

Neue Initiative soll Zeitungslogistik retten

Seit vielen Jahren kämpfen die Zeitungsverlage nun schon mit ihrer Logistik. Rückläufige Print-Abo-Zahlen und steigende Kosten sowie der Zustellermangel ließen zuletzt immer weniger Gestaltungsmöglichkeiten zu. Das soll sich nun mit einer großen Initiative ändern.

Deutschlands Zeitungsverlage haben sich auf den Weg gemacht, die „Golden Nuggets“ in ihrem Logistikgeschäft zu finden. Was nach Aufbruch und Goldgräberstimmung klingt, ist in Wahrheit der Versuch, die Wirtschaftlichkeit der Verlagslogistik zu retten. Nachdem dort nun schon seit vielen Jahren gegen die rückläufigen Print-Abo-Zahlen und die steigenden Kosten (u.a. für Personal durch erhöhte Mindestlöhne) angearbeitet werden muss, wird es immer schwerer, flächendeckend Deckungsbeiträge zu erzielen und dafür neue Impulse zu setzen.

„Bei weiterhin sinkenden Printauflagen braucht es Antworten, wie man die Logistik daran anpasst“, erklärt beispielsweise Jan Fitzner, Geschäftsführer Druck und Logistik der Nordwest Medien-gruppe sowie Geschäftsführer der Citi-post Nordwest. Er weiß: „Viele Verlagslogistik-Unternehmen arbeiten daran mit unterschiedlichen Herangehensweisen.“

Es ist jedoch fraglich, ob kleine Entwicklungsschritte auf verlagsindividueller Ebene künftig noch ausreichen werden. Stattdessen sollte größer gedacht werden, wie auch Jürgen Baldewin, Geschäftsführer der SWMH Logistik, andeutet: „In der Vergangenheit haben wir in der Logistik bereits einiges optimiert. Jetzt ist es an der Zeit, die nächsten Schritte zu gehen – hin zu einer Verlagslogistik 2.0. Wesentlich dafür ist die Idee der deckungsbeitragsorientierten Zustellung, also eine wirtschaftliche Beurteilung jeder Zustell-Adresse. Außerdem müssen wir deutlich flexibler werden.“



GROSS ANGELEGTE BRANCHEN-KOOPERATION

Was den Zeitungsverlagen als Einzelkämpfer immer schwerer gelingt, soll nun über eine gemeinsame Initiative neues Leben bekommen. Grundsätzlich empfiehlt es sich ohnehin, stets von den Besten zu lernen. In einem kleinteiligen Geschäft mit vielen unterschiedlichen Akteuren und Ansätzen mag aber nicht immer klar und transparent sein, wo diese beste Lösung gerade zu finden ist – oder ob es sie überhaupt gibt.

Geboren war die Initiative mit dem zunächst etwas kryptisch anmutenden Namen „#TheWay2DB“. Dahinter verbirgt sich nichts anderes als das Bestreben der Zeitungsverlage, auch in Zeiten rückläufiger Print-Abo-Zahlen und steigender Kosten noch Deckungsbeiträge („DB“) zu erzielen. Die Initiative soll dazu einen Raum für Austausch und gegenseitiges Voneinander-Lernen schaffen. Führungskräfte aus den teilnehmenden Verlagen kommen zusammen, sprechen über das, was gut funktioniert (ihre „Golden Nuggets“) und gewinnen so auch Ideen zur Optimierung ihres eigenen Logistikgeschäfts.

Zum Start mit dabei sind rund 60 Führungskräfte aus 15 Zeitungsverlagen. Darunter finden sich sowohl große Player aus dem Regionalmediengeschäft (u.a. SWMH, Funke), als auch mittelgroße und kleinere Regional- und Lokalverlage (u.a. Weser-Kurier, Ibbenbürener Volkszeitung, Zeitungsverlag Waiblingen) sowie überregional agierende Unternehmen (Medienservice aus dem Hause FAZ

sowie auch hier die SWMH mit der *Süddeutschen Zeitung*). Mitte September 2024 kamen sie zu einem ersten digitalen Kick-off-Event zusammen. Im weiteren Verlauf wollen sie sich monatlich bis zweimonatlich zu weiteren Gesprächsrunden treffen. Vorerst ist die Initiative auf eine Laufzeit von einem Jahr ausgelegt.

Die Organisation der Initiative übernimmt dabei Unternehmensberater Markus Bohl mit seinem Team. Er arbeitet bereits seit 2007 mit Zeitungsverlagen an der Optimierung ihrer Verlagslogistik und Briefdienste, ist in diesem Bereich bestens vernetzt und hatte einst beim Mittelbayerischen Verlag und der City Mail in Regensburg auch selbst operativ in der Verlags- und Brieflogistik gewirkt. Bohl kennt die Entwicklungen und Herausforderungen dieses Marktbereichs aus eigener Erfahrung und aus seiner Marktbeobachtung, die er einmal jährlich in einem Benchmarking zusammenfasst.

Aus seiner Marktbeobachtung heraus berichtet Bohl: „Das Thema der Deckungsbeiträge rückt immer mehr in den Vordergrund. Die Verlage haben Kostendruck und müssen daran arbeiten, die Kosten in der Logistik zu reduzieren.“

Wozu es führen kann, wenn genau dies nicht gelingt, war 2023 exemplarisch bei der Madsack Mediengruppe und der Funke Mediengruppe zu beobachten. Dort hatte man jeweils in einzelnen Pilotregionen die Print-Zustellung komplett eingestellt und stattdessen das Digital-Abonnement forciert (für Projektberichte vgl. DNV 10/2023). In anderen Häusern laufen derweil Vorbereitungen, um die Zustellung an einzelnen Wochentagen abzuschalten.

BESSERE ZUSAMMENARBEIT VON LESERMARKT UND LOGISTIK

Mit der Initiative „#TheWay2DB“ wollen die Zeitungsverlage nun noch einmal gemeinschaftlich und konzentriert versuchen zu verhindern, dass einzelne Zustell-



**Wir wollen das
Maximum aus
jedem Abo
rausholen.**

Markus Bohl
Berater

gebiete oder Wochentage aus wirtschaftlichen Gründen vom Netz genommen werden müssen.

„Unsere Devise ist, dass wir die Logistik zunächst mal auf der Kostenseite optimal aufstellen, bevor Zustellorte oder Zustellgebiete abgeschaltet werden“, so Bohl. Um dies zu erreichen, werden die teilnehmenden Verlage im Verlauf der Initiative in vier Projektgruppen arbeiten.

Da ist erstens das Team „Lesermarkt“. Dort will man sich mit Themen wie Zustellalternativen, DB-optimierter Transformation sowie der erfolgreichen Umstellung auf Digital beschäftigen. Es geht aber auch um Kommunikation, wie Bohl erläutert: „Wichtig ist die Abstimmung zwischen Logistik und Lesermarkt. Nur gemeinsam können wir die Abos wirtschaftlicher machen. Und genau das ist auch ein Ziel der Initiative.“

Die Idee für eine gute Zusammenarbeit zwischen Lesermarkt und Logistik sieht so aus: Der Lesermarkt bekommt von der Logistik die Info, wie wirtschaftlich die einzelnen Zustellgebiete sind – und vor allem auch welche Gebiete unwirtschaftlich sind. Im Lesermarkt muss dann die Entscheidung getroffen werden, ob man sich dort von der Print-

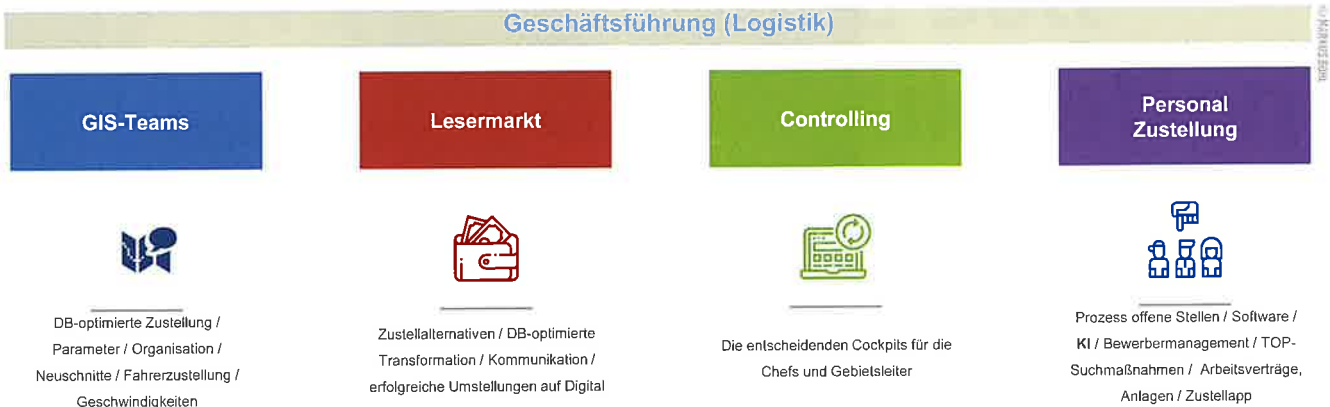
Zustellung verabschiedet und auf das E-Paper umstellt, oder ob man die Zeitung wahlweise über den hauseigenen Briefdienst oder die Deutsche Post zu einem späteren Tageszeitpunkt ausliefert.

NEUE LOGIK IN DEN ZUSTELLGEBIETEN

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Zustellgebiete auch optimal zugeschnitten sind. Dafür brauche es eine neue Logik. Ansätze dafür gibt es schon. Das etwas sperrige Schlagwort lautet: „Deckungsbeitrags-optimierte Zustellung“. Ausgangspunkt ist dabei die Frage: Welche Deckungsbeiträge erziele ich in der Zustellung bei welcher Adresse bzw. welchem Stopp? Auf dieser Basis bzw. nach dieser Logik werden dann die Zustellgebiete zugeschnitten.

Innerhalb der Initiative „#TheWay2DB“ wird dieses Thema in der Arbeitsgruppe der „GIS-Teams“ diskutiert und ausgearbeitet. GIS steht dabei für „Geo-Informationssysteme“ und meint vereinfacht beschrieben die Analyse raumbezogener Daten, auf deren Basis dann die Zustellbezirke und Routen in der Zeitungslogistik erstellt werden. Übersetzt auf die Zeitungslogistik lauten

Verlagslogistik soll auf mehreren Ebenen optimiert werden



In vier Projektgruppen arbeiten die Teilnehmer von #TheWay2DB an der Zukunft der Verlagslogistik

die Zielfragen also: Wie müssen Bezirke neu geschnitten werden? Und wie werden Routen geplant, sodass die zu beliefernenden Abo-Kunden möglichst sinnvoll aneinandergereiht werden (Perlenketten-Logik) und ein optimaler Weg auch durch weniger besiedelte Gebiete entsteht?

Es geht hierbei nicht nur um die optimale Planung am Reißbrett, sondern um saubere logistische Prozesse sowie um Standardisierung. Dort sieht Bohl bei den Zeitungsverlagen noch Luft nach oben: „Aktuell macht das jeder anders, vieles ist uneinheitlich. Wir wollen aber auch die Prozesse der Logistik optimal aufstellen – vom Recruiting über das Controlling bis hin zur Arbeit mit den GIS.“

Denkt man diese Logik und die dahinterliegende Bedeutung weiter, so wird klar, dass die GIS-Teams für die Wirtschaftlichkeit der Abonnements künftig eine größere Bedeutung in den Verlagen bekommen werden. Das weiß auch Bohl und betont: „Diese Teams bekommen eine völlig neue Gewichtung. Deshalb müsste die Manpower pro Verlag dort eigentlich verdoppelt werden.“

RECRUITING UND CONTROLLING VERBESSERN

Die dritte Arbeitsgruppe in der Initiative beschäftigt sich mit dem Recruiting. Der bereits angesprochene Zustellermangel ist nach wie vor ein Problem für die Verlage. Deshalb gilt es, die Personalsuche auf den Prüfstand zu stellen. Erfolgs-

entscheidend ist laut Bohl, wie schnell der Bewerber kontaktiert wird und wie schnell man ihn zu einem Gesprächstermin bekommt. Der Berater will hier eine stärkere Einbindung des externen Dienstleisters Joblicant empfehlen. Diesen habe er selbst getestet und damit positive Erfahrungen gemacht. Die Plattform mit Unternehmenssitz in Münster hat sich laut eigenen Angaben darauf spezialisiert „geringqualifizierte Arbeitskräfte schnell und planbar einzustellen“. Laut Bohl kommt dabei auch künstliche Intelligenz zum Einsatz. Grundsätzlich geht es darum, Stellenanzeigen auszuspielen und dann auch den Bewerbungsprozess zu begleiten (z.B. Erstgespräch und Terminvereinbarung für Folgegespräch). Mit einigen Postdienstleistern und Zeitungslogistikern wie der BWPost aus Stuttgart oder Lensing Logistik aus Dortmund arbeitet die Plattform bereits zusammen.

Die vierte Arbeitsgruppe in der Initiative ist schließlich das Team „Controlling“. Dort geht es unter anderem auch um die Wahl der richtigen Kennzahlen für die Erfolgsmessung in der Logistik. Für Bohl gehört beispielsweise auch die reine Kilometer-Angabe dazu. Es genüge demnach nicht, den Zustellern eine Zielzeit für die Absolvierung ihrer Route vorzugeben. Angesichts sinkender Printauflagen müsse man auch die Kilometeranzahl reduzieren.

Nach dem Mitte September erfolgten Kick-off sollen die vier Projektgrup-

pen ihre Arbeit aufnehmen. Es gilt, keine Zeit zu verlieren: „Wir müssen jetzt Gas geben, sonst läuft uns die Zeit davon und wir haben nicht mehr lange Spaß in der Logistik“, so Bohl. Denn die nächste Kostensteigerung sei schon absehbar und dürfte dann weitere Einschnitte bedeuten: „Spätestens mit der nächsten Mindestlohnerhöhung dürften weitere Verlage einzelne Zustelltage einstellen.“

Genau das ist es aber, was die Zeitungslogistiker mit der Initiative verhindern wollen. Denn langfristig könne man durch solche Einschnitte keine Besserung erwarten. Berater Bohl unterstreicht: „Wenn die Zustellung schlecht organisiert ist, dann bringt es mir mittel- bis langfristig gar nichts, einzelne Zustelltage abzuschalten. Denn an den verbleibenden Tagen ist die Zustellung immer noch suboptimal. Deshalb sollten zunächst einmal die Prozesse sauber aufgestellt werden, bevor irgendwo etwas weggeschnitten wird.“

Letztendlich geht es bei der Initiative aber nicht um das Verhindern, sondern um das Optimieren – insbesondere mit Blick auf den Lesermarkt und die Vertriebslöse. Denn, so Bohl: „Wir wollen das Maximum aus jedem Abo rausholen“

WOLFGANG RAKEL

Das sagen Verlagslogistiker zu der neuen Initiative

JÜRGEN BALDEWEIN

Geschäftsführer SWMH Logistik & Geschäftsführer Zamdo

Uns als SWMH Logistik GmbH liegt viel daran, dass alle Regionalverlage in Deutschland so lange und so effizient wie möglich, ihre Zustellstrukturen aufrechterhalten können. Denn auch wir selbst bauen mit unseren Print-Produkten darauf und wollen die Print-Tageszeitungen wie z.B. die SZ so lange wie möglich über eben diese Regionalverlagsstrukturen bundesweit zustellen. Wenn die regionalen Zustellstrukturen wegfallen würden, dann bliebe als Alternative nur die Deutsche Post. Eine eigene bundesweite Zustellung können wir aus organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen nicht selbst betreiben.

Im Projekt „#TheWay2DB“ von Markus Bohl finden wir viele interessante Ansatzpunkte. Daraus kann sich ein Weg für die nächsten Monate und Jahre entwickeln. Wir müssen in enger Abstimmung mit den Lesermärkten an unseren Strukturen arbeiten und vor allem auch in unsere Logistiksysteme und Prozesse investieren.

In der Vergangenheit haben wir in der Logistik bereits einiges optimiert. Jetzt ist es an der Zeit, die nächsten Schritte in Richtung Verlagslogistik 2.0 zu gehen. Die Idee der deckungsbeitragsorientierten Zustellung, also einer wirtschaftlichen Beurteilung jeder einzelnen Zustell-Adresse, ist dafür ein wesentlicher Schritt. Zudem ist es wichtig, dass wir deutlich flexibler in unserer Bezirksplanung werden.

Ein mögliches Zukunftsszenario könnte sein, dass wir die starren Bezirksstrukturen auflösen und die Bezirke täglich disponieren – natürlich durch geeignete Systeme unterstützt und optimiert. Wenn meine Mitarbeiter*innen wissen, wie viele Exemplare an einem bestimmten Tag in einem bestimmten Gebiet zugestellt werden müssen und sie die Zustellkapazitäten sowie die Regionalstrukturen kennen, können sie auf dieser Basis intelligent und effizient planen.

Parallel müssen wir uns fragen, wo und in welcher Menge wir neben den Zeitungen (und Zeitschriften) weitere Produkte mitnehmen können. Dadurch können wir den durch Auflagenrückgänge sinkenden Mengen entgegenwirken.

Und schließlich geht es darum, den kompletten Prozess vom Management bis hin zum Zusteller auch zu digitalisieren. Das bedeutet auch, den Zustellern digitale Tools mit an die Hand zu geben.

Unser Ziel ist es, dass keine Zustellgebiete oder Zustelltage reduziert werden müssen. Wir versuchen, jedem Kunden, der ein Print-Produkt beziehen möchte, diesen Wunsch zu erfüllen. Dazu müssen wir uns in der Logistik verändern, deutlich flexibler, deutlich datengetriebener und deutlich digitaler werden.



JAN FITZNER

Geschäftsführer Druck und Logistik der Nordwest Mediengruppe & Geschäftsführer Citipost Nordwest

Bei weiterhin sinkenden Printauflagen braucht es Antworten, wie man die Logistik daran anpasst. Viele Verlagslogistik-Unternehmen arbeiten daran mit unterschiedlichen Herangehensweisen.

Die aktuelle Situation bedeutet Anpassung – also Fitness – auf der letzten Meile. Neben der Nachfrage Print ist auch die Nachfrage des Postmarktes unter dem gerade neu gefassten Postgesetz relevant. Auf der letzten Meile kann man Zustellzeiten verändern und Zeitungen auch in den Vormittag hinein zustellen. Der Zustellrhythmus und auch die Erscheinungstage können überdacht werden. Stichworte wären A/B-Zustellung – also nur alle zwei Tage, oder montags nur noch ePaper in ländlichen Bereichen anbieten. Auch über die Haushaltsabdeckung muss nachgedacht

werden. Welche Haushalte wollen wir werktäglich beliefern? Für solche weitreichenden Entscheidungen braucht es kluge und praxistaugliche Antworten in der Logistik.

Wir haben ein Scoring eingeführt, das Deckungsbeiträge je Haushalt einordnet. Das verändert unsere Strategien auf der letzten Meile, in der Vermarktung und Kundenservice. In einem Landkreis pilotieren wir dies aktuell.

Wir erhoffen uns durch die Teilnahme an der Initiative, an Erfahrungen anderer Verlage zu partizipieren. Erfahrung ist ja auch die Summe von Misserfolgen, die andere dann nicht wiederholen müssen. Also teilen wir nicht nur unsere Ideen und Erfolge, sondern auch Misserfolge und Korrekturen in unseren Projekten.

