
Organisation und Gesellschaft

Herausgegeben von

A. Windeler, Berlin, Deutschland

T. Klatetzki, Siegen, Deutschland

G. Ortman, Hamburg, Deutschland

Wie wünscht man sich Organisationsforschung?

Theoretisch reflektiert, weder in Empirie noch in Organisationslehre oder -beratung sich erschöpfend. An avancierte Sozial- und Gesellschaftstheorie anschließend, denn Organisationen sind in der Gesellschaft. Interessiert an Organisation als Phänomen der Moderne und an ihrer Genese im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus. Organisationen als Aktionszentren der modernen Gesellschaft ernstnehmend, in denen sich die gesellschaftliche Produktion, Interaktion, Kommunikation – gelinde gesagt – überwiegend abspielt. Mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für das Verhältnis von Organisation und Ökonomie, lebenswichtig – nicht nur aber besonders – für Unternehmungen, die seit jeher als das Paradigma der Organisationstheorie gelten. Gleichwohl Fragen der Wahrnehmung, Interpretation und Kommunikation, also der Sinnkonstitution, und solche der Legitimation nicht ausblendend, wie sie in der interpretativen resp. der Organisationskultur- und innerhalb des Ethik-Diskurses erörtert werden. Organisation auch als Herrschaftszusammenhang thematisierend – als moderne, von Personen abgelöste Form der Herrschaft über Menschen, über Natur und materielle Ressourcen. Kritisch gegenüber den Verletzungen der Welt, die in der Form der Organisation tatsächlich oder der Möglichkeit nach impliziert sind. Verbindung haltend zu Wirtschafts-, Arbeits- und Industriesoziologie, Technik- und Wirtschaftsgeschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, und womöglich die Abtrennung dieser Departments voneinander und von der Organisationsforschung revidierend. Realitätsmächtig im Sinne von: empfindlich und aufschlussreich für die gesellschaftliche Realität, und mit Neugier und Sinn für das Gewicht von Fragen, gemessen an der sozialen Praxis der Menschen.

So wünscht man sich Organisationsforschung. Die Reihe „Organisation und Gesellschaft“ ist für Arbeiten gedacht, die dazu beitragen.

Herausgegeben von

Arnold Windeler
TU Berlin

Günther Ortmann
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Thomas Klatetzki
Universität Siegen

Wasko Rothmann

Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes

Die verlegerische
Entwicklung deutscher
Qualitätstageszeitungen seit 2001

Mit einem Geleitwort von
Professor Dr. Jochen Koch

 Springer VS

Wasko Rothmann
Berlin, Deutschland

Zugl. Dissertation an der Europa-Universität Viadrina, 2012

ISBN 978-3-658-01223-6
DOI 10.1007/978-3-658-01224-3

ISBN 978-3-658-01224-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Geleitwort

Wie nehmen pfadabhängige Unternehmen den ihnen verbleibenden strategischen Handlungsspielraum wahr? Dies ist die forschungsleitende Frage, der sich Herr Rothmann in der hier vorliegenden Studie widmet und er tut dies mit Blick auf ein ebenso relevantes wie spannendes Forschungsfeld: das der überregionalen Qualitätstageszeitungen aus verlegerischer Perspektive.

Den theoretischen Bezugsrahmen für diese Untersuchung bildet die Theorie organisationaler und strategischer Pfade und die damit gegebene – auf den ersten Blick – paradox erscheinende Annahme einer Gleichzeitigkeit von strategischem Rest-Handlungsspielraum und strategischem Lock-in. Zur Entfaltung dieser Paradoxie und damit zur Operationalisierung des theoretischen Rahmens differenziert Herr Rothmann zwischen dominantem und latentem Lock-in-Level und setzt dies in Beziehung zur kognitiven, normativen und ressourcenbezogenen Dimension des Lock-ins. Zudem unterscheidet er zwischen zwei unterschiedlichen Rationalitätsperspektiven, indem zwischen Binnen- und Beobachterperspektive differenziert wird. Auf diese Weise gelingt es ihm, in den theoretischen Vorarbeiten die Forschungsfrage auf den Aspekt einer systemrationalen Rekonstruktion kontrafaktischer Stabilität überzeugend zuzuspitzen.

Das darauf basierende empirische Design der Studie und der insgesamt komplexe Forschungsprozess werden von Herrn Rothmann im methodischen Teil der Arbeit klar strukturiert dargestellt und prägnant zusammengefasst. Die anschließende Analyse erfolgt in drei Stufen. Zunächst setzt die adressierte Forschungsfrage voraus, dass sich die untersuchten Fälle bzw. zumindest ein Teil davon auch wirklich in einem strategischen Lock-in befinden und zudem ein sog. „rationality shift“ stattgefunden hat. Herr Rothmann weist dies in Kapitel 4 systematisch nach.

Vor diesem Hintergrund rekonstruiert er in Kapitel 5 das strategische Handeln der Akteure im Zeitablauf seit 2001. Dabei kondensiert Herr Rothmann die strategische Entwicklung mit Blick auf fünf Handlungsmuster, die er in Bezug setzt zu den drei identifizierten Krisensymptomen der fokalen Unternehmen. Auf dieser Basis entwickelt er ein Erklärungsmodell des strategischen Handelns der Unternehmen und kommt zu der interessanten Überlegung, dass die beobachtbare Inflexibilität ihre Ursache in dem Versuch einer aktiven Kompensation der ursprünglich positiv und nun negativ wirkenden Selbstverstärkungsmechanismen hat.

Mit Kapitel 6 stößt Herr Rothmann dann endgültig zum Kern der Forschungsfrage vor, d. h. zur Analyse der (im doppelten Wortsinn zu verstehenden) Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes. Zu diesem Zweck identifiziert er sechs zentrale strategische Diskursthemen und bezieht diese auf prototypische Aussagen der handelnden Akteure. Diese Analysetechnik erlaubt es ihm, die Rationalitätsmuster hinter den Entscheidungen zu rekonstruieren und somit zugleich auf das zugrunde liegende „strategische Weltbild“ der Unternehmen zu schließen, welches er in Form eines Selbst- und Umweltbilds rekonstruiert. Damit schafft er die Grundlage, Binnen- und Beobachterrationalität zu kontrastieren und auf dieser Basis die organisatorische Verankerung und die Legitimation des strategischen Musters der fokalen Unternehmen zu rekonstruieren. Auf diese Weise zeigt Herr Rothmann abschließend sehr plastisch den flankierenden Legitimationsdiskurs der Unternehmen auf, der die Notwendigkeit für einen Pfadbruch permanent unterminiert.

Die dabei gewonnenen Einsichten in das strategische Verhalten der untersuchten Akteure stellen bereits einen ganz wichtigen Erkenntnisfortschritt dar. In diesem Sinne liegt mit der vorgelegten Arbeit auch ein elementarer Beitrag zum Medienmanagement vor. Die Relevanz dieses Beitrags zeigt sich insbesondere in den hinterfragten Grundannahmen, die mit der Finanzierung von journalistischen Qualitätsprodukten durch Werbeeinnahmen einhergehen. Es ist bemerkenswert, mit welcher Stringenz Herr Rothmann hier alternative Entscheidungsmöglichkeiten und damit Strategieoptionen nachzuweisen versteht.

Darüber hinaus liefert die Arbeit einen erheblichen Erkenntnisfortschritt für die Theorie der Pfadabhängigkeit, insbesondere zum strategischen Handeln im Lock-in. In der weiterführenden Diskussion seiner empirischen Ergebnisse entwickelt Herr Rothmann dazu fünf Ansatzpunkte (aktive Stabilisierung, Angleichung von Alternativen, Lock-in als Prozess, organisierter Pfad, Legitimationsdiskurs), die das wissenschaftliche Verständnis von strategischen Lock-in-Situationen und der Art und Weise, wie Unternehmen in solchen Situationen handeln, deutlich erweitern.

Danksagung

Diese Arbeit ist als Dissertationsschrift in den Jahren 2009 bis 2012 am Lehrstuhl für BWL, insb. Unternehmensführung und Organisation der Europa-Universität Viadrina entstanden. Als empirisches wissenschaftliches Forschungsprojekt war die vorliegende Untersuchung auf die tatkräftige Unterstützung sehr vieler Einzelpersonen angewiesen, denen hierfür mein herzlicher Dank gilt.

In der wissenschaftlichen Domäne ist das allen voran mein Doktorvater Prof. Dr. Jochen Koch, dem ich für eine sehr anspruchsvolle und intensive Betreuung, aber auch für die finanzielle Förderung meines Forschungsprojektes aus den begrenzten Lehrstuhlmitteln danke. Der stetige wissenschaftliche Diskurs, die zahlreichen Projekte und die enge Zusammenarbeit in Forschung und Lehre waren (und sind) eine große Bereicherung weit über diese Arbeit hinaus. Des Weiteren gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Albrecht Söllner für die Übernahme des Zweitgutachtens. Für die intensive Diskussion und wertvolle Anregungen im Rahmen von zahlreichen Doktorandenseminaren danke ich darüber hinaus Prof. Dr. Martin Eisend, Prof. Dr. Peter Eberl, Prof. Dr. Daniel Geiger und Prof. Dr. Thomas Wrona sowie meiner Kollegin Natalie Senf und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für Management & Marketing der Europa-Universität Viadrina. Einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung dieser Arbeit leisteten auch die Teilnehmer der 2. internationalen Konferenz zur Pfadabhängigkeit im März 2011 an der FU Berlin sowie des Sub-Themes „Digital Technology and the Creative Industries“ der EGOS 2011 in Göteborg. Insbesondere genannt seien hier Prof. Dr. Jörg Sydow sowie Dr. Elke Schüßler, Dr. Allègre L. Hadida, Kristian Kunow und Lauri Wessel, für deren wertvolle Kommentare ich mich ganz besonders bedanken möchte.

Von unschätzbarem Wert für dieses qualitative empirische Forschungsprojekt ist auch die Bereitschaft meiner Gesprächspartner gewesen, mir für teils mehrstündige Interviews zur Verfügung zu stehen. Ohne Sie hier einzeln nennen zu dürfen, möchte ich mich ganz besonders dafür bei Ihnen bedanken, dass Sie sich Zeit für die Gespräche genommen und mir einen tiefen Einblick in Ihre spannenden Aufgaben sowie Ihre aktuellen Herausforderungen gegeben haben. Auch jenseits dem Zweck dieses Projektes war es mir eine große Freude und Ehre, so intensive sowie sicherlich teils auch sehr kritische Gespräche mit Ihnen führen zu dürfen.

Insbesondere gilt mein Dank meiner Familie, die mich nicht nur auf dem direkten Weg zur Promotion unterstützt, sondern diese spannende Zeit durch ihr Vertrauen, ihre Offenheit und ihre bedingungslose Liebe überhaupt erst ermöglicht hat.

Ihnen und Euch allen: Vielen Dank!

Handle stets so, dass die Anzahl der
Wahlmöglichkeiten größer wird.
(Heinz von Foerster: Wissen und Gewissen, 1993)

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	15
Tabellenverzeichnis.....	17
Abkürzungsverzeichnis.....	19
1 Einleitung: Management im Lock-in und die Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes.....	21
2 Theoretische Grundlagen: Minimaler Handlungsspielraum im strategischen Lock-in.....	25
2.1 Von ineffizienten Technologien zur strategischen Herausforderung: Eine kurze Theoriegeschichte.....	25
2.1.1 Im Ursprung: Pfade als ökonomisches Problem.....	25
2.1.2 Pfade als Gegenstand der Organisations- und Strategieforschung.....	32
2.1.3 Komplexität der Umwelt und die Freiheit der strategischen Wahl: Pfadabhängigkeit als Managementproblem.....	38
2.2 Alternativen im Lock-in? Strategischer Handlungsspielraum als organisationale Konstruktionsleistung.....	41
2.2.1 Einführendes zur organisationalen Subjektivität des Handlungsspielraumes.....	41
2.2.2 Wahrnehmung strategischer Alternativen: Organisationale Kognition zur Konstruktion der Umwelt.....	43
2.2.3 Bewertung strategischer Alternativen: Normen und Identität von und in Organisationen.....	46
2.2.4 (Nicht) können, (nicht) erkennen, (nicht) wollen: Formen der Pfadabhängigkeit.....	48
2.3 Veränderungsnotwendigkeit und kontrafaktische Stabilität: Rationalität und Irrationalität strategischer Pfade.....	55
2.3.1 Zur Rationalität von Organisationen.....	56
2.3.2 Intentionalität und Emergenz: Zum Prozess der Pfadentwicklung.....	59
2.3.3 Der Rationality Shift.....	63
2.4 Zusammenfassung der Forschungsfrage.....	67

3	Methode und Daten	69
3.1	Allgemeine Anforderungen an die Analyse strategischer Pfade.....	69
3.2	Analyse der Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Ein 2-Stufenmodell.....	70
3.3	Untersuchungsdesign: Qualitative Fallstudie über die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001	74
3.3.1	Ausgangspunkt zur Fallauswahl: Die Krise deutscher Tageszeitungen.....	75
3.3.2	Fallauswahl: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001	76
3.3.3	Einordnung des Fallstudiendesigns	79
3.3.4	Daten.....	82
4	Analytische Vorarbeit: Fälle, Pfad und Rationality Shift.....	89
4.1	Fünf Zeitungen im organisationalen Kontext: Kurzbeschreibungen.....	89
4.1.1	Fall 1: Frankfurter Allgemeine Zeitung	90
4.1.2	Fall 2: Süddeutsche Zeitung	93
4.1.3	Fall 3: DIE WELT	96
4.1.4	Fall 4: Frankfurter Rundschau	100
4.1.5	„Kontroll-“ Fall: die tageszeitung (taz).....	103
4.2	Pfadnachweis.....	107
4.2.1	Das Modell der Tageszeitung: Ein traditioneller Erfolgspfad	107
4.2.2	Pfadunabhängigkeit als initialer Wettbewerbsnachteil: Der Fall der taz.....	113
4.3	Identifikation des Rationality Shifts.....	115
4.4	Von positiv zu negativ: Zum (De-)Stabilisationsmechanismus.....	117
5	Analyse Teil I: Strategisches Handeln im Lock-in.....	123
5.1	Innovationen oder Stabilität? Wie Verlage auf die Krise reagierten: Strategische Entwicklungen und Entscheidungen seit 2001	123
5.1.1	Frankfurter Allgemeine Zeitung	125
5.1.2	Süddeutsche Zeitung	129
5.1.3	DIE WELT	135
5.1.4	Frankfurter Rundschau	142
5.1.5	Zusammenfassung und Kategorisierung der Entscheidungen	146
5.2	Pfadeffizienz vor Pfadbruch: Kompensation negativer Selbstverstärkung.....	150
5.3	Zwischenfazit: Inflexibilität durch Kompensation.....	156

6	Analyse Teil II: Organisationale Subjektivität und Invisibilisierung – Die Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes.....	159
6.1	Die Beobachterperspektive: Potenzielle Alternative(n)? Was es bedeuten würde, den verlegerischen Pfad zu brechen.....	160
6.2	Rekonstruktion der Binnenperspektive: Strategische Basisannahmen und (nicht-) potenzieller Handlungsspielraum.....	163
6.2.1	Thema 1: Die Krise, deren Ursachen und Fehler der Branche.....	164
6.2.2	Thema 2: Das „neue“ vs. das „klassische“ Geschäft.....	168
6.2.3	Thema 3: Medienwandel.....	171
6.2.4	Thema 4: Chancen neuer und mobiler Technologien.....	172
6.2.5	Thema 5: Das Leistungsschutzrecht und der öffentlich-rechtliche Rundfunk.....	174
6.2.6	Thema 6: Paid Content.....	175
6.2.7	Verdichtung der Diskursthemen: Selbst- und Umweltbild der Verlage.....	178
6.2.8	Einschränkung des strategischen Handlungsspielraumes durch kritische Basisannahmen – Eine Reflexion der Binnen- aus der Beobachterperspektive.....	186
6.3	Organisationale Verankerung des strategischen Musters.....	192
6.3.1	Organisatorische Präponderanz der Vermarktungskompetenz im Verlagssystem.....	192
6.3.2	Rivalisierende Kompetenzen.....	196
6.3.3	Zwischenfazit: Organisierter Lock-in.....	198
6.4	Legitimierung kontrafaktischer Stabilität im Lock-in.....	200
6.4.1	Legitimierung durch diskursive Schmälerung der Krise und Verantwortungsverschiebung.....	201
6.4.2	Legitimierung über Fehler der Vergangenheit und eine „Endgame-Strategie“.....	203
6.4.3	Legitimierung durch direkten Vergleich.....	205
6.4.4	Legitimierung durch Konstruktion eines Gefangenen-Dilemmas.....	208
6.4.5	Zwischenfazit: Invisibilisierung der Veränderungsnotwendigkeit.....	209
7	Diskussion.....	211
7.1	Limitationen.....	211
7.2	Erkenntnisse zur Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes bei pfadabhängigen Organisationen.....	213
7.2.1	Strategisches Handeln im Lock-in: Aktive Stabilisierung.....	213
7.2.2	Angleichung von „Alternativen“ an den Pfad.....	216
7.2.3	Lock-in als Prozess.....	218
7.2.4	Handlungsspielraum nicht wahrnehmen wollen/können: Organisierter Pfad.....	220
7.2.5	Handlungsspielraum nicht wahrnehmen müssen: Legitimierung des Lock-ins.....	223
7.2.6	Praktische Erkenntnis.....	225
	Literaturverzeichnis.....	227
	Anhänge.....	247
	Nachwort: Gedanken zur Situation und Zukunft des täglichen Qualitätsjournalismus.....	263

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Modell organisationaler Pfadabhängigkeit.....	33
Abbildung 2: Strategische Alternativen als organisationale Konstruktionsleistung.....	42
Abbildung 3: Alternativen im Lock-in? Formen der Pfadabhängigkeit.....	51
Abbildung 4: Komplexe Lock-ins.....	54
Abbildung 5: Effizienz und Handlungsspielraum im Prozess der Pfadentwicklung.....	61
Abbildung 6: Intentionale Selbstverstärkung und emergenter Lock-in.....	63
Abbildung 7: Rationality Shift.....	64
Abbildung 8: Modell zur Analyse der Wahrnehmung des Handlungsspielraumes bei pfadabhängigen Organisationen.....	73
Abbildung 9: Abgrenzung des Branchensegments.....	77
Abbildung 10: Replikationslogik.....	81
Abbildung 11: Fallstudien­datenbank.....	87
Abbildung 12: Der Forschungsprozess.....	88
Abbildung 13: Verlagsgebäude der FAZ.....	90
Abbildung 14: Frankfurter Allgemeine Zeitung im organisationalen Kontext.....	91
Abbildung 15: Auflagenentwicklung FAZ, Mo–Sa (nur Abonnements und Einzelverkäufe).....	92
Abbildung 16: Süddeutsche Zeitung im organisationalen Kontext.....	93
Abbildung 17: Gebäude des Süddeutschen Verlags.....	94
Abbildung 18: Auflagenentwicklung SZ, Mo–Sa (nur Abonnements und Einzelverkäufe).....	95
Abbildung 19: DIE WELT im organisationalen Kontext.....	96
Abbildung 20: Berliner Verlagsgebäude der Axel Springer AG.....	98
Abbildung 21: Auflagenentwicklung WELT, Mo–Fr/Sa (nur Abonnements und Einzelverkäufe).....	99
Abbildung 22: Frankfurter Rundschau im organisationalen Kontext.....	100
Abbildung 23: Neues Verlagsgebäude der Frankfurter Rundschau.....	101
Abbildung 24: Auflagenentwicklung FR, Mo–Sa (nur Abonnements und Einzelverkäufe).....	102
Abbildung 25: Auflagenentwicklung TAZ, Mo–Sa (nur Abonnements und Einzelverkäufe).....	104
Abbildung 26: die tageszeitung (taz) im organisationalen Kontext.....	105
Abbildung 27: Verlagsgebäude der tageszeitung (taz).....	106
Abbildung 28: Anzeigen-Auflagen-Spirale.....	108
Abbildung 29: Mechanismus und Muster im Tageszeitungsverlag.....	110
Abbildung 30: Der Mechanismus unter Druck.....	122
Abbildung 31: Kompensation der negativen Selbstverstärkung.....	155

Abbildung 32: Einschränkung des Handlungsspielraumes durch strategische Basisannahmen	191
Abbildung 33: Kompetenzen im Verlagssystem.....	192
Abbildung 34: Einseitige Entkopplung der Kompetenzen	193
Abbildung 35: Invisibilisierung der Veränderungsnotwendigkeit.....	210
Abbildung 36: Lock-in als Prozess.....	220
Abbildung 37: Organisation des strategischen Lock-ins – Eingeschränkte Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes.....	222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Datenherkunft (Interviews).....	84
Tabelle 2:	Artikel aus Fachzeitschriften/-zeitung.....	85
Tabelle 3:	Datenherkunft (Dokumente).....	86
Tabelle 4:	Kodierungen	87
Tabelle 5:	Marktvolumen Werbemarkt Deutschland und Anteil der Tageszeitungen.....	116
Tabelle 6:	Auflagen Abonnement- & Einzelverkäufe 2000–2010	120
Tabelle 7:	Bezugspreisentwicklung SZ.....	134
Tabelle 8:	Bezugspreis- und Erlösentwicklung bei FAZ, SZ, WELT, FR.....	149
Tabelle 9:	Kosten von Tageszeitungsverlagen 2001.....	161
Tabelle 10:	Remittenden im Einzelverkauf 2010.....	162

Abkürzungsverzeichnis

ABO	Abonnement
ASMI	Axel Springer Media Impact
AWA	Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse
BDZV	Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.
BM	Berliner Morgenpost
DSK	Dvorak Simplified Keyboard
DUV	Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main
EV	Einzelverkauf
FAS	Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Frankfurter Rundschau
FTD	Financial Times Deutschland
HA	Hamburger Abendblatt
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.
LAE	Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung e.V.
SZ	Süddeutsche Zeitung
TAZ	die tageszeitung
W & V	Werben & Verkaufen
WAMS	(Zeitung) Welt am Sonntag
WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
WELT	(Zeitung) DIE WELT
WK	(Zeitung) Welt Kompakt
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V.