

Abbildung aus urheber- bzw. leistungsschutzrechtlichen Gründen entfernt

# Haben die Verlage bald AUSgetragen?

Mit 180.000 Zustellern erreichen Zeitungsverlage an mindestens sechs Tagen pro Woche einen Großteil der deutschen Haushalte. Durch die Integration neuer Produkte in dieses Netzwerk ergeben sich viele Chancen, schreibt unser Gastautor Markus Bohl. Allerdings müssten die Verlage auch zu Investitionen bereit sein.

Sieht man sich die derzeitige Aboentwicklung in einigen Verlagen an, werden die Abonnenten in zehn Jahren sehr weit verstreut sein. Nachdem die Zeitungsverlage bereits jetzt eine Ausnahme vom Mindestlohn benötigten, muss man sich fragen, wie die Zustellung in Zukunft finanziert werden soll. Geht man derzeit von Zustellkosten von sieben Euro je Abo pro Monat aus, werden die Kosten in zehn Jahren, bei einem normalen Abo-rückgang von 30 Prozent und durchschnittlichen Lohnsteigerungen, bei 10 Euro je Abo pro Monat liegen. Durch die Auflagenreduzierung werden dann mehr als 60 Mio. Euro an Erlösen fehlen.

Zur Jahrtausendwende witterten die Logistiker das große Geschäft in der Briefzustellung und wollten Synergien für die Zukunft schaffen. Bei einigen wenigen Verlagen hat das sehr gut funktioniert. Andere haben sich aus der Briefzustellung verabschiedet, was sich leider auch auf die gut organisierten Briefdienste auswirkt, weil das deutschlandweite Netz fehlt.

Die Idee war gut, aber warum hat sie nicht funktioniert? Aus meiner Sicht liegt die Problematik in der Verlagslogistik darin, dass man zwar versucht hat, zusätzliche Erlöse zu generieren, aber

gleichzeitig eine grundlegende Veränderung vermeiden wollte.

Als ich 1990 in der Zeitungslogistik begonnen habe, hatten die Träger nur ein Hauptprodukt, und die Vertriebsinspektoren konnten das Ganze mit ein paar EDV-Listen, Festnetztelefon und Karteikarten organisieren. Während mittlerweile in allen anderen Verlagsbereichen moderne IT-Systeme eingeführt wurden, müssen die Gebietsleiter (ehem. Vertriebsinspektoren) den Zustellereinsatz auch im Jahr 2015 noch immer mit einer Excel-Datei planen. Die Zusteller tragen viele verschiedene Ausgaben, Fremd-

produkte, Zeitschriften sowie Briefe aus und kämpfen gleichzeitig mit vielen verschiedenen Informationslisten. Die EDV-Systeme der Logistik wurden im Laufe der Zeit lediglich modifiziert.

## Gehen Verlagslogistiker bald durch die Hölle?

AUSgetippt, aber nicht abgeschrieben! Jeder von uns kennt Triumph-Adler und deren legendäre Schreibmaschinen. Heutzutage hat niemand mehr eine Schreibmaschine, aber Triumph-Adler ist weiterhin erfolgreich. Man musste

„*Ohne Zusatzgeschäfte ist die Logistik gefährdet. Verlage brauchen eine Logistikorganisation, die unabhängig von der Zeitung bestehen kann.*“

Gang durch die Hölle allerdings vermeiden.

## Vom Austräger zum Zusteller

Die Zeitungsverlage sind einer der größten Arbeitgeber mit 180.000 Zustellern in ganz Deutschland. Mehrere Tausend Transporter sind täglich durch die ganze Republik unterwegs. Und die Zusteller sind sechs Mal pro Woche frühmorgens an den Haushalten. Das ist eine wirklich tolle Grundlage, um darauf aufzubauen.

Delivery. Gleichzeitig investieren die Verleger sehr gerne in Internet-Startups u.a. im E-Commerce-Bereich. Auch daraus ergeben sich zukünftig viele Chancen. Ohne Zusatzgeschäfte würde man die Kernkompetenz der Logistik gefährden. Wir brauchen eine Logistikorganisation, die unabhängig von der Zeitung bestehen kann.

## Notwendige Veränderungen

In den letzten Jahren hat sich bereits angedeutet, dass die Findung von Zustellpersonal schwieriger und aufwändiger wird, zumal die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter steigen. Angesichts der hohen Anzahl von Rentnern ist der Veränderungsprozess ziemlich gut vorhersehbar. Unter den derzeitigen Bedingungen wird es irgendwann unmöglich sein, Mitarbeiter zu finden. Imagekampagnen werden dann nicht mehr helfen.

Markus Bohl,  
Berater für Zeitungsverlage und Briefdienste

sich irgendwann die Frage stellen: Was ist unsere Kernkompetenz? TA war bereits in vielen Firmen mit dem Einkauf und im Bürobereich verankert. Deshalb hat man diese Nische genutzt und sich vom Maschinenproduzenten zum Spezialisten für Büroorganisation, Drucker- und Dokumentenmanagement gewandelt. „Dieses Unternehmen ist durch die Hölle gegangen“, sagt Marketingchef Karl Rainer Thiel.

Viele Verlagslogistiker denken vielleicht, dass die Organisation des Mindestlohns bereits die Hölle war. Dieser hat allerdings nur wachgerüttelt und bereits seit Jahren notwendige Gebietsoptimierungen vorangetrieben sowie Lohnsysteme reformiert. Wobei manche Verlage immer noch gerne am Stücklohn festhalten möchten, weil dieser so schön planbar ist. Mit einer weitsichtigen Strategie lässt sich dieser

Die Briefzustellung war grundsätzlich die richtige Idee und wird in den nächsten Jahren mit den passenden Rahmenbedingungen deutlich besser funktionieren. Weiterhin werden Zeitschriften, Warensendungen, Kataloge und unadressierte Sendungen dazu gehören.

In den ländlichen Bereichen wird die Paketzustellung durch die Verlagslogistik eine gute Alternative sein. Der Nordkurier in Neubrandenburg hat diesen Weg bereits eingeschlagen (siehe DNV 16-17/2014, S. 38-39). In den städtischen Bereichen wird man die kurzen Wege und die Mitarbeiterkompetenz einsetzen können und mit Kurierfahrten das Spektrum erweitern. Die MainPost-Logistik geht hier mit gutem Beispiel voran (siehe DNV 6/2015, S. 32-33).

Bereits jetzt erreichen die Verlage zudem immer mehr Anfragen zu Same-Day-



## Markus Bohl

ist seit 2007 als Berater für Zeitungsverlage und Briefdienste in ganz Deutschland tätig. Ein Schwerpunkt dabei ist die Neuausrichtung der Logistik. Das Geschäft seiner Kunden kennt er aus seiner 14-jährigen Praxis im Mittelbayerischen Verlag aus Regensburg.



Was bisher geschah: Meilensteine der Verlagslogistik von 1990 bis heute

Der Arbeitsmarkt wird flexiblere und attraktivere Arbeitsplätze fordern. Bereits jetzt ist ein Trend zum Vollzeit-zusteller erkennbar. Vor allem in der Umstellungsphase wird es Kombinationen von 450-Euro-Kräften und Vollzeitstellen geben bzw. geringfügig Beschäftigte teilen sich eine Stelle. Diese neuen Möglichkeiten erfordern hohe Variabilität bei Urlaubsvertretungen, Gebietszuschneitten, Informationsfluss, Abrechnung und Einsatzplanung.

In den meisten Verlagen sind über 1.000 Zusteller beschäftigt. Das gängigste Hilfsmittel zur **Zustellereinsatzplanung** ist eine Excel-Datei. Der gesamte Prozess von der Ressourcen- und Einsatzplanung bis hin zum Abrechnungssystem bedarf einer dringenden Reform.

**Vertriebsinspektoren bzw. Gebietsleiter** sind eine Schaltzentrale zwischen Verlag und Zustellung. Mit einer hohen Personalverantwortung steuern sie die Qualität und die Kosten. Durch die Integration zusätzlicher Produkte, den fortschreitenden Zustellermangel, die Umsetzung von Gebietsreformen und den Mindestlohn ist die Arbeitsbelastung der Gebietsleiter in den letzten Jahre rapide angestiegen. Das hat zu einigen Burn-out-Fällen geführt. Die Neuausrichtung und Aufwertung dieser Position wird ein Schlüssel für die anstehenden Veränderungen sein.

### Personal und IT

Alle beschriebenen Veränderungen gehen einher mit neuen Anforderungen

an die IT-Umgebung. Es wird daher nicht ausreichen, ein Parallelsystem wie bisher in der Briefzustellung aufzubauen. Stattdessen müssen die Systeme vollumfänglich in die logistischen Abläufe integriert werden.

Die IT-Infrastruktur wird immer vielfältiger und damit komplexer: Parallel im Einsatz sind Systeme für Zeitungen, Post, Prospektverteilung, Zustellereinsatzplanung, Geoinformation, Tourentracking, Zeiterfassung, Paketverfolgung, Zeitschriftentourisierung, E-Commerce-Anbindung usw.. Daraus folgt, dass bereits jetzt IT-Know-how bzw. Mitarbeiter aufgebaut werden sollten. Generell fehlt der Logistik-Nachwuchs! Die Azubis in den Verlagen wollen lieber in die interessanten Markt-Abteilungen und nicht in die vermeintlich altmodische Zustellung. Die Logistik muss wieder eine interessante Zukunftsperspektive bieten.

**Gemeinsame Führung:** „Wir vom Verlag und die vom Briefdienst“ zeigt das frühere Denken der Abteilungsleiter. Dass in einigen Standorten die Briefdienste mittlerweile einen nennenswerten Anteil zum Betriebsergebnis beitragen, wird dabei leicht vergessen. Drei Geschäftsführer für Briefdienst, Zeitungszustellung und Prospektverteilung werden immer eigene Interessen verfolgen. Einer muss die Strategie vorantreiben und das Zusammenspiel organisieren. Ein gutes Beispiel ist Heiko Reckemeyer aus Hameln, der in vielen Bereichen ein Vordenker ist. Das funktioniert aber nur, weil er die Klammer über alle Logistikbereiche bildet. Reckemeyer ist in Personalunion Vertriebsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Deister- und Weserzeitung Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG sowie darüber hinaus Geschäftsführer der CITIPOST Weser- bergland GmbH und der Weserbergland Logistik GmbH.

Die neuen Geschäftsfelder der letzten Jahre wurden jeweils in separaten Prospektverteilungsfirmen oder Briefdiensten organisiert. Viele Abläufe wie z.B. Tourenplanung/Auslieferung, Verpackung/Produktion, Ablauforganisation und Qualitätsmanagement sind ähnlich. Nur

mit einer totalen **Integration** können Synergien genutzt werden. Die Biberpost/Volksstimme Magdeburg hat dies vorbildlich umgesetzt. Übrigens: In Ostdeutschland sind einige Trends früher erkennbar und werden erfolgreicher umgesetzt.

**Insourcing:** In der Vergangenheit hat man den kompletten Transport outsourct, weil die Fahrzeuge nur nachts in der Zeitungsauslieferung unterwegs waren und tagsüber herumstanden. Mittlerweile werden tagsüber Anzeigenblätter ausgeliefert und an fünf Tagen in der Woche Briefe abgeholt. Wenn neue Geschäftsfelder wie Paketzustellung, Kurierfahrten oder Same-Day-Delivery dazu kommen, braucht man wieder die Hoheit über die Fahrzeuge. Es ist sinnvoll, einen Teil wieder selbst zu betreiben, um Zusteller mit passenden Transportmitteln auszustatten.

**Logistik** bedeutet die Abläufe optimal zu steuern. Deshalb sollten die Tourenplanung und das Tourentracking wieder zur Grundausstattung gehören. Vor allem das Tourentracking hat sich bereits jetzt als wichtiges Hilfsmittel in puncto

Wartegelder, Anlieferzeitpunkt für Arbeitsbeginn (Mindestlohn), Gebietszuschritt und Organisation der Briefabholung erwiesen. Um die Flexibilität und Wirtschaftlichkeit in Zukunft zu gewährleisten, ist neben der Software ebenfalls Mitarbeiter-Know-How erforderlich.

**Im Marketing/Verkauf** müssen die Produkte natürlich optimal vermarktet werden, und es ist zugegebenermaßen schwierig, gute Verkäufer zu finden. Aber am Beispiel PostModern aus Dresden kann man sehen, dass man mit guten Ideen und einer erfrischenden Unternehmenskultur motivierte Mitarbeiter bekommt und damit eine sagenhafte Marktausschöpfung erreicht.

Die gemeinsame Verantwortlichkeit muss sich weiterhin über die **Produktionsstandorte** ziehen. Es ist nicht sinnvoll, irgendwo eine separate Briefproduktion zu betreiben und die Sendungen dann wieder zusammenzuführen. Vor allem, wenn viele Produkte (Zeitungen, Briefe, Zeitschriften, Warensendungen, Pakete etc.) an einen Zusteller geliefert werden sollen, kann das nicht an drei bis vier Standorten mit verschiedenen Pro-

duktionsleitern erfolgen. Bereits jetzt sollte man mit den Herstellern neue Verpackungslinien planen. Es ist in diesem Zuge absolut erfreulich, dass Herr Schumann, Vorsitzender des Bundesverbandes der Kurier-Express-Postdienste in Zusammenarbeit mit GS1 Germany unter dem Stichwort Industrie 4.0 mit einem offenen Portal und der Vereinheitlichung von Sendungsnummern und Datenformaten den Austausch fördern möchte und dadurch überhaupt erst die Anbindung von weiteren Partnern/Kunden ermöglicht. Dadurch wird in Zukunft der Austausch von Sendungen und deren Nachverfolgung deutlich erleichtert.

Um die Zukunft aktiv gestalten zu können, muss wieder in die Verlagslogistik investiert werden. Die Verantwortlichen brauchen dafür einerseits eine Vision von der zukünftigen Ausrichtung, andererseits einen langen Atem. Denn die notwendigen Veränderungen in den Organisationen lassen sich nur durch konsequente und kontinuierliche Arbeit umsetzen. Schritt für Schritt.

MARKUS BOHL

## ZUSTELLUNG

### Funke und Madsack prüfen Zusammenarbeit

Die Medienunternehmen Funke und Madsack prüfen die Möglichkeit einer partiellen Zusammenarbeit in der Zeitungszustellung. Laut Bundeskartellamt wurde die mittelbare Gründung von drei Gemeinschaftsunternehmen angemeldet.

„Wir prüfen derzeit die Möglichkeiten, die Zusammenarbeit bei der Zustellung in Niedersachsen zu intensivieren“, bestätigte eine Madsack-Sprecherin auf DNV-Anfrage, „damit soll in einem schwierigen Zustellgebiet auch langfristig Versorgungssicherheit gewährleistet werden.“ Weder Madsack noch Funke wollten weitere Details nennen.

Die Verbreitungsgebiete der Tageszeitungen der beiden Mediengruppen überschneiden sich teilweise, vor allem im östlichen Niedersachsen mit den Städten Wolfsburg und Gifhorn. In der Mediengruppe Madsack erscheinen bundesweit 15 regionale Tageszeitungen, knapp die Hälfte davon in Niedersachsen (u.a. Hannoversche Allgemeine, Wolfsburger Allgemeine). Madsack hat seinen Sitz in Hannover. Zur Funke

Mediengruppe gehören zwölf regionale Tageszeitungen. In Niedersachsen ist das Medienunternehmen aus Essen mit der Braunschweiger Zeitung und dem Harz Kurier vertreten. (JF)

**MADSACK**   
MEDIENGRUPPE

**FUNKE**  
 **MEDIEN**  
**GRUPPE**