Überlebenschance hatte.⁴⁶ Der Verlag brauchte einerseits frisches Kapital von außen. Dagegen stand die Unabhängigkeit des Projektes, so dass sich angesichts des Handlungsbedarfs die Frage zu stellen begann: „Was steht im Vordergrund: Das Produzieren einer Zeitung oder das Organisieren möglichst herrschaftsfreier Arbeitsverhältnisse in einem selbstverwalteten Projekt?“⁴⁷ Praktisch stellte sich dabei die Option der Aufgabe des sozialreformerischen Selbstverwaltungsmodells: „Soll die taz größere Kapitalsummen in das Unternehmen holen, um den Durchbruch zur 100.000er-Auflage zu schaffen? Soll sie einen Investor in den Bauch der Zeitung lassen? Soll sie das bislang von einem Mitarbeiterverein verwaltete Eigentum der Zeitung in eine Unternehmensholding einbringen, um die ökonomischen Zwänge zu bewältigen?“⁴⁸

Während die Redaktion verlangte, „eine Kapitalbeteiligung von außen möglich“ zu machen,⁴⁹ „als ‚letzte Chance der taz‘ grünes Licht für einen finanzkräftigen Investor durch[zusetzen] und das Blatt zu Teilen [zu] verkaufen“,⁵⁰ bestanden Vorstand und Geschäftsführung der *tageszeitung* dar-

⁴⁰ Vgl. Negt/Kluge 1972, S. 300.

⁴¹ Eckart Spoo (1971): Die Tabus der bundesdeutschen Presse. München, S. 9.

⁴² Vgl. Brücken/Groth 1973, S. 669ff.

⁴³ Jan Feddersen (1999): Eine alternative Lobpreisung des Anderen. In: taz mag, Wochenendbeilage zur ‚Tageszeitung‘, 17./18.4.1999, S. VII.

⁴⁴ Wolfgang Flieger (1992): Die TAZ. Vom Alternativblatt zur linken Tageszeitung. München, S. 80.

⁴⁵ Vgl. Petra Groll (1991): Sparen allein bringt die taz nicht nach vorn. taz-Vorstand: Die Selbstverwaltung ist am Ende/Die taz wird ein professionell geführtes Unternehmen. In: Die Tageszeitung, 17.9.1991.

⁴⁶ Flieger 2002: S. 303.

⁴⁷ Axel Kintzinger (1988): 180 Selbstverwalter suchen Sündenböcke. Oder auch: Eine kleine Riege machtgeiler Mächtigen-Kapitalisten will Belegschaft knechten. In: Die Tageszeitung, 25.5.1988.

⁴⁸ Georg Blume (1991): Das taz-Krisenplenum. Scherbenhaufen oder heilsame Krise? In: Die Tageszeitung, 4.10.1991.

⁴⁹ Redaktion der Tageszeitung (1991): Erklärung der taz-Redaktion. In: Die Tageszeitung, 4.10.1991.

⁵⁰ Manfred Kriener (1991): Eine große Zukunft oder keine für die taz. Rundgang eines Ehemaligen durch die sechs Etagen der ‚tageszeitung‘ in der Kochstraße in Berlin. In: Die Tageszeitung, 28.10.1991.

auf, dass "die Eigentumsverhältnisse (Verein als alleiniger Eigentümer), Selbstverwaltung und Unabhängigkeit der taz erhalten bleiben."⁵¹ Zum Eklat kam es, als die Mehrheit des Eigentümervereins die Suche nach Kapitalgebern ablehnte.⁵² Angesichts der Tatsache, dass der Traum vom "märchenhaften Dukatenesel und freundlichen Millionär, der sein Geld der taz spendiert, ohne den Charakter der Zeitung zu verändern",⁵³ nicht realistisch war, kam es zu ideologischen Grabenkämpfen: "Aber mehr als zwei Jahrzehnte hat die Linke gegen die ‚Verlegerhaie‘ von Springer bis Burda, Unseld bis Bucerius angeschrieben. Darf sie sich jetzt wundern, wenn sich nicht alle gleich mit Hurragebrüll in deren Arme werfen?"⁵⁴

Die Zeitung entschied sich gegen einen neuen Investor: "Die Stimmung im Saal ist eindeutig: Die Anwesenden haben mit dem von der Mehrheit der Redaktion und der Redaktionsleitung getragenen Beteiligungsmodell nichts im Sinn. Sie wollen die taz in eine Genossenschaft umwandeln, sie glauben mit dem Geld der vielen das Erreichen zu können, was die Minderheit sich eher von der Beteiligung eines großen Investors erhofft: die Sicherung der taz, als unabhängige, streitbare Zeitung im zunehmend heißer umkämpften Tageszeitungsmarkt."⁵⁵

So wurde die taz von einem Verlag, der im Besitz der Beschäftigten war, in einen Betrieb umgewandelt, bei dem die Leser zu genossenschaftlichen Eigentümern wurden.⁵⁶ "Bei der Alternative, entweder vom großen Geld (Investor) oder vom Kleingeld abhängig zu werden, haben wir uns für Sie entschieden: Die taz begibt sich in die Hände ihrer LeserInnen."⁵⁷ Ein bestimmender Einfluß des Kapitals auf die Redaktion wurde dabei ausgeschlossen und mit einem Redaktionsstatut die innere Pressefreiheit der *tageszeitung* gewährleistet.⁵⁸ Vollständig ausgeschlossen wurde die Beteiligung von größeren Investoren an der taz gleichwohl aber nicht. Stimmt der fünfköpfige Vorstand der taz-Genossenschaft einstimmig für einen Verkauf von Anteilen, kann auch ein große Investor einsteigen.⁵⁹

Ein halbes Jahr nach der Reformentscheidung hatten bereits mehr als 2000 Leser knapp 3,5 Mio. Mark in Genossenschaftsanteile investiert.⁶⁰ Zwar machte die Zeitung auch weiterhin Verluste, diese werden jedoch seither durch die Leser getragen. Ein Teil entrichtet als "politischen Preis" eine erhöhte Abogebühr,⁶¹ andere beteiligen sich durch Zeichnung von Genossenschaftsanteilen an den

⁵¹ Verein der Freunde der alternativen Tageszeitung e.V. (1991): "Eigentümerverein". Der Beschluß des Vereins der Freunde der alternativen Tageszeitung e.V. zu Sanierung und Kapitalsuche. In Die Tageszeitung, 4.10.1991.

⁵² Blume 1991.

⁵³ Kriener 1991.

⁵⁴ Kriener 1991.

⁵⁵ Walter Jakobs (1991): Die MitarbeiterInnen der taz haben sich für eine Genossenschaft entschieden. Geld stinkt nicht, liebe GenossInnen! In: Die Tageszeitung, 18.11.1991.

⁵⁶ Vgl. Der Vorstand des Vereins der Mitarbeiter der taz (1991): Die taz in die Hand ihrer LeserInnen. In: Die Tageszeitung, 18.11.1991.

⁵⁷ Elke Schmitter (1991): Auch in Zukunft eine tägliche taz aus unserer Werkstatt des Eigensinns. Nach dreizehn Jahren selbstverwalteten Arbeitens im taz-Kollektiv heißt die Lösung der Stunde, von der wir meinen, daß sie auch die Lösung ist, Genossenschaft. In: Die Tageszeitung, 18.11.1991.

⁵⁸ Nun steht es fest: Die taz wird verkauft. In: Die Tageszeitung, 18.11.1991.

⁵⁹ Vgl. Jakobs 1991.

⁶⁰ Vgl. Christian Malzahn (1992): Als Genossenschaft ins 13. Jahr. In: Die Tageszeitung, 18.4.1992.

⁶¹ Die Tageszeitung (Hg.) (2003): Nötig haben es alle. Aber manche brauchen es wirklich. In: www.taz.de/pt/etc/nf/abo/aboform3 (12.9.2003).

entstehenden Verlusten,⁶² indem sie “keinen geldwerten Vorteil aus ihrem Investment ziehen wollen, sondern von der taz ausschließlich eine ‚politische Rendite‘ fordern: in Form einer guten Zeitung”⁶³. Indem der Verlag dabei nicht nur am Markt Einnahmen realisiert, sondern zusätzlich fern der Marktmechanismen von der ihn tragenden Bewegung profitiert, konnte er die grundsätzlich bestehenden Marktnotwendigkeiten der Gewinnerzielung dämpfen und eine Alternative zum Einstieg eines konventionellen Verlagsinvestors schaffen. Der Verlag band dabei mit den Lesern eine zusätzliche Akteursgruppe (Tabelle 1) strukturell und damit fest in die Finanzierung des Reformprojektes ein.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass im Spannungsverhältnis zwischen den Erfordernissen des Marktes und einer an ethischen Zielen ausgerichteten Verlagspolitik jeweils unterschiedliche Handlungsoptionen bestehen, die von den einzelnen Funktionen abhängen, die die Presse jeweils übernehmen soll. Grundsätzlich bilden die finanziellen Erfordernisse, denen alle Unternehmen in einem privatwirtschaftlich verfassten Mediensystem unterliegen, den Rahmen des betrieblichen Wirtschaftens. Je stärker die ethischen Funktionen den Konzentrationsprozessen am Markt zuwiderlaufen, desto schwieriger ist ein wirtschaftlicher Zeitungsbetrieb.

Insgesamt stehen die Reformverlage vor der Entscheidung, inwiefern sie ein massenkompatibles gewinnbringendes Produkt erzeugen oder zugunsten eines sozialreformerischen Projektes finanzielle Abstriche machen wollen bzw. können und ein Nischenprodukt anbieten, das die inhaltlichen Vorstellungen eines begrenzten Marktes anspricht. Die finanziellen Ansprüche von Herausgebern und Verlageigentümern sowie die finanziellen Notwendigkeiten zur Deckung der sozialen Ansprüche lassen dabei ein Massenprodukt erwarten. Die inhaltlichen Intentionen, die Herausgeber, Belegschaft und Leserschaft mit einem Reformprojekt möglicherweise verbinden, erlauben dagegen automatisch lediglich die Befriedigung der Bedürfnisse einer Marktnische (Tabelle 2).

Tabelle 2: Funktionen der Reformprojekte führen zu spezifischen Marktstrategien

Funktion der Zeitung im Reformprojekt	Resultierende Strategie	
	Bedienung eines Massenmarktes	Beschränkung auf Marktausschnitt
Persuasive Funktion (Herausgeber)		x
Finanzfunktion (Eigentümer)	x	
Soziale Vorbildfunktion (Belegschaft)	x	
Inhaltl. Selbstverwirklichung (Belegschaft)		x
Forumsfunktion (Herausgeber/Leserschaft)		x

Die Forums- und persuasive Funktion von Zeitungen, die bestimmte begrenzte Leserbedürfnisse erfüllen soll, reduziert meist die Absatzchancen. Um jedoch die finanziellen Ansprüche von Herausgebern oder Verlageigentümern, die für die Finanzierung sozialreformerischer Projekte bzw.

⁶² Die Tageszeitung (Hg.) (2003): Was ist die taz-Genossenschaft. In: www.taz.de/pt/.etc/nf/geno/genossenschaft (12.9.2003).

⁶³ Konny Gellenbeck (2003): Kauft die taz! In: www.taz.de/pt/.etc/nf/geno/team (12.9.2003).

der Partearbeit nötig sind, erfüllen zu können, müssen die Zeitungen eine möglichst große und damit potentiell über die Bewegung hinaus reichende Nachfrage erreichen. Aus finanziellen Gründen besteht deshalb das Interesse an einem Massenabsatz.

Auf der Kostenseite entsteht das Problem, dass erhöhte Aufwendungen, die sich aus der sozialen Modellfunktion von Zeitungen der moralischen Ökonomie ergeben, ebenfalls erst einmal erwirtschaftet werden müssen, was ebenfalls die Bedienung eines Massenmarktes voraussetzt. So ist eine relativ große Ertragskraft nötig, um beispielhafte Sozialleistungen unternehmerisch tragen zu können.

Die Entwicklung der Presseunternehmen der moralischen Ökonomie hängt vor diesem Hintergrund von den bestehenden Konkurrenzbedingungen ab. Je stärker der Marktdruck und je größer die Notwendigkeit, zur Finanzierung der Reformbewegung Gewinne zu erzeugen, desto größer gleichzeitig die Notwendigkeit, das Unternehmen an einem Massenmarkt auszurichten. Je stärker mit dem Reformprojekt inhaltliche Ansprüche verbunden sind, desto größer umgekehrt der Zwang, in der Marktnische für finanzielle Absicherung aus anderen Quellen zu sorgen.

Der Erfolg von Zeitungsverlagen der politischen Ökonomie ist dabei von unterschiedlichen Konjunkturen abhängig. Politische Konjunkturen mit einem Bedarf nach weltanschaulicher Orientierung und politischer Leitung fördern die Nachfrage nach persuasiven Angeboten, der Bedarf nach öffentlichem Austausch und gesellschaftlicher Diskussion ist die Basis einer nachgefragten Forumsfunktion von Zeitungen der Reformbewegungen. Demgegenüber unterdrücken negative wirtschaftliche Konjunkturen aus finanziellen Gründen möglicherweise die Entstehung von Reformprojekten.

Ein Presseunternehmen, das primär ethisch-politisch motivierte inhaltliche Zielsetzungen verfolgt, die den Leserkreis einengen, steht dabei unter besonderem ökonomischen Druck. Ethisch motivierte aber weniger marktgängige Presseprodukte können allein dort bestehen, wo die mit ihnen verflochtene politische Bewegung (Herausgeber/Eigentümer sowie Leser) ausreichend stark ist und zu finanziellen Stützungen in der Lage oder willens ist, bzw. wo die Beschäftigten zu Lohnkostenreduzierungen bereit sind.

Bei der SPD führte erst die Abwendung der Leserschaft von Parteizeitungen zu einer Verkleinerung des Absatzmarktes, anschließend verweigerte die SPD bei verkleinerter Leserschaft eine langfristige Subventionierung und entschied sich für einen Verkauf an konkurrierende konventionelle Verlage. Es entstand ein Massenprodukt des konventionellen Verlagssystems. Zusammen mit den Zeitungen wurden alle Funktionen des Reformprojektes (Tabelle 1) mit Ausnahme der Finanzierungsfunktion aufgegeben.

Bei der *tageszeitung* ermöglicht die Verbreiterung der mit dem Reformprojekt verbundenen Akteursgruppen und die Subventionierung durch Leser- und Belegschaft einen Ausgleich für die in der Marktnische geringeren Erträge und damit eine Finanzierung der ethisch motivierten Unternehmensziele. Diese Subventionierung ergänzt eine Lohnzurückhaltung der Beschäftigten und gleicht so die geringeren Markterlöse des Reformprojektes aus.

Einen dritten Weg erlaubt sich derzeit noch die Evangelische Kirche, deren evangelische Nachrichtenagentur epd ebenfalls unter betriebswirtschaftlichen Problemen leidet.⁶⁴ Da sich die evangelische Publizistik aber gezielt auch an säkulare Kunden richtet, um dort eine Wertevermittlung zu betreiben, werden die im ‚Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizistik‘ gebündelten Unternehmensaktivitäten deshalb von den Herausgebern, den evangelischen Landeskirchen, subventioniert. Auf diese Weise ist diese ethische Publizistik derzeit der Notwendigkeit zumindest teilweise enthoben, sich allein durch die Erzielung von Gewinnen am Markt zu finanzieren.

Die Subventionierung ist insgesamt jeweils abhängig von der Mobilisierungskraft der die Zeitung tragenden sozialen Bewegungen: Eine erfolgreich mobilisierende Reformbewegung kann einen eingeschränkten Markterfolg ausgleichen und durch fixe Unterstützungsleistungen den Marktdruck abfedern.

TAGUNGSBERICHT

Marketing – historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik 9. und 10. Oktober 2003, München

Jens Scholten u. Tim Schanetzky

Zwischen Generationen von (parkenden) Rennfahrzeugen fanden sich die Referenten und Teilnehmer der Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AK-KU) am 9. und 10. Oktober 2003 wieder. Diese war im Historischen Archiv der Münchner „BMW Group“ zu Gast und stand unter dem Titel „Marketing – historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik“. Der Tagungsort gab dafür ein sinnfälliges Ambiente ab, widmeten sich die Teilnehmer doch während der Kaffeepausen ausführlich den hochgezüchteten Fahrzeugen und bewiesen damit gleichsam unter Laborbedingungen, welche Anziehungskräfte „starke Marken“ ausüben können. In der historischen Forschung freilich sind die Themen Marketing und Werbung längst etabliert – allerdings wurden Fragen nach dem Stellenwert des Marketings für die Unternehmenspolitik und die damit verbundenen methodischen Probleme bisher noch kaum in explizit unternehmenshistorischer Perspektive diskutiert.

Einleitend stellte BMW-Mitarbeiter RALF RODEPETER die Imageforschung des Unternehmens als Bestandteil der Markenführung vor. Die Imageforschung steht demnach im engen Zusammenhang mit dem Versuch, die Kundenwahrnehmung durch die Marke zu beeinflussen und die sorgfältig gepflegte Markenidentität unternehmensintern als Steuerungsinstrument einzusetzen. Dabei soll die Marke neben dem funktionalen Nutzen der unverwechselbaren Produktkennzeichnung durch die Abgabe von „Versprechen“ einen emotionalen Nutzen erbringen. Da sich die konkreten Fahrzeug-

⁶⁴ Jörg Bollmann (2002): Das GEP im Umbau. In: GEP-Info 4-2002, www.gep.de/gep-info_12151.htm (15.9.2003).