

Moral und Moralisieren

Der Artikel von Susanne Gaschke «Die unendlichen Dramatisierungs-Reserven» (NZZ 12. 9. 19) liest sich wie eine erfrischende, willkommene Abwechslung zu allen anderen Berichten, Kommentaren und Talkrunden, die im Nachgang zu den Wahlen in zwei ostdeutschen Ländern verbreitet wurden. Er ist eine echte Abwechslung von der beinahe ständigen moralischen Aufrüstung, der sich die Leser, Zuhörer und Zuschauer aussetzen müssen, wenn sie erfahren wollen, wer und was in diesen beiden Ländern gewählt wurde. Viele, die über diese Wahlen berichteten, betrachteten es als Mission, diejenigen zu belehren und zu bekehren, die von der Haltung und Meinung von Mitte-links abweichen. Dabei übersehen sie, dass genau diese Belehrung und diese Art von moralischer Entrüstung dazu führen, dass die Rechten noch mehr Zulauf erhalten. Aus einer Trotzreaktion, jetzt erst recht, und aus der Haltung, sich von «Besserwissern» nichts vorschreiben zu lassen.

Gerade aus diesen Gründen ist sachliche, neutrale Berichterstattung oberstes Gebot. Ohne dabei seine eigene Haltung, Meinung, Einstellung und Moral voranzustellen.

Ernst Seiler, Muri b. Bern

In ihren Gedanken zum Verhalten des «linksliberalen Zeitgeists» im Journalismus bezeichnet die Autorin Susanne Gaschke diesen als «moralischen Journalismus». Ich stelle in letzter Zeit vermehrt fest, dass der Unterschied zwischen «moralisch» und «moralisierend» schleichend verwischt wird. Die Entwicklung läuft in die Richtung, dass man von «moralischem Journalismus» spricht, im Grunde aber «moralisierenden Journalismus» meint. Während «Moral» ein Gesamt von Regeln, Normen und Werten meint, ist «Moralisieren» ein negativ wertender Begriff. Moralisieren heisst, etwas als böse oder schlecht zu beurteilen, ohne wirkliche Gründe dafür zu liefern. Wenn nun das «Moralisieren» als Begriff immer mehr mit demjenigen der «Moral» oder des «Moralischen» vermischt oder gar gleichgesetzt wird, leidet darunter in erster Linie eine an Sachlichkeit und

vernünftiger Argumentation orientierte Kommunikation. Dass ein Journalismus moralisch ist, ist also eine Binsenwahrheit, ob er aber moralisierend ist, muss mit vernünftigen Gründen und Wertbezüge

Thomas Wallimann, Zürich

Bauzonen hat es mehr als genug

Der Titel «Verdichtung: Es braucht Aufzonungen im grossen Stil» (NZZ 7. 9. 19) hat meine fachliche Neugierde geweckt. Der Inhalt hat mich aber auch stutzig gemacht. So schreibt der Autor, dass «mit den inneren Reserven und den unüberbauten eingezonten Grundstücken nicht genügend Bauzonenflächen vorhanden sein werden» für die erwartete Nachfrage. Genau das Gegenteil ist der Fall: Gesamtschweizerisch sind heute immer noch zu viele Gebiete als Bauzonen ausgeschieden. Um der weiteren Zersiedlung in der Schweiz Einhalt zu gebieten, ist eher eine Redimensionierung der Siedlungsflächen anzustreben. Zudem frage ich mich, wohin der Trend zu immer mehr, immer grösser usw. führt. Ist unsere Infrastruktur nicht schon heute am Anschlag, der öffentliche Verkehr am Limit, die Strassen und die Umwelt überbelastet? Und am Rande bemerkt: Gemäss der NZZ weist die Schweiz mit 75 000 leeren Wohnungen einen Leerwohnungsbestand auf wie seit 20 Jahren nicht mehr. Vielleicht kommen wir zu der Einsicht, dass wir, anstatt mit Bedarfsplanung die Zukunft steuern zu wollen, doch besser eine Angebotsplanung anstreben sollten. Die Natur macht es uns vor: Das vorhandene Nahrungsangebot steuert die Population! Zwar unpopulär, aber am Beispiel Zürich kann man es auch eins zu eins nachvollziehen: Zürich versucht mit dem vorhandenen Parkplatzangebot das Aufkommen des privaten Verkehrs zu steuern.

Michel Gatti, Meilen

Herkulesaufgabe für uns alle

Zu dem ausgewogenen Artikel von Samuel Misteli (NZZ 11. 9. 19) möchte ich noch dies ergänzen: Es war erst der rücksichtslose Umgang mit Wildtieren und Pflanzen durch Vertreter der technischen Zivilisation, der die Gründung der Naturschutzorganisationen und Nationalparks überhaupt nötig machte. Die von Europäern gewaltsam entvölkerte Serengeti im heutigen Tansania war ursprünglich von Jägern und Sammlern wie jenen der Hadzabe durchstreift worden. Da herrschte noch ein natürliches, sich selbst regulierendes Gleichgewicht, das wohl so nie mehr hergestellt werden kann.

Der deutsche Umweltschützer Bernhard Grzimek setzte klare Prioritäten – für die bedrohten Wildtiere. Die Leute in den angeblich menschenleeren Gebieten hatten zu weichen. Seither hat der Druck auf die Serengeti und alle Schutzgebiete dieser Welt enorm zugenommen. Wilderer, Siedler, Rinder-

nomaden, Rohstoffkonzerne, Milizen, Holzfirmen oder der Massentourismus setzen den Nationalparks und den Wanderrouten der Tiere zu.

Anders gesagt: Die Konfrontationen zwischen der wachsenden Menschheit und der Tier- oder Pflanzenwelt auch in den letzten Wildnissen sind eine gewaltige Herausforderung. Ihr umfassend, wirksam und gerecht zu begegnen, ohne Menschenrechtsverletzung, Landverlust und Ausrottung weiterer Tier- und Pflanzenarten, das ist zur Herkulesaufgabe von uns allen geworden.

Adrian Schläpfer, Grosshöchstetten

Ausbeutung bei der Organspende?

Der Gastkommentar der Professoren Christoph A. Zenger und Franziska Sprecher (NZZ 17. 9. 19) darf nicht unkommentiert bleiben. Wer ist diese Medizinindustrie, die die Schwächsten ausbeuten soll? In der Schweiz wird die Transplantationsmedizin in Spitälern der öffentlichen Hand betrieben, in vom Steuerzahler subventionierten, defizitären Betrieben, nicht einer nach Gewinn strebenden Industrie. Organspende ist immer und für alle Spender in der Schweiz ein Geschenk an den Empfänger, also gratis. Die von der Nationalen Ethikkommission (NEK) vorgeschlagene Lösung, dass jede mündige Person sich zum Thema der Organspende äussern soll, wird als Zwang, sich mit dem eigenen Tod auseinanderzusetzen, abgetan. Diese Kritik übersieht die Art und Weise, wie gefragt wird: Die Frage hat nicht zwei, sondern drei Antwortmöglichkeiten:

1. Ich würde spenden; 2. Ich würde nicht spenden; und wesentlich: 3. Ich kann oder will mich nicht äussern. Diese Form der Befragung wird in der überwältigenden Mehrheit der US-Gliedstaaten seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert. Die Befragung muss auch nicht zwingend dauernd wiederholt werden, die Rate der Meinungsänderungen ist gering, und eine solche kann durch einfache technische Massnahmen zu Geltung gelangen. Die unbelegte Behauptung, eine solche Befragung sei nutzlos, ist falsch. Im Gliedstaat Illinois ist die Zahl erklärt Spendewilliger mit der Befragung seit 2008 von 38 Prozent auf 60 Prozent angestiegen. In Grossbritannien sind durch die Fahrausweisbehörden von 1994 bis 2011 8,5 Millionen Spendewillige registriert worden. Der Gastkommentar lässt zudem einen wichtigen Aspekt unberührt: Der Tod, der zu einer Organspendesituation führt, ist meist ein traumatisches Ereignis für die Angehörigen und eine Belastung für das Medizinpersonal. Je klarer der Wille der verstorbenen Person feststeht, desto leichter fällt allen Beteiligten eine Kommunikation ohne zusätzliche Seelennot und Emotionen über weitere Schritte. Die vorgeschlagene Erklärungslösung der NEK stellt eine im Ausland erprobte Verbesserung unseres Transplantationsgesetzes dar. Transplantationen sind nicht Business einer Industrie, sondern eine Verbesserung der Lebensqualität und der Lebensdauer vieler Patienten. Von dieser profitieren auch die Schwächsten unserer Gesellschaft.

Andreas Schaffner, Küssnacht am Rigi

TRIBÜNE

Eine Firma gehört nicht nur den Aktionären

Gastkommentar

von MARGIT OSTERLOH

Der Primat des Shareholder-Value wurde kürzlich von 180 CEO der grössten amerikanischen Unternehmen infrage gestellt. Sie erklären, dass Unternehmen in Zukunft die Interessen der Stakeholder – also z. B. Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden sowie die örtlichen Gemeinden – ebenso beachten sollten wie die der Aktionäre. Es ist dies eine grundlegende Wendung in der Corporate Governance. Joel Fischer und Rolf Walter argumentieren in ihrem Gastkommentar (NZZ 10. 9. 19) im Gegensatz dazu, dass der Primat der Aktionäre beibehalten werden müsse. Sie begründen dies damit, dass es sonst keinen Kompass gäbe, um die Leistungen des Verwaltungsrats zu beurteilen, wenn dieser «grundlos» andere Interessen bevorzuge.

Warum aber sollten nur Aktionäre berechtigt sein, über die Leistungen des VR zu urteilen und ihn gegebenenfalls abzuwählen? Schliesslich sind Unternehmen kollektive Organisationen, in denen neben den Aktionären auch zahlreiche andere Beteiligte mit ihren komplementären Leistungen zusammenwirken. Die traditionelle Rechtfertigung für die Shareholder-Value-Maximierung besteht darin, dass nur die Aktionäre das residuale Risiko tragen, d. h. das Risiko des Vermögensverlustes. Alle anderen Beteiligten können ex ante vertraglich ihre Ansprüche absichern. Sie tragen – von Extremsituationen abgesehen – kein Risiko. So gesehen, wäre die Berücksichtigung aller Stakeholder, die nicht dem Aktionariat angehören, «grundlos».

Ist das wirklich so? Die traditionelle Rechtfertigung ist ins Wanken geraten. Unternehmen können heute einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil nicht mehr ausschliesslich durch den Einsatz von Kapital erzielen. Finanz-, Sach- und Humankapital sowie Spezialistenwissen sind im Zeitalter der Globalisierung und des Internets mobil und imitierbar. Sie wandern ab und werden imitiert, wie der Aufstieg der ostasiatischen Tigerstaaten zeigt.

Welche Ressourcen sind im Gegensatz dazu schwer imitierbar und «sticky»? Es ist dies erstens Sozialkapital, d. h. wechselseitiges Vertrauen zwischen den am Produktionsprozess Beteiligten. Zweitens sind dies firmenspezifische Fähigkeiten und Kenntnisse, insbesondere solche, die auf der Verknüpfung von Qualitätsproduktionsprozessen mit implizitem Erfahrungswissen («tacit knowledge») beruhen. Diese Ressourcen können nicht ex ante vertraglich abgesichert werden, wie dies die traditionelle Sichtweise behauptet. Sie sind schwer beobacht- und zurechenbar und deshalb ex ante schwer kontrahierbar.

Sollen sie dennoch erbracht werden, muss man erstens dafür sorgen, dass ihre Erzeuger nicht ausgebeutet werden, etwa indem langjährigen Mitarbeitenden mit ihrem ungeheuren Schatz an implizitem Erfahrungswissen aus kurzfristigem Gewinninteresse der Shareholder gekündigt wird. Zweitens müssen die Erbringer solcher Leistungen vom VR in ihren Interessen genauso geschützt werden wie die Aktionäre. Sie tragen nämlich genauso wie die Shareholder ein residuales Risiko, etwa jenes des Verlusts ihres firmenspezifischen Wissens, das in anderen Unternehmen weniger wert ist. Wird es nicht geschützt, bringen sie es nicht in das Unternehmen ein bzw. erwerben es erst gar nicht, sondern konzentrieren sich auf firmenübergreifendes Wissen – zum Schaden auch der Aktionäre.

Aus dieser neuen Sicht der Corporate Governance ergeben sich zwei Folgerungen: Erstens ist nicht jeder Unbeteiligte oder «die Gesellschaft» ein Stakeholder mit berechtigten Ansprüchen, sondern nur diejenigen, die firmenspezifisch investiert haben, ohne dass sie diese Investition ex ante vertraglich absichern konnten. Zweitens müssen die Interessen dieser Stakeholder im VR ebenso berücksichtigt werden wie die der Aktionäre. Sie sollten keineswegs nur vom Wohlwollen der CEO abhängig sein. Das hat zur Folge, dass im VR nicht nur Aktionärsvertreter sitzen, sondern auch Vertreter der berechtigten Stakeholder – beispielsweise der Mitarbeitenden. Das könnte zu einer fruchtbaren Reform des Kapitalismus führen und seiner sinkenden Akzeptanz in der jüngeren Generation entgegenwirken.

Margit Osterloh ist emeritierte Professorin der Universität Zürich, ständige Gastprofessorin an der Universität Basel und Forschungsdirektorin von Crema, Zürich.

Neue Zürcher Zeitung

UND SCHWEIZERISCHES HANDELSBLATT

Gegründet 1780
Der Zürcher Zeitung 240. Jahrgang

REDAKTION

Chefredaktor: Eric Gujer (eg.)

Stellvertreter: Daniel Wechlin (daw.), Andreas Schürer (asu.), Tom Schneider (scs.)

Mitglied Chefredaktion: Carola Ettenreich (cet.)

Tagesleitung: Christoph Fisch (cf.), Andreas Schürer (asu.), Daniel Wechlin (daw.), Jenni Thier (thj.), Benno Mattli (bem.)
International: Peter Rásonyi (pra.), Andreas Rüsch (A. R.), Andres Wysling (awy.), Werner J. Marti (wjm.), Andreas Ernst (ahn.), Beat Bumbacher (bbu.), Meret Baumann (bam.), Patrick Zoll (pac.), Daniel Steinwerth (DSt.), Dominique Burchhardt (dbu.)

Schweiz: Michael Schoenenberger (msc.), Erich Aschwarden (ase.), Claudia Beer (cb.), Jörg Krummenacher (kru.), Daniel Gerny (dgy.), Frank Sieber (fs.), Marc Trübhorn (tri.), Simon Hehli (shs.), Lucien Scherrer (lsc.), Helmut Stuber (st.), Bundeshaus: Fabian Schäfer (fab.), Christof Forster (For.), Bundesgericht: Kathrin Alder (ald.).

Wirtschaft/Börse: Peter A. Fischer (pfi.), Werner Enz (nz.), Ermes Gallarotti (ti.), Sergio Aioffi (ai.), Thomas Fuster (tf.),

Christiane Hanna Henkel (C. H.), Christin Severin (scv.), Nicole Rütti Ruzicic (nri.), Andrea Martel Fus (am.), Gerald Hosp (gho.), Giorgio V. Müller (gvm.), Michael Ferber (feb.), Hansueli Schöchli (hus.), Thomas Schürpf (tsf.), Zoé Inés Baches Kunz (Z. B.), Natalie Gratwohl (ng.), Werner Grundlehner (gru.), Daniel Imwinkelried (imr.), Anne-Barbara Labi (abl.), Michael Schäfer (msf.), Christian Steiner (cts.), Dieter Bachmann (dba.), Dominik Feldgös (df.)

Fuilleton: René Scheu (rs.), Angela Schader (as.), Rainer Stadler (ras.), Claudia Schwartz (cs.), Thomas Ribi (rib.), Ueli Bernays (ubs.), Roman Bucheli (rb.), Philipp Meier (phi.), Claudia Mäder (cmä.), Christian Wildhagen (wdh.).

Zürich: Irène Troxler (tox.), Alois Feusi (fs.), Dorothee Vögeli (vo.), Urs Bühler (bu.), Stefan Hotz (sho.), Adi Kälin (ak.), Katja Baigger (ba.), Fabian Baumgartner (fb.), Jan Hudoc (jhu.), Florian Schoop (scf.), André Müller (amü.), Daniel Fritzsche (dff.)

Sport: Elmar Wagner (wag.), Flurin Clalina (cl.), Andreas Kopp (ako.), Benjamin Steffen (bsn.), Daniel Germann (gen.), Peter B. Birrer (bir.), Philipp Bärtsch (pb.), Samuel Burgener (str.), Claudia Rey (crr.), Nicola Berger (nbr.).

Meinung & Debatte: Martin Senti (se.), Andreas Breitenstein (A. Bn.), Elena Panagiotidis (ela.).

Wissenschaft: Christian Speicher (Spe.), Ali Naderer (ni.), Stefan Betscholtz (S. B.), Stephanie Kusma (kus.), Lena Stalmach (sl.), Helga Rietz (rz.).

Wocheenden/Gesellschaft: Daniel Wechlin (daw.), Susanna Müller (sm.), Herbert Schmidt (hdt.), Birgit Schmid (bgs.), Matthias Sander (msa.), Bildredaktion und Gestaltung: Christian Guntlisberger (cgu.).

Reporter: Marcel Gyr (-yr.), Anja Jardine (jar.), Martin Beglinger (beg.).

Nachrichten: Tobias Ochsenbein (toc.), Manuela Nyffenegger (nyf.), Raffaela Angstmann (ran.), Michael Schilliger (msl.), Kathrin Klette (kkf.).

Produktionsredaktion: Christoph Fisch (cf.), Caspar Hesse (cah.), Manuela Kessler (mak.), Lide Paška (lpa.), Roland Tellentbach (rol.), Stefan Reis Schweizer (srs.), Robin Schwarzenbach (R. Sc.)

Bildredaktion/Webproduktion: Gilles Steinmann (gst.), Michele Schell (mi.), Roman Sigrist (rs.), Susanna Rusterholz (rus.), Reto Gratwohl (gr.).

Visuals: David Bauer (dav.), Beni Buess (bue.), Christian Kiehl (cke.), Anja Lemcke (lea.), Balz Rittmeyer (brt.), Joana Kelen (jok.).

KORRESPONDENTEN

Paris: Nina Balz (nbe.), **London:** Markus M. Häfsliger (mhf.), Benjamin Triebel (bet.). **Berlin:** Marc Felix Serrao (fx.), René Höltschi (Ht.), Benedict Neff (ben.), Jonas Hermann (jgh.), Hansjörg Müller (hmi.). **Frankfurt:** Michael Rasch (ra.), **München:** Stephanie Lahrtz (slz.), **Rom:** Andrea Spalinger (spl.), **Wien:** Matthias Benz (mbz.), Ivo Mijnsen (mij.). **Stockholm:** Rudolf Hermann (ruh.), **Brüssel:** Niklaus Nusplinger (nn.), Christoph G. Schmutz (sco.). **Moskau:** Markus Ackerer (mac.), **Dakar:** David Signer (dai.). **Lissabon:** Thomas Fischer (ter.). **Istanbul:** Volker Pabst (pab.). **Beirut:** Christian Weistlog (wst.), **Jerusalem:** Inga Rogg (ro.), **Tel Aviv:** Ulrich Schmid (U. St.), **Mumbai:** Marco Kauffmann Bossart (kam.), **Sydney:** Esther Blank (est.), **Singapur:** Manfred Rist (rt.). **Peking:** Matthias Müller (Mus.), **Tokio:** Martin Kölling (ko.). **Washington:** Peter Winkler (win.), Martin Lanz (ml.), **New York:** Christof Leisinger (cl.), **San Francisco:** Marie-Astrid Langer (lma.), **Vancouver:** Karl R. Felder (frd.), **Rio de Janeiro:**

Nicole Anliker (ann.), **Salvador da Bahia:** Alexander Busch (bu.), **San José de Costa Rica:** Peter Gaupp (pgp.)

REDAKTIONELLE MITARBEITER

International: Fabian Urech (urf.), Samuel Misteli (smi.), Judith Kornmann (jkr.). **Inland:** Angelika Hardegger (haa.), Antonio Fumagalli (fum.), Tobias Gafner (gaf.), Michael Surber (sur.), David Vorpion (dvp.). **Bundeshaus:** Lukas Mäder (mdr.), Larissa Rhy (rhy.).

Wirtschaft/Börse/Asien: Christoph Eisenring (cei.), Andreas Uhlig (Ug.), Stefan Häberli (hatt.), Patrick Herger (ph.), Matthias Kamp (mka.), Michael Sattelen (stt.). **Fuilleton:** Marion Löhndorf (ml.), Daniele Muscinico (MD), Manuel Müller (mmü.), Sabine von Fischer (svf.). **Zürich:** Johanna Wedi (jow.), Reto Flury (flu.), Michael von Ledeber (mvl.), Lena Schenkel (len.), Nils Pfändler (nli.).

Sport: Stefan Osterhaus (sos.), Michele Coviello (cov.), Ulrich Pickel (pic.), Andreas Babst (abb.), Christof Krapf (krp.). **Nachrichten:** Franziska Scheven (fs.), Martina Medic (med.), Tobias Sedlmaier (tsm.), Esther Rüdiger (eru.), Esther Widmann (wde.), Janique Weder (wej.), Manuel Frick (fma.), Gian Andrea Marti (gam.).

Bildredaktion/Webproduktion: Andrea Mittelholzer (and.), Christian Ditzelberger (cgu.), Sara Zeiter (sze.), Beat Grossrieder (bgr.), Verena Tempelmann (vtm.), Nicole Aebly (nae.), Rahel Arnold (raa.). **Produktionsredaktion:** Urs Buess (buu.), Bodo Lamparsky (la.), Lukas Leuzinger (lkz.), Philipp Hufschmid (phs.), Yvonne Eckert (yve.), Benno Brunner (bbu.), Hedi Ozalp (hli.), Jann Lienhart (jal.).

Social Media: Reto Stauffer (rst.), Corinne Plaga (cpt.), Gabriela Detwiler (gdt.), Philipp Gollmer (pgl.), **Visuals:** Marie-José Kolli (mjk.), Hatuka Maier-Borst (mbt.), Philip König (phk.), Manuel Roth (mrt.), Anna Wiederkehr (awi.), Markus Stein (sma.), Olivia Fischer (of.), Corradin Zellweger (czw.), David Hess (dhe.), Jörg Walch (jwa.),

GESTALTUNG UND PRODUKTION

Art-Direction: Reto Althaus (ral.). **Fotografen:** Christoph Ruckstuhl (ruc.), Karin Hofer (hfk.), Annick Ramp (ara.), Simon Tanner (tan.). **Produktion/Layout:** Hansruedi Frei, Andreas Steiner. **Blattplanung:** René Sommer.

Korrektorat: Natascha Fischer.

WEITERE REDAKTIONEN

NZZ TV / NZZ Format: Silvia Fleck (stf.), Karin Moser (mok.), Andrea Hauner (hwa.). **NZZ am Sonntag:** Chefredaktor: Luzi Bernet (lbi.). **NZZ Folio:** Christina Neuhaus (cn.). **NZZ Geschichte:** Lea Haller (lha.), Daniel Di Falco (dff.).

NZZ-MEDIENGRUPPE

Felix Graf (CEO)

ADRESSEN

Redaktion: Falkenstrasse 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Telefon +41 44 258 11 11, leserbriefe@nzz.ch, Internet: www.nzz.ch, E-Mail: redaktion@nzz.ch

Verlag: Falkenstrasse 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Telefon +41 44 258 11 11, E-Mail: verlag@nzz.ch

Leserservice: Postfach, CH-8021 Zürich, Telefon +41 44 258 10 00, E-Mail: leserservice@nzz.ch, www.nzz.ch/leserservice

Inserate: NZZ Media Solutions, Neue Zürcher Zeitung AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, Telefon +41 44 258 16 98, Fax +41 44 258 13 70, E-Mail: inserte@nzz.ch, Internet: nzmediasolutions.ch

Druck: DZZ Druckzentrum Zürich AG, Bubenbergrasse 1, CH-8045 Zürich

PREISE ABONNEMENTE (inkl. MWST)

NZZ Print & Digital: 779 Fr. (12 Monate), 71 Fr. (1 Monat)

NZZ Digital Plus: 550 Fr. (12 Monate), 50 Fr. (1 Monat)

NZZ Wochenende Print: 352 Fr. (12 Monate), 32 Fr. (1 Monat). Freitag und Samstag gedruckt ohne Digital

NZZ International Print & Digital: 550 € (12 Monate), 50 € (1 Monat). Preise gültig für Deutschland und Österreich, übrige Auslandspreise auf Anfrage

NZZ Kombi Print & Digital: 898 Fr. (12 Monate), 82 Fr. (1 Monat). NZZ und NZZ am Sonntag gedruckt inkl. Digital

NZZ für Studierende: 5 Fr. (1 Monat)

Alle Preise gültig ab 13. 3. 2019

Die Abonnentenadressen werden, soweit erforderlich und nur zu diesem Zweck, an die mit der Zustellung betrauten Logistikunternehmen übermittelt.

Anzeigen: gemäss Preisliste vom 1. 1. 2018

BEGLAUBIGTE AUFLAGE

Verbreitete Auflage: 111 023 Ex. (Wemf 2018), davon 25 718 E-Paper

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung der redaktionellen Texte (insbesondere deren Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung und Bearbeitung) bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die Redaktion. Ferner ist diese berechtigt, veröffentlichte Beiträge in eigenen gedruckten und elektronischen Produkten zu verwenden oder eine Nutzung Dritten zu gestatten. Für jegliche Verwendung von Inseraten ist die Zustimmung der Geschäftsleitung einzuholen. © Neue Zürcher Zeitung AG Kartengrundlage: © OpenStreetMap contributors