

# Trends in der Zeitungs- und Postlogistik bei deutschsprachigen Tageszeitungsverlagen

VDD Jahrestagung, 29. März 2019

Moritz Schwarz, Kirchner + Robrecht management consultants GmbH

Alzenau, 23. März 2019

# Inhalt

**01** | Vorstellung Kirchner + Robrecht managemet consultants GmbH

**02** | Trends in der Zeitungslogistik **und -zustellung**

**03** | Trends in der Postlogistik **und -zustellung**

## 1. Vorstellung Kirchner + Robrecht management consultants GmbH

# Seit 25 Jahren begleitet und berät Kirchner + Robrecht das Top-Management von Medienunternehmen in Veränderungsprozessen

## Unternehmensdaten

- Gegründet 1993
- Standorte Berlin, Rhein/Main (Alzenau), München
- Geschäftsfelder Beratung für Medienhäuser  
Beratung für Corporate Publishing und Kommunikation
- Kompetenzschwerpunkte
  - Digitale Medien und Crossmediales Publizieren
  - Publishing-Prozesse und Organisation
  - Strategischer Einsatz von Informationstechnologien
  - Kundenbeziehungsmanagement / Big Data CRM
  - Konsolidierung Print-Kerngeschäft
  - **Logistik und Zustellung**
- Personal 12 festangestellte Mitarbeiter in der GmbH, darunter ehemalige Führungskräfte mit langjähriger Beratungs- und Verlagsexpertise

Über 20 renommierte Berater im Kirchner + Robrecht consulting network

# Von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung – Kirchner + Robrecht übernimmt Verantwortung für das Erreichen Ihrer Ziele

## Kompetenzfelder K+R

	Strategien und Geschäftsmodelle	Strukturen und Prozesse	Werkzeuge und Technologien
Wachstum Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategien für Unternehmen, Geschäftsfelder, Produkte, Marktbearbeitung, Vertrieb, Technologie und Systeme</li> <li>Marktanalysen u. -bewertungen</li> <li><b>Neue Geschäftsmodelle und Businesspläne</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zukunftsausrichtung und Optimierung der Unternehmensorganisation</li> <li>Innovationsmanagement</li> <li>Organisationsentwicklung, Change Management</li> <li>Produktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-Audit (IT-strategische Leitlinien, Systemlandschaften für Publishing, CRM und kaufmännische Anwendungen, Infrastruktur, Services, Projekte, Organisation)</li> <li>Entwicklung von Technologie-Strategien</li> </ul>
Effizienz Konsolidierung	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aufbau neuer Geschäftsbereiche</b></li> <li>Kundenbeziehungs-management</li> <li>Roadmap Unternehmensentwicklung</li> <li>Konsolidierung Kerngeschäft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prozessoptimierung, Senkung Prozess- und Technologiekosten</b></li> <li>Management von Kooperationen, Netzwerken</li> <li>Due Diligence, M&amp;A</li> <li>Sourcing, Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl und Einführung von Technologien und Systemen</li> <li>Konzepte für Technologiebetrieb</li> <li>Projektmanagement-Tools und Verfahren</li> </ul>

Projektmanagement | Interimsmanagement | Coaching | Trainings

# Viele unsere Kunden sind Top Player, die hauptsächlich in den Branchen Medien und Kommunikation zuhause sind

Auszug aus unserer Referenzliste



→ Die vollständige Referenzliste befindet sich auf [www.kirchner-robrecht.com](http://www.kirchner-robrecht.com)

# Im Bereich Zeitungsproduktion ist Kirchner + Robrecht durch die Kooperation mit WAN-IFRA sehr international aufgestellt

## Aktuelle Referenzen Zeitungsproduktion



# Die Herausforderungen im Produktions- und Logistikbereich geht Kirchner + Robrecht mit maßgeschneiderten Beratungsansätzen an

## Beratungsansätze in Produktion und Logistik

### Strategieentwicklung



### Prozessoptimierung



### Investitionsvorhaben



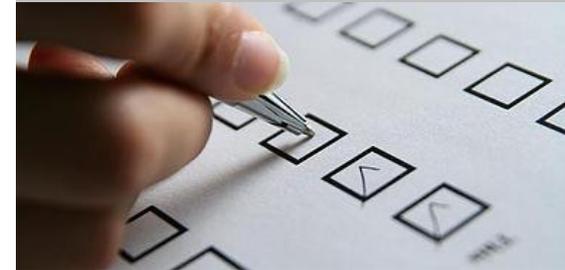
### Qualitätsverbesserung



### Bewertung und Gutachten



### Weitere Services



## 2. Trends in der Zeitungslogistik und -zustellung

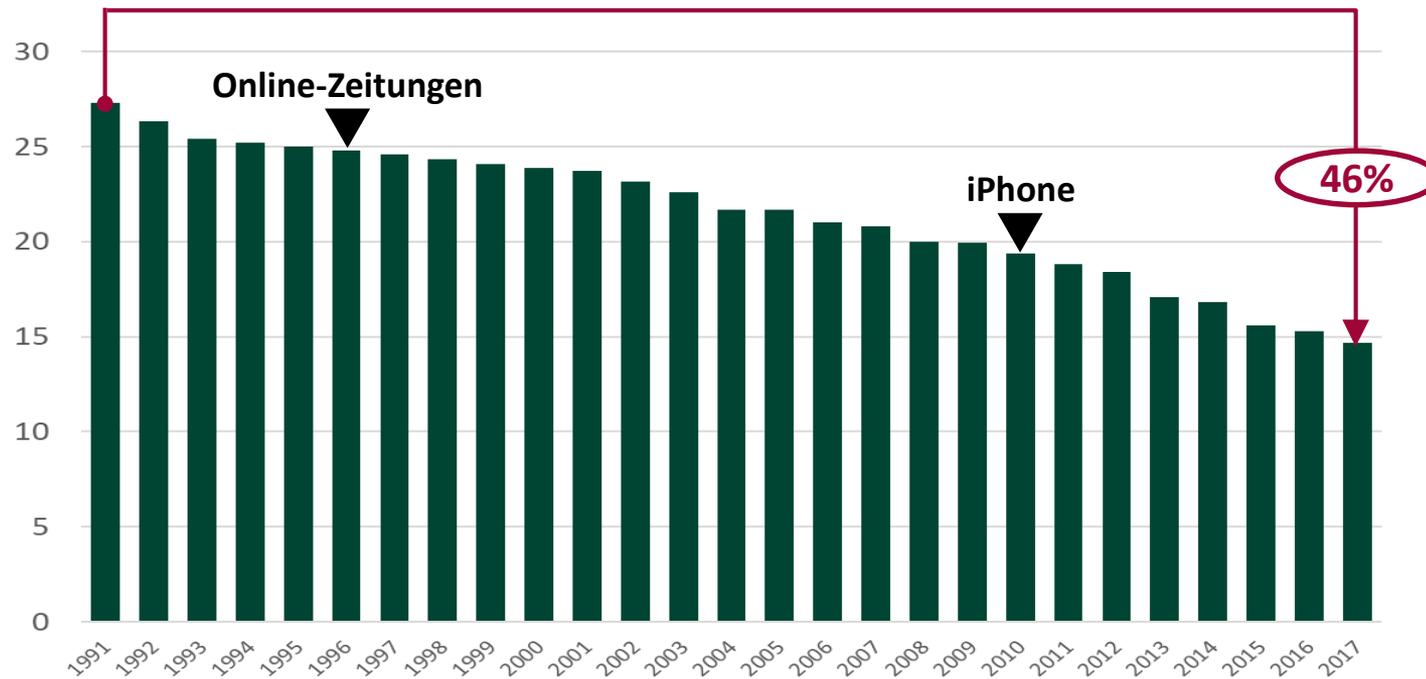
# Zeitungsverlage stehen im Printgeschäft vor vielen unterschiedlichen Herausforderungen

Gemengelage Zeitungsdruck und -logistik



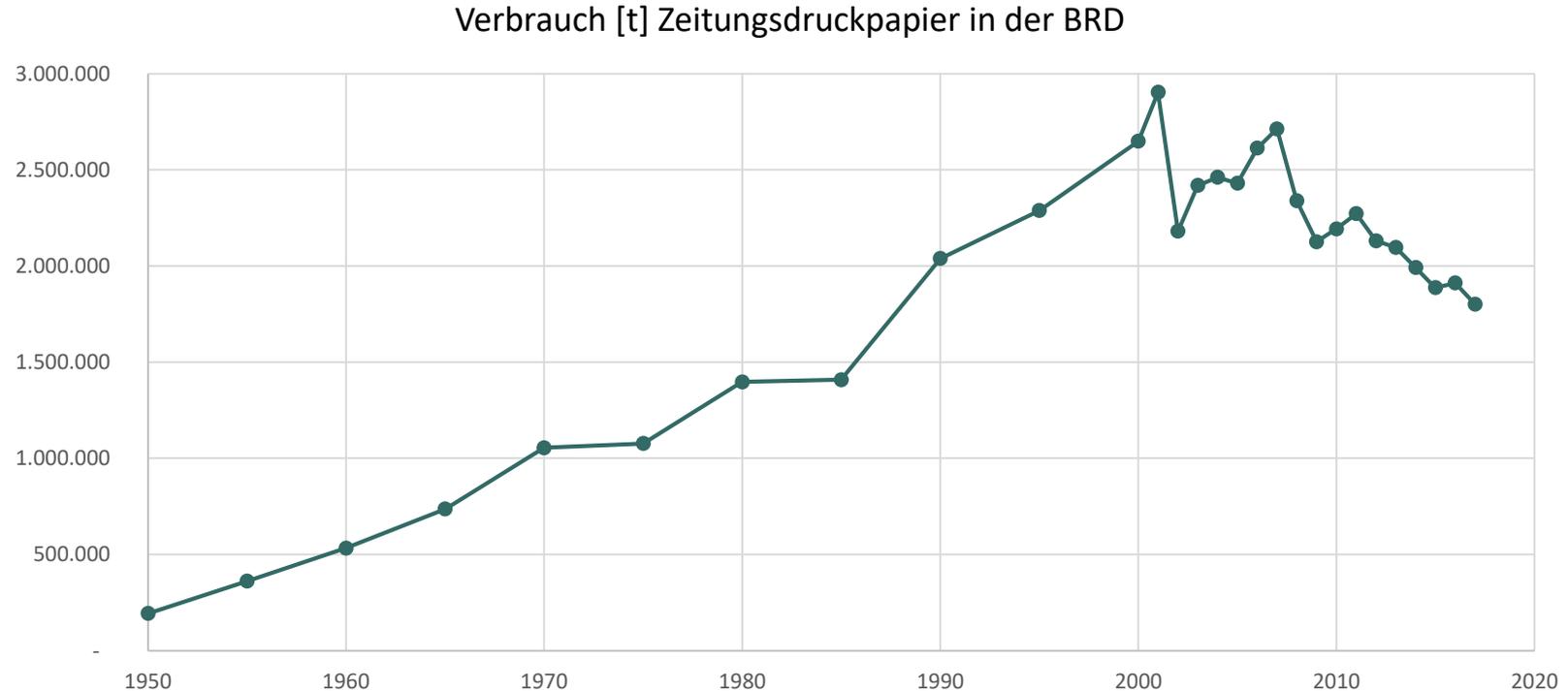
# Print-Zeitungen verliert bereits seit den 80er Jahren konstant an Auflage. Auflagenhalbierung in 30 Jahren begann lange vor Internet, iPhone und iPad

Entwicklung Gesamtauflage Tageszeitungen in Deutschland [Mio. Exemplare]



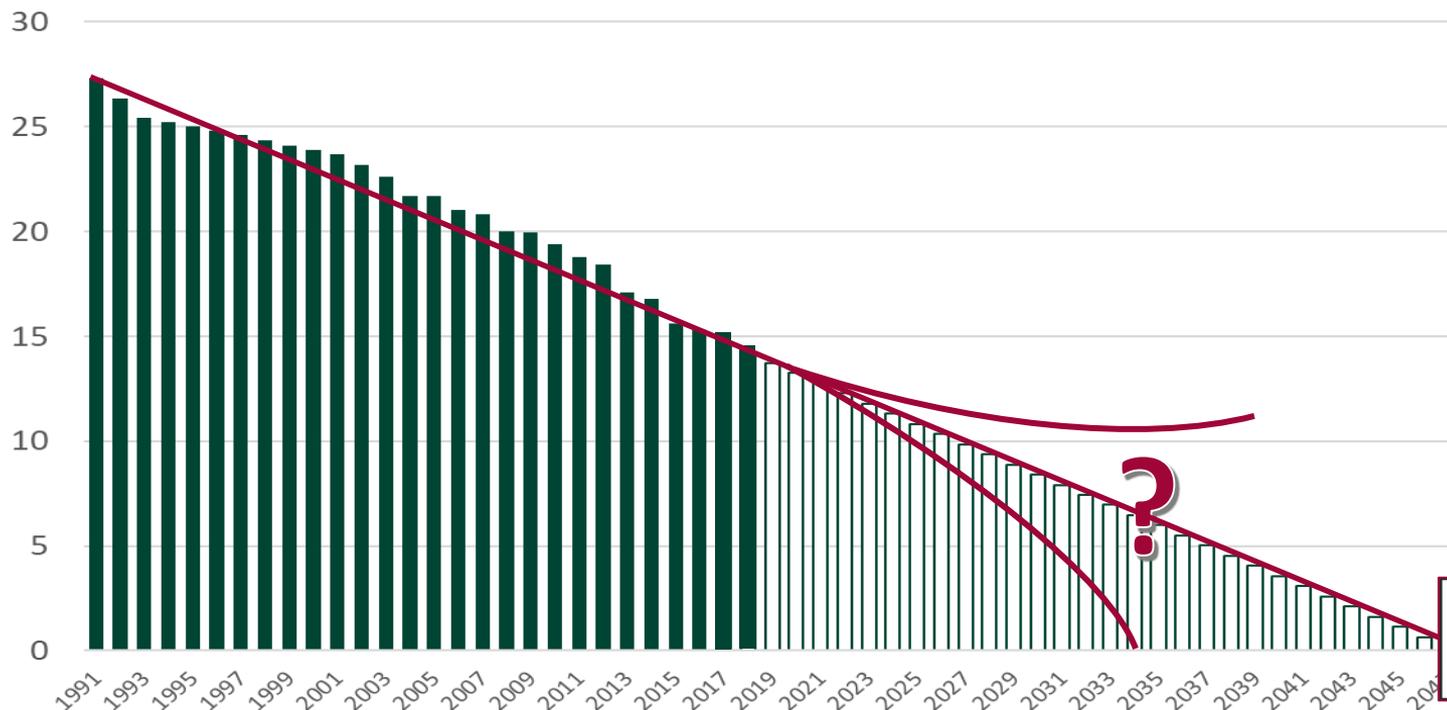
# Der Verbrauch von Zeitungdruckpapier sinkt seit dem Höchststand im Jahr 2001

## Verbrauch Zeitungsdrukpapier in BRD seit 1950



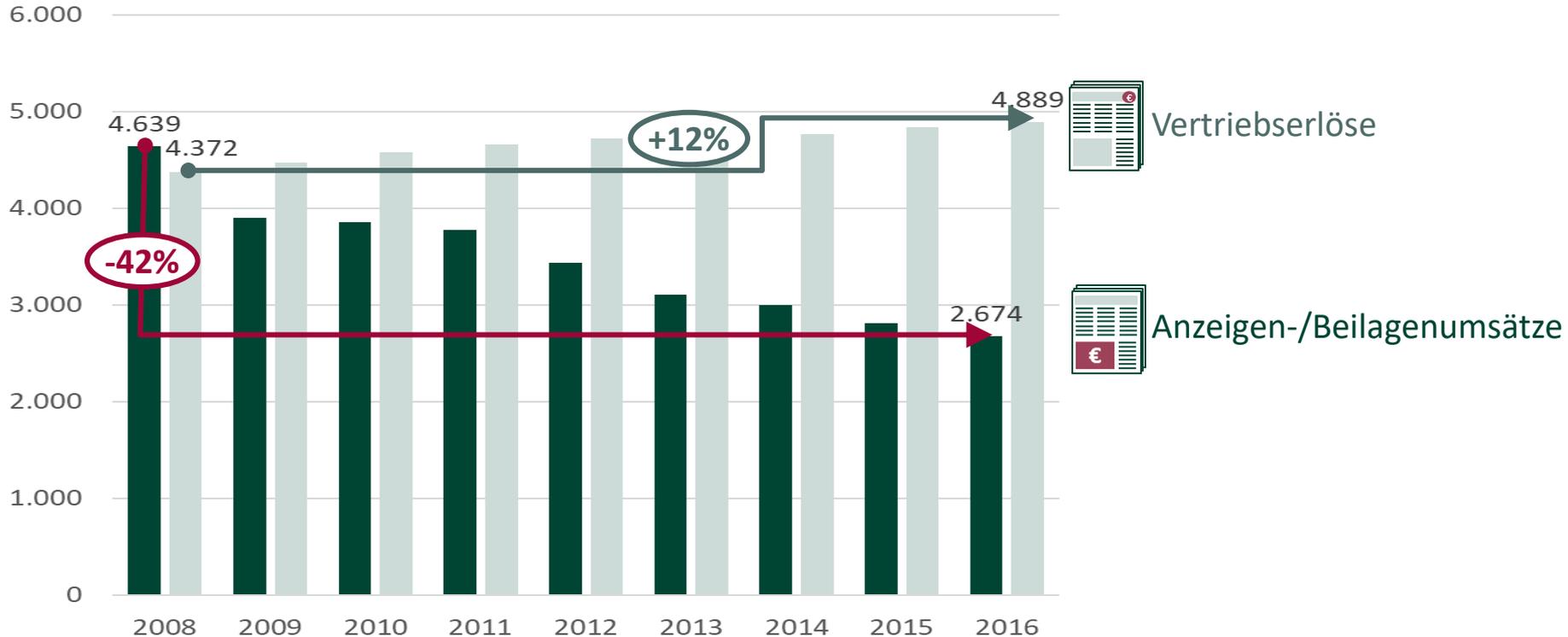
# Bei linearer Interpolation von Auflagenverlusten wird in 30 Jahren die letzte Zeitung gedruckt

## Gesamtauflage Tageszeitungen in Deutschland [Mio. Exemplare] und Prognose



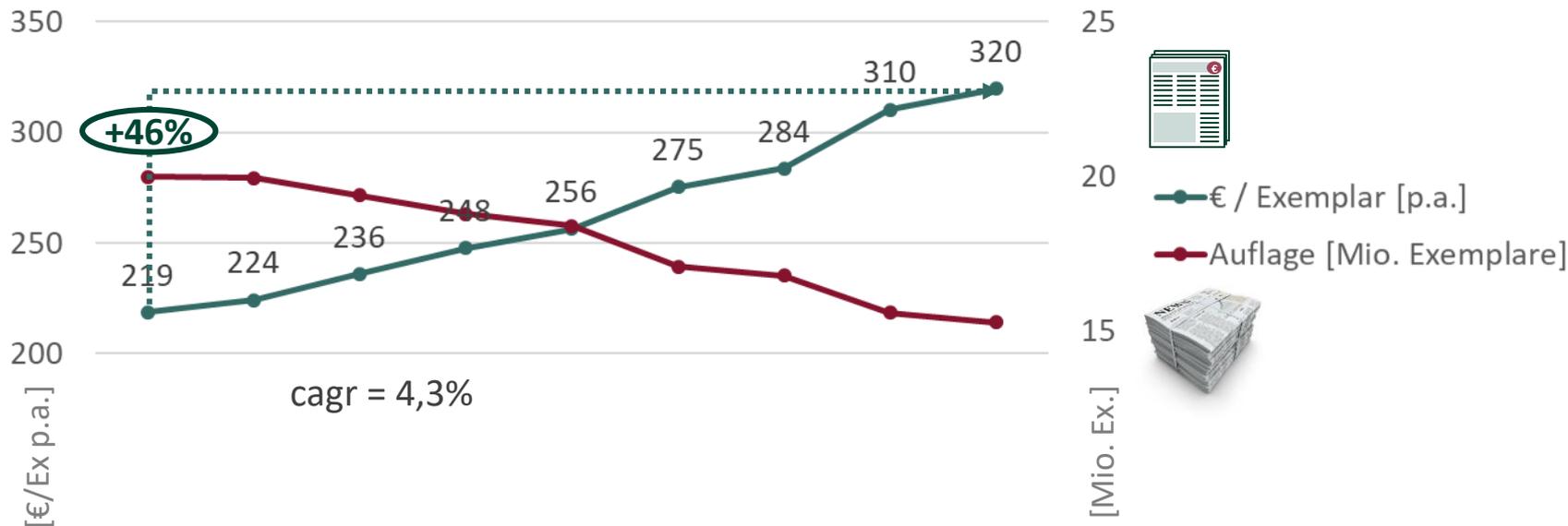
# Rückgänge bei Anzeigen- und Beilagenumsätzen sind zunehmend schwierig durch höhere Vertriebsserlöse auszugleichen

Entwicklung Werbe- und Vertriebsumsätze der Zeitungen in Deutschland [Mio. €]



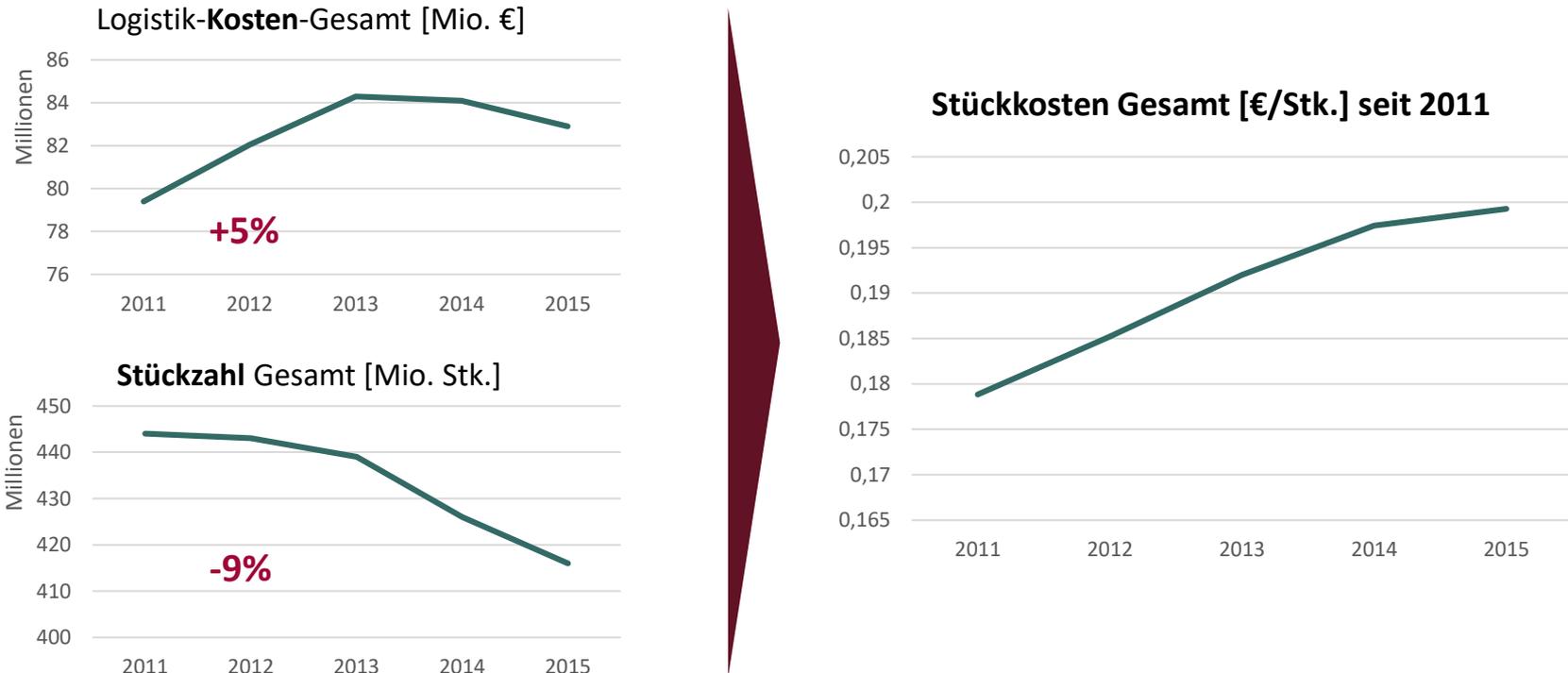
# Das Drehen an der vertrieblichen Preisschraube wird nicht unbegrenzt möglich sein

Entwicklung Vertriebsumsätze pro Ex. und Zeitungsauflagen in Deutschland [Mio. €]



# Die Senkung der Logistik- und Zustellkosten hält nicht Schritt mit den abnehmenden Mengen, in Folge steigen die Kosten pro Exemplar

Beispiel: Entwicklung Stückkosten bei Verlag N.N.



# Bei Ausbau bzw. Erhalt von Logistik und Zustellung sind Mindestlohn und Arbeitsmarkt die größten Herausforderungen

## Herausforderungen der Logistik/Zustellung



# Die Aufrechterhaltung des Logistik- und Zustellapparats ist für Print-Zeitungen und Anzeigenblätter überlebensnotwendig

## Beispiel: Ende des Warnow Kuriers

- **Warnow Kurier:**
  - führendes **Anzeigenblatt** aus dem Verlag medienhaus:nord (mh:n) in Mecklenburg-Vorpommern
  - Auflage: 150.000
  - Erscheinungstage: Samstags
  - **In 2019 wird der Titel nach 28 Jahren eingestellt**
- **Gründe für das Ende:**
  - Weitere Anhebung des **Mindestlohns** lässt Zustellkosten steigen
  - **Großes Verbreitungsgebiet**
  - Steigende **Papierpreise**
  - nachlassendes **Anzeigenaufkommen**



# Der steigende Mindestlohn wirkt als Brandbeschleuniger bei der Auslastung des Zustellapparats

## Politische Rahmenbedingungen

- **Dr. Mathias Döpfner**, Präsident des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) und CEO der Axel Springer SE:

„... führt es dazu, dass das flächendeckende Zustellernetz immer schwieriger aufrechtzuerhalten ist. **Es gibt demnächst immer mehr Gebiete, in denen Zeitungen nicht mehr zugestellt werden können.**“

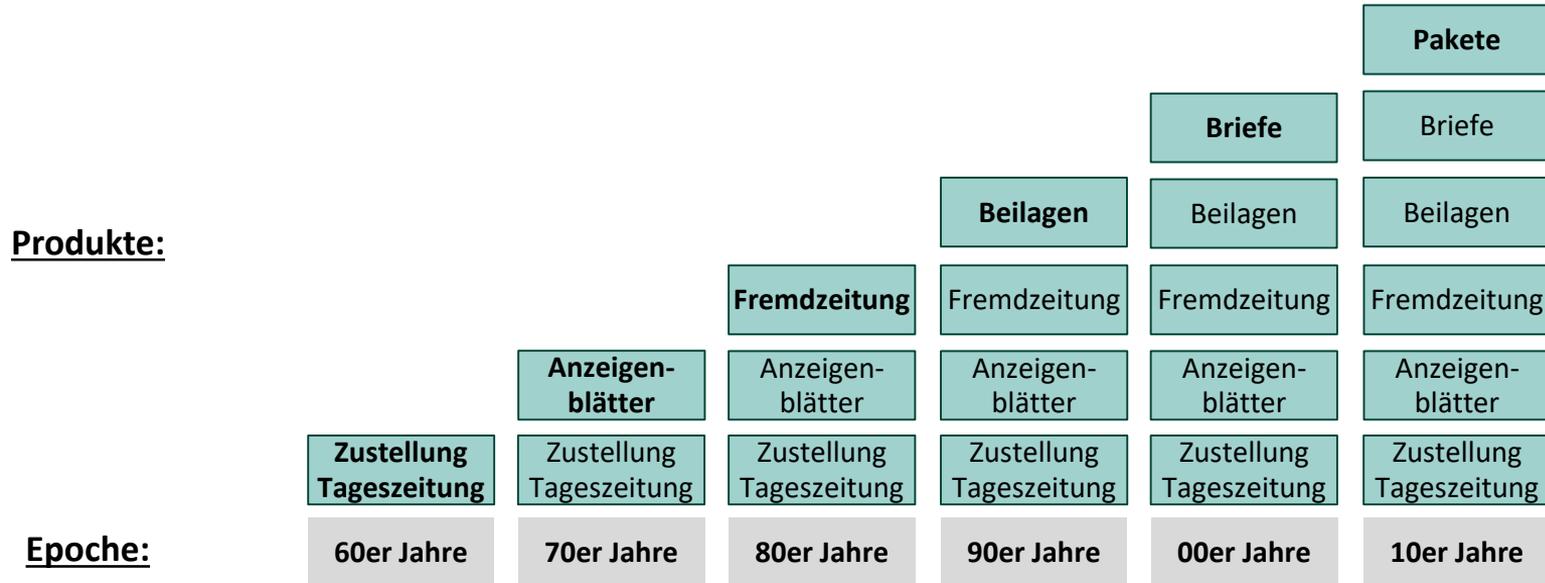


- Im **Koalitionsvertrag** von Union und SPD ist ein Vorhaben zur Senkung der Rentenbeiträge bei Zeitungszustellern vorgesehen
- **Portoerhöhungen** der DPAG sind bei Verlagen, die im **Postmarkt** aktiv sind, willkommen, da die Margen in der privaten Post-Konkurrenz sehr niedrig sind

Diese Maßnahmen sind nicht ausreichend

# Um den Logistik- und Zustellapparat besser auszulasten, bauten Verlage das analoge Geschäftsfeld durch immer mehr Produkte aus

## Entwicklung des Geschäftsfelds Logistik / Zustellung



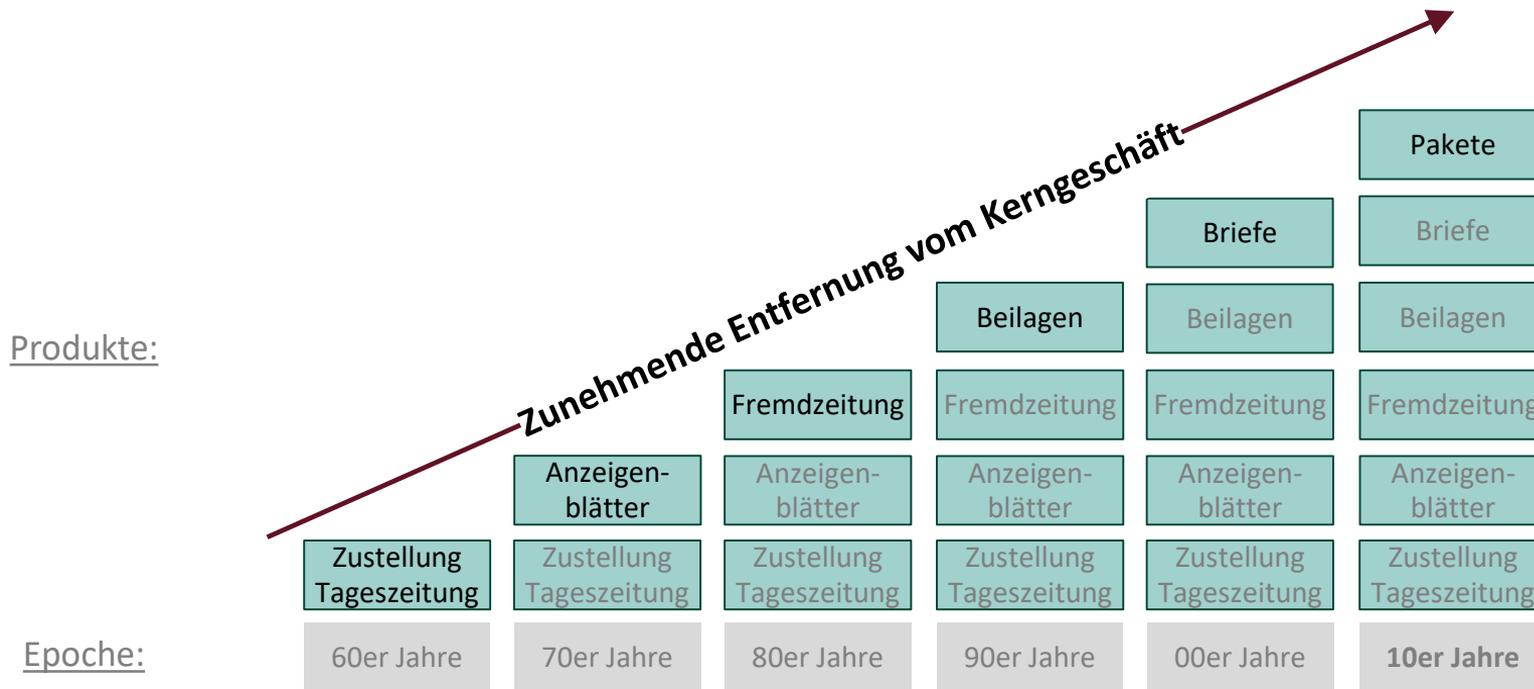
# Die Erweiterung des Produktspektrums ging mit einer Anpassung der Zustellschienen einher

## Entwicklung der Zustellschienen

<u>Zustellschienen:</u>	selbständige Agenturen	Arbeitnehmer	z.T. zusätzliche Tagzustellung	eigene Zustellorganisation	Nacht/ Tag parallel	Kooperation
						Pakete
					Briefe	Briefe
				Beilagen	Beilagen	Beilagen
			Fremdzeitung	Fremdzeitung	Fremdzeitung	Fremdzeitung
		Anzeigenblätter	Anzeigenblätter	Anzeigenblätter	Anzeigenblätter	Anzeigenblätter
	Zustellung Tageszeitung	Zustellung Tageszeitung	Zustellung Tageszeitung	Zustellung Tageszeitung	Zustellung Tageszeitung	Zustellung Tageszeitung
<u>Epoche:</u>	60er Jahre	70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	00er Jahre	10er Jahre

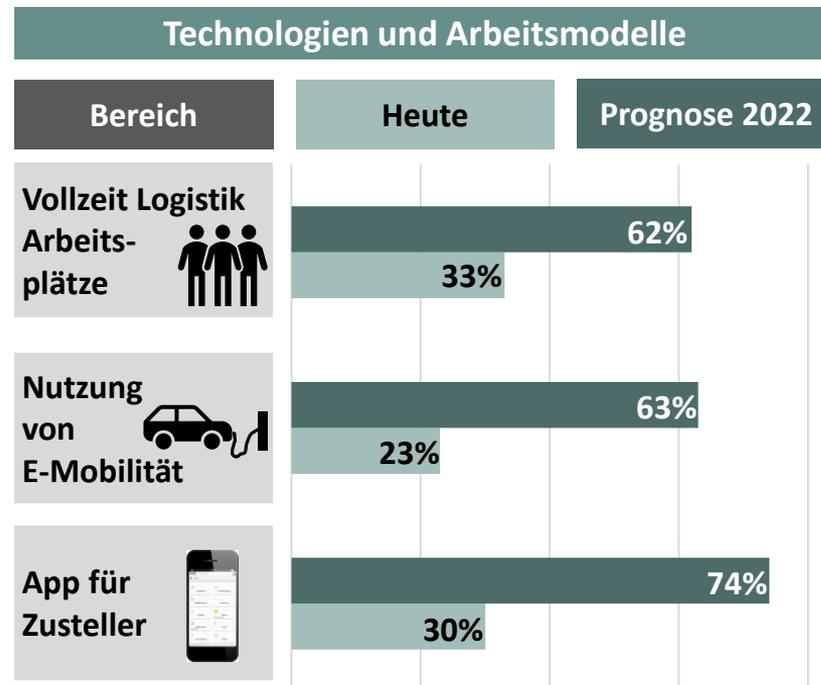
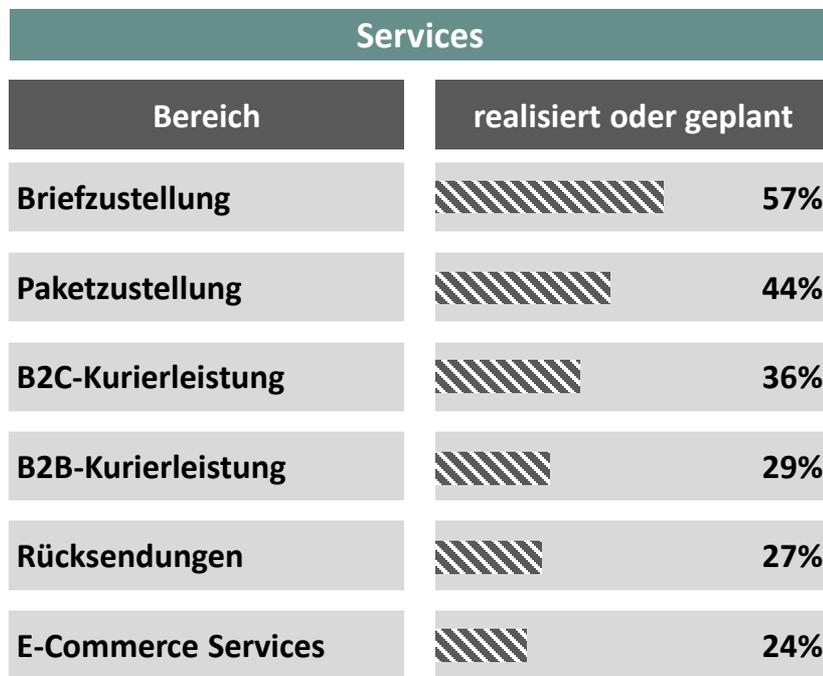
# Durch die Entwicklung des Geschäftsfelds Logistik / Zustellung entfernen sich die Verlage vom Kerngeschäft Nachrichtenpublikation

Strategische Ausrichtung der Zeitungsverlage



# Der Aufbau von Services und Systemen für lokale Mehrwertdienste ist 2019 bei einigen Verlagen schon weit fortgeschritten

## Produkte und Systeme im Aufbau



# Die letzte Meile ist für 71%<sup>1</sup> der Verlage heute von strategischer Bedeutung. Der Zusteller als Bindeglied zum Kunden spielt dabei eine zentrale Rolle

## Logistik / Zustellung als strategische Option

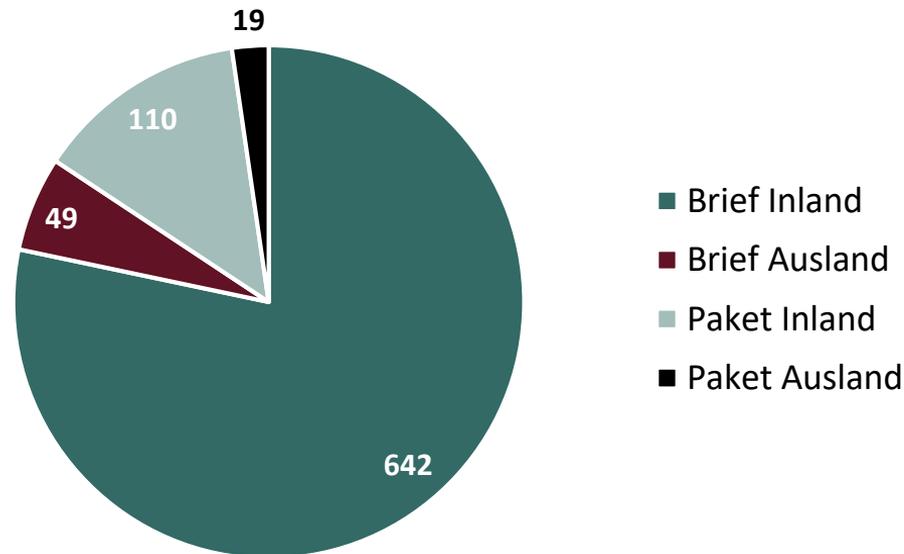


### 3. Trends in der Postlogistik und -zustellung

# Das Sendungsaufkommen wird noch vom Briefgeschäft dominiert. Inlandsbriefe machen z.B. 2016 in Österreich 78,3 % aller Sendungen aus Sendungsaufkommen in Österreich 2016



Verteilung des Sendungsaufkommens [Mio. Stück] in 2016

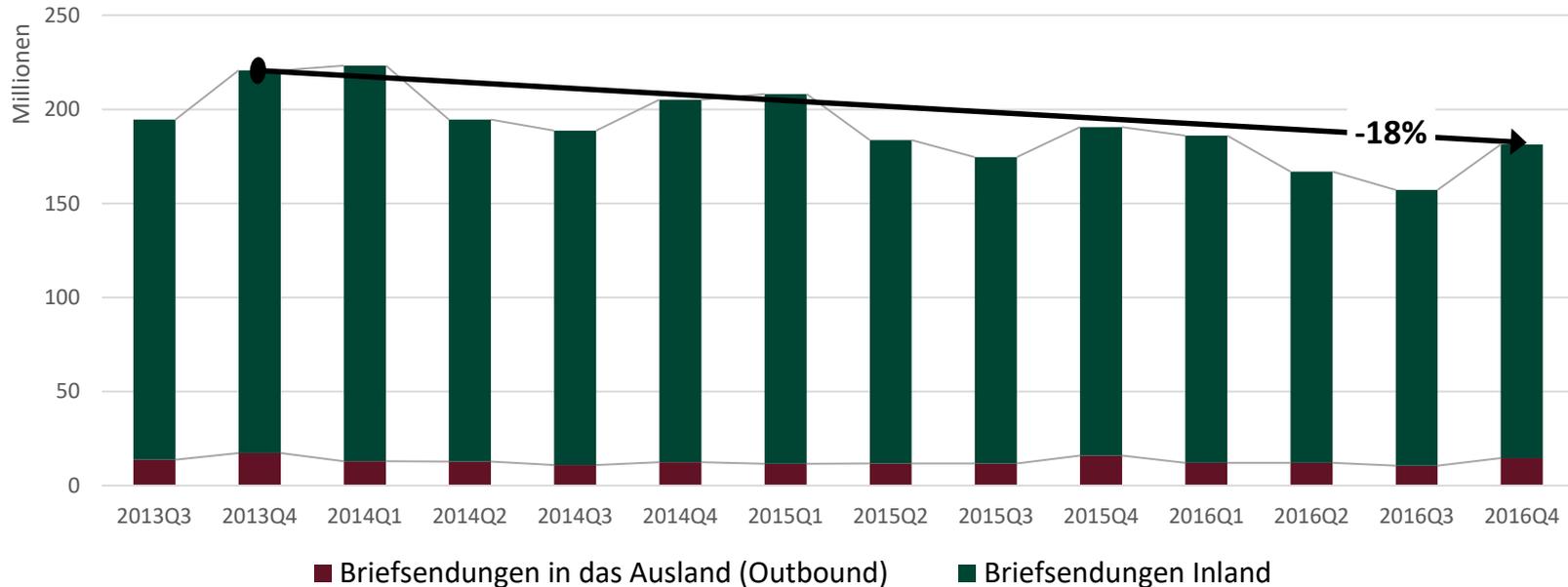


# Das Briefsendungsaufkommen sinkt seit 2013 in Österreich um -6 % p.a.

## Briefsendungsaufkommen Österreich



Entwicklung **Anzahl** Briefsendungen 2013 – 16 in Österreich

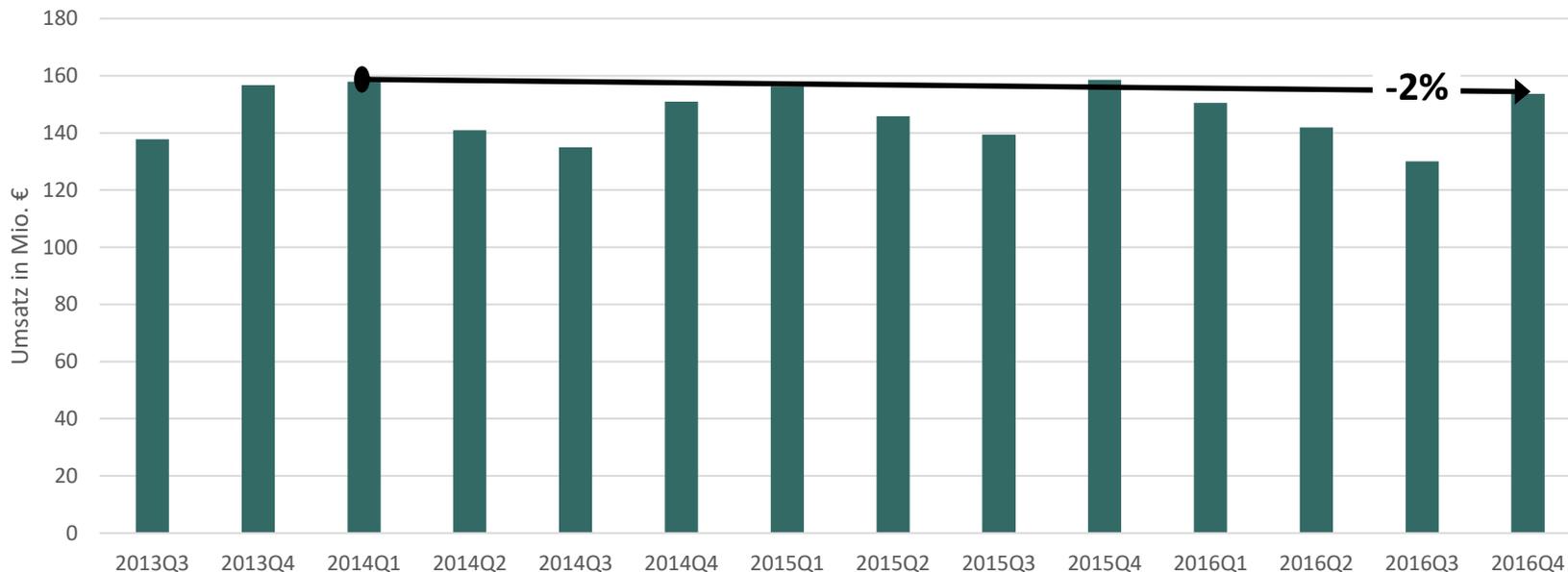


# Durch Portoerhöhungen gelang es der Österreichischen Post den Umsatz im Briefgeschäft trotz sinkender Mengen weitestgehend stabil zu halten

## Umsatzentwicklung Briefgeschäft Österreich Inland



Umsatz [€] Briefsendungen Inland

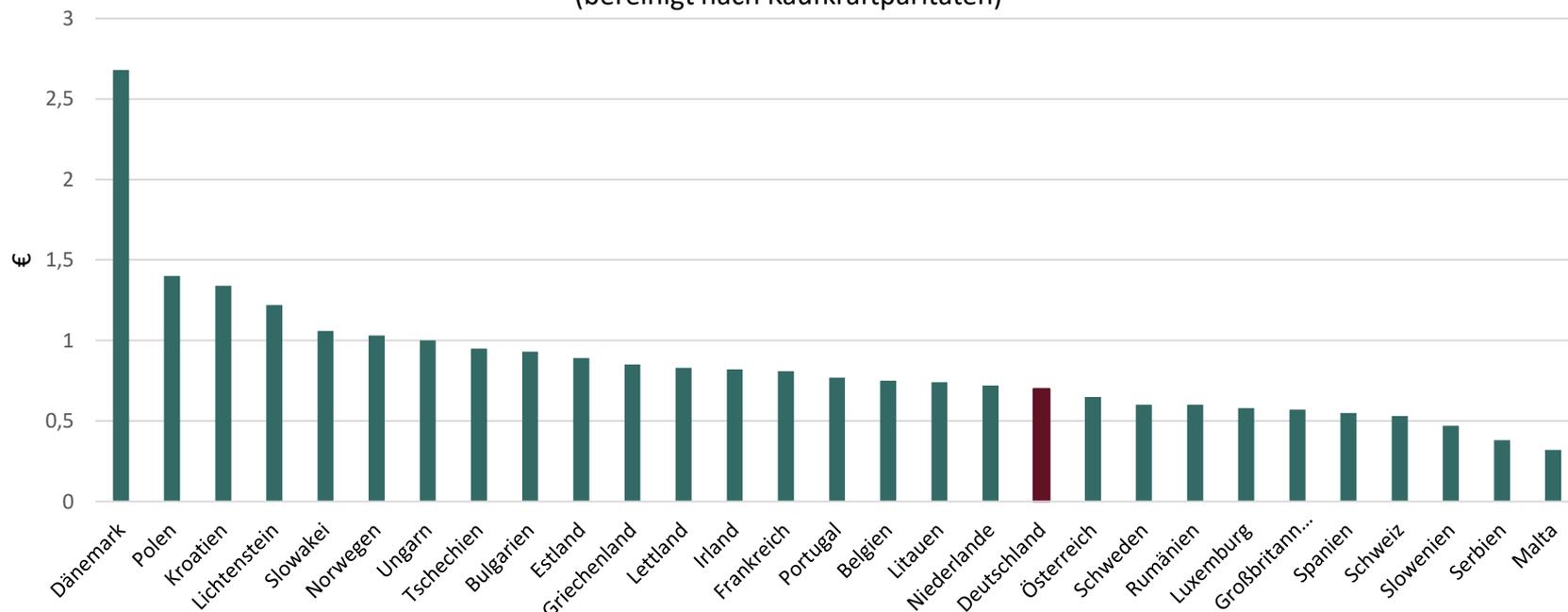


# Im Vergleich zu anderen Ländern sind Briefe, die beim Universaldienst- anbieter aufgegeben werden, in Deutschland eher preiswert

## Preise für Standardbriefe in Europa 2016



20 g **Standardbrief Preis** [€] in Europäischen Ländern  
(bereinigt nach Kaufkraftparitäten)



# Der Briefmarkt ist für Verlage trotz niedriger Preise und Mengenrückgängen – speziell in Ballungszentren – attraktiv

## Briefmarkt für Zeitungsverlage



### Chancen

- Erhalt des **Zeitungszustellnetzes**
- Gesteigerte **Attraktivität** für Vollzeit-**Mitarbeiter**
- Disruptive **Technologie**
- Stärkung letzte Meile
- Bessere Kundenbindung
- Lukrative Kundendaten
- Deckungsbeiträge besonders bei steigendem Porto der DPAG
- Synergien im Verlag (z.B. Call Center)
- Höhere Effizienz als beim Monopolisten (Digitalisierung, Ballungsgebiete statt Fläche, Lohnkosten)

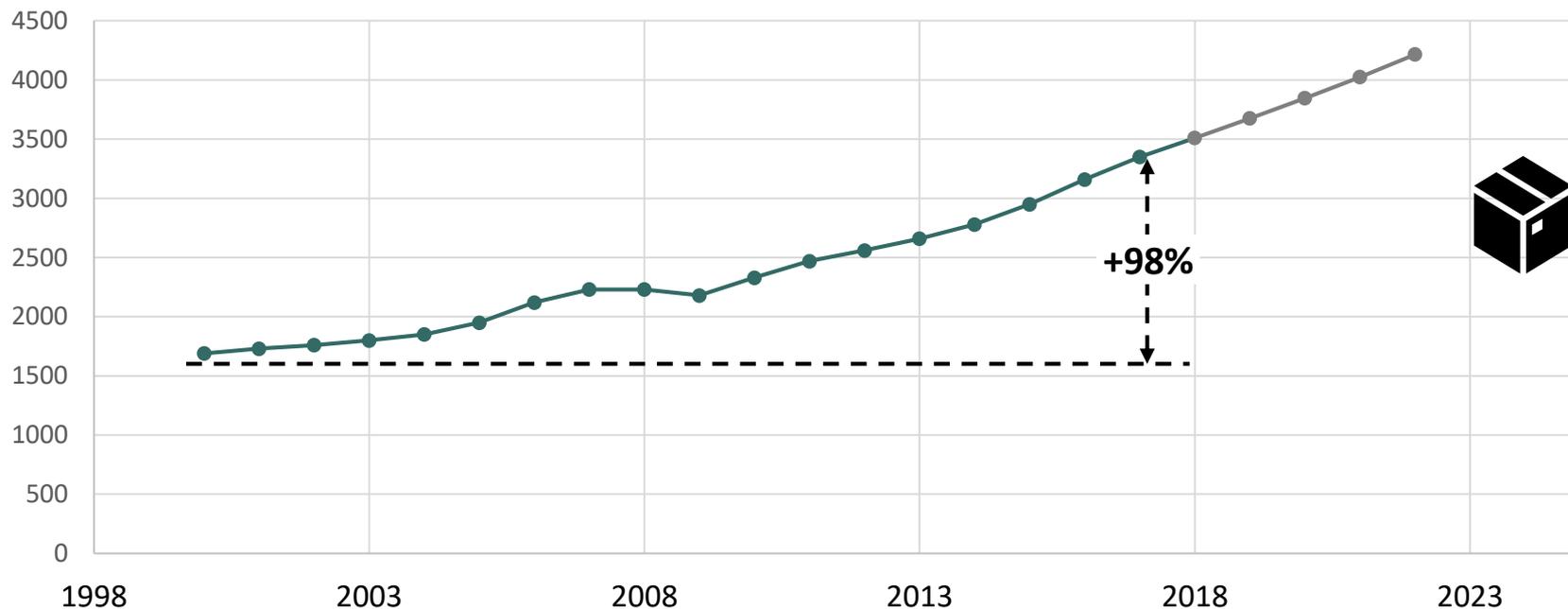
### Risiken

- **Gesetzliche Vorgaben** (Mindestlohn, DSGVO)
- Nicht ausreichende Anzahl **Mitarbeiter**
- Marktmacht und politischer Einfluss der **DPAG**
- Disruptive **Technologie**
- Schrumpfender Briefmarkt (i.B. die gegenüber der Infopost lukrativere Tagespost geht zurück)
- Niedrige Margen
- Schwankende Mengen

# Die Kurier-, Express- und Paket-Sendungsmenge hat sich seit 2000 verdoppelt. Bis 2022 werden weitere Zuwächse von ca. +5% p.a. erwartet

## Entwicklung KEP-Sendungsmengen in Deutschland

KEP-Sendungsmenge [Mio. Stk.] von 2000 bis 2017 bzw. prognostiziert<sup>2</sup> bis 2022

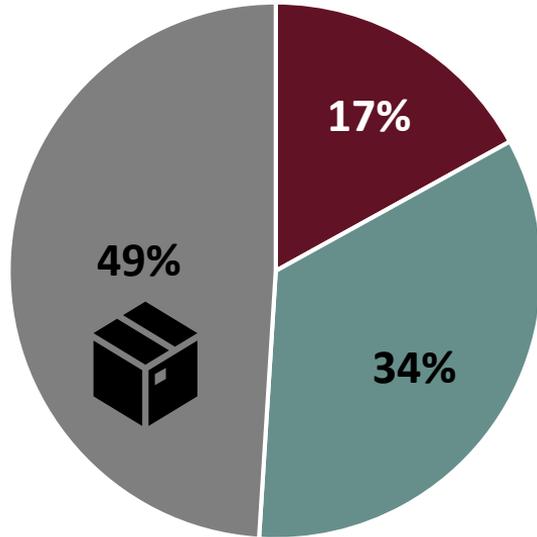


<sup>1</sup> KEP: Kurier Express Paket ; <sup>2</sup> Mengenprognose gemäß KE-CONSULT

# Mit knapp € 10,3 Mrd. Umsatz und 83% der Sendungen stellt das Paketsegment, den größten und am stärksten wachsenden Bereich dar

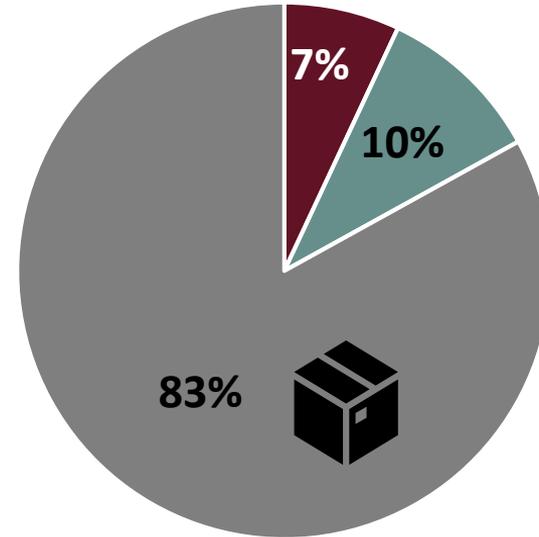
## Deutscher KEP-Markt in 2016

Umsatzanteile [%] KEP-Markt in 2016



■ Kurier ■ Express ■ Paket

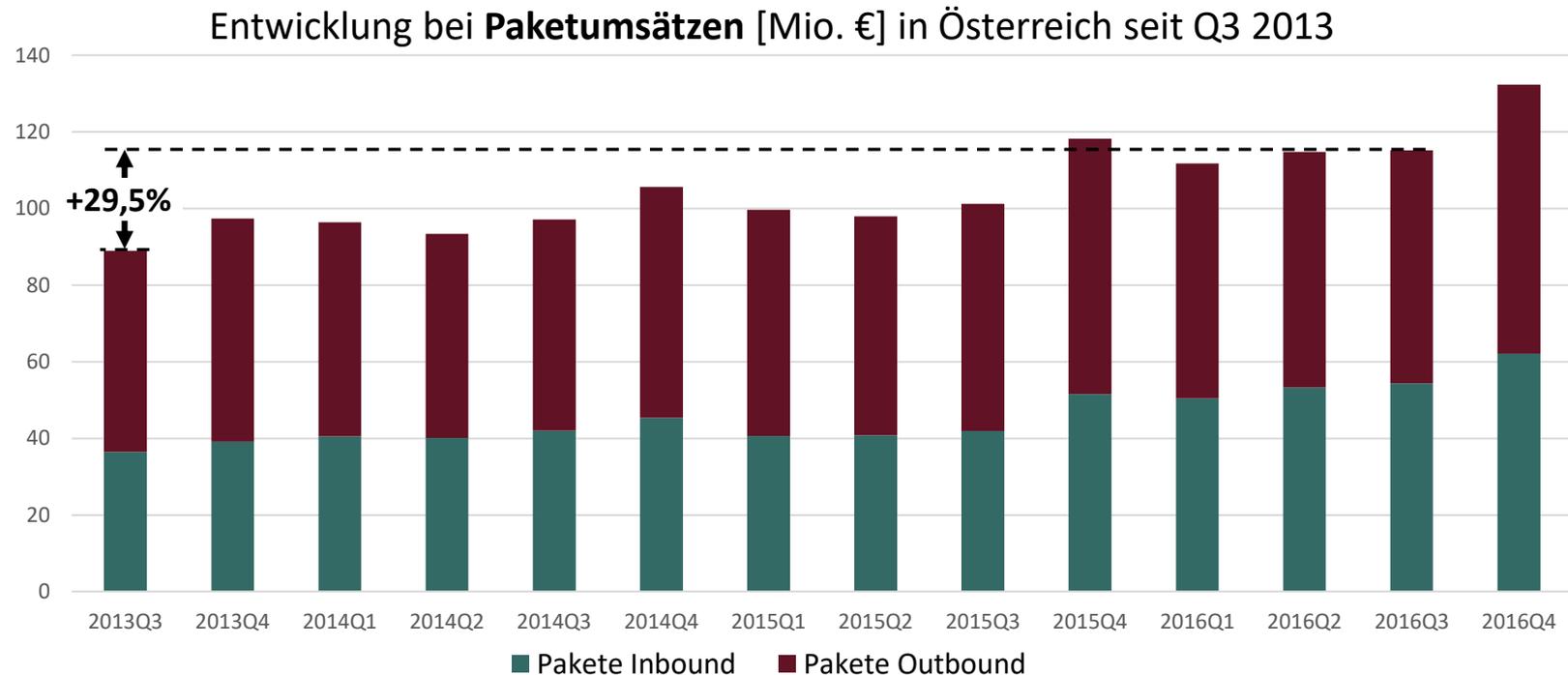
Sendungsaufkommen [%] der KEP-Bereiche in 2016



■ Kurier ■ Express ■ Paket

# Treiber des Wachstums ist die Paketklasse bis 10 kg. Jährliche Zuwächse liegen hier bei ca. +10% p.a. (z.B. in Österreich 2013 bis 2016 + ca. 30%)

## Steigende Paket-Umsätze am Beispiel Österreich

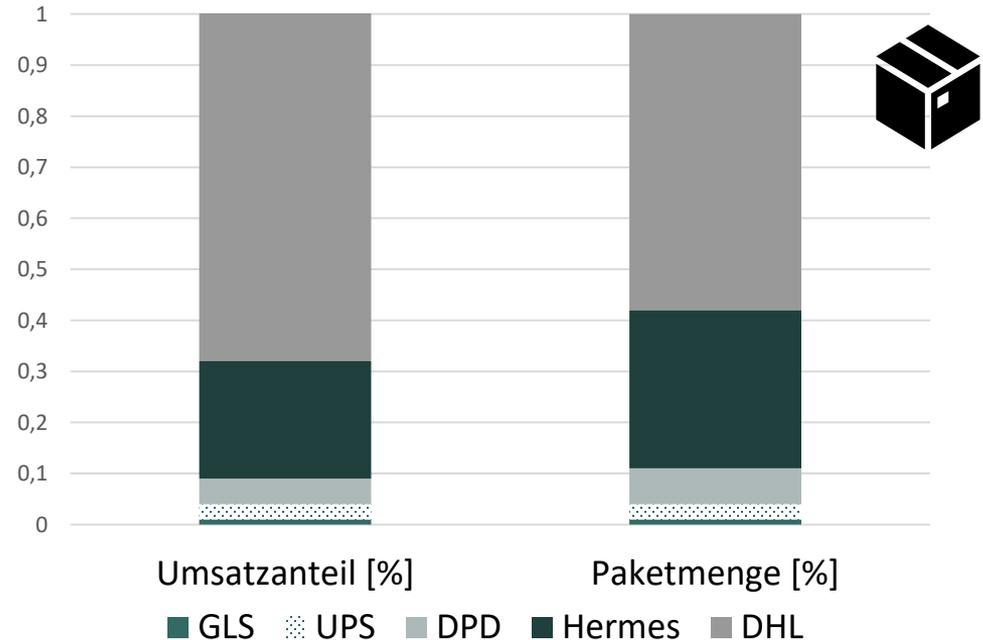


# Hermes und DHL sind in Deutschland die großen Player im Endkundengeschäft. Trotz Wachstum ist die Wirtschaftlichkeit bei Beiden schlecht

## Paketmarkt Deutschland

- **DHL und Hermes** decken zusammen 90% des Endkundenmarkts in Deutschland ab. 2017 brach bei Beiden die Profitabilität ein. Die Situation ist von niedrigen Margen, Personalmangel, schwankenden Volumina und steigenden Kosten geprägt
- Etwa 20% der Pakete bei DHL und Hermes stammen jeweils vom größten Kunden **Amazon**. In besonders lukrativen Großstädten (Berlin, München, ...) startete Amazon 2015 mit eigenen Zustellgesellschaften und Paketstationen

Marktanteile [%] 2016 Endkundengeschäft



# Auch der Paketmarkt – speziell in Ballungszentren – ist für Verlage, die ohnehin auf der letzten Meile aktiv sind, interessant

## Paketmarkt für Zeitungsverlage



### Chancen

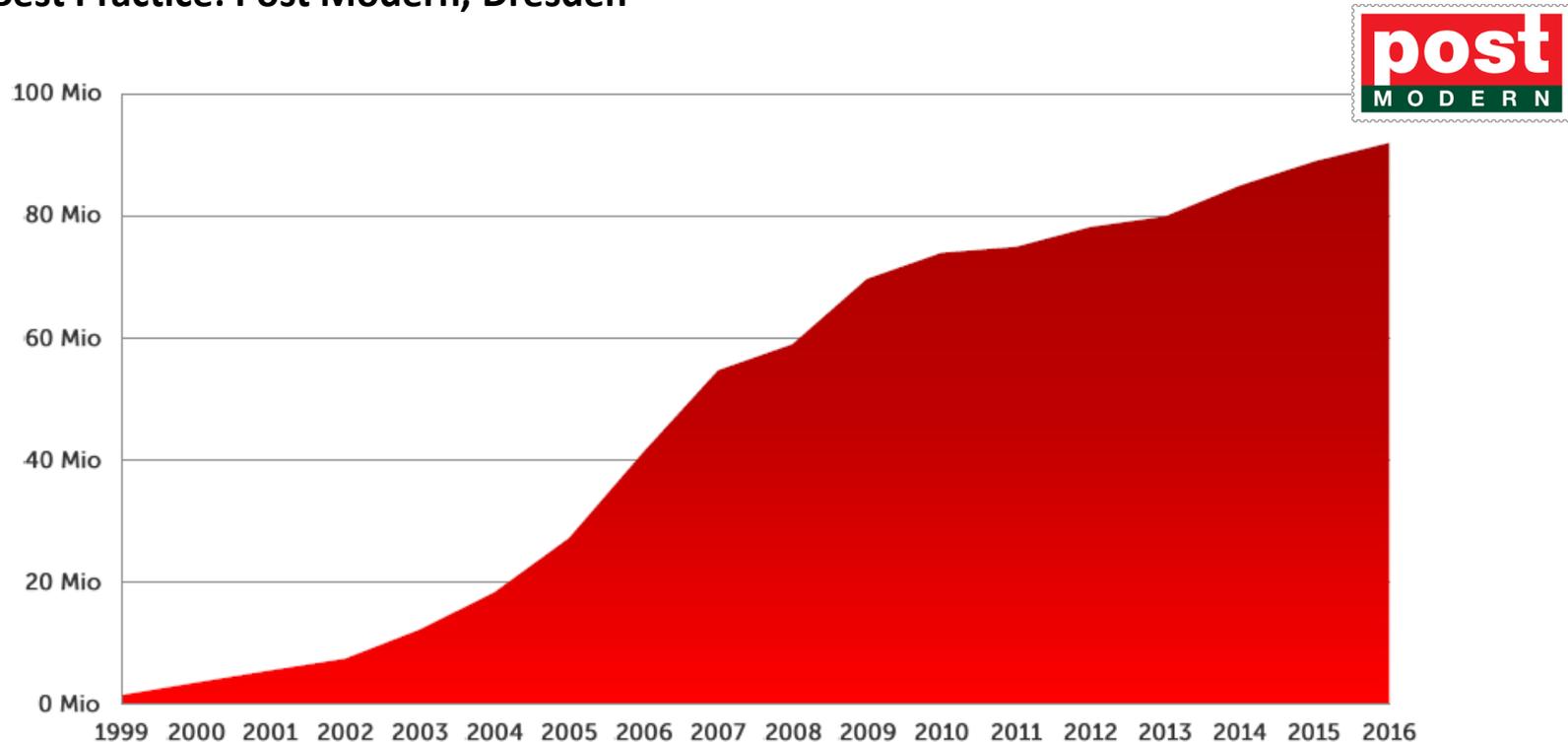
- Neues Geschäftsfeld in einem **Wachstumsmarkt**
- **Erhalt und Ausbau des Zustellnetzes**
- Stärkung letzte Meile/**Kundenbindung**
- Deckungsbeiträge
- Synergien im Verlag (z.B. Call Center)
- Gesteigerte Attraktivität für Vollzeit-Mitarbeiter
- Höhere Effizienz als beim Monopolisten (Digitalisierung, Ballungsgebiete statt Fläche, Lohnkosten)

### Risiken

- Hohe **Investitionskosten** (Fahrzeugflotte)
- Gesetzliche **Vorgaben** (Mindestlohn, ...)
- Geringe Margen und starke **Konkurrenz** durch große Player
- **Mitarbeitermangel**
- **Disruptive Technologien** (z.B. Drohnen, Roboter)

# Post Modern hat mit ca. 96 Mio. Brief- und Paket-Sendungen etwa 70% Marktanteil in Ost-Sachsen erreicht

Best Practice: Post Modern, Dresden



# Verlage müssen neben dem Kerngeschäft Zeitung analoge und digitale Geschäftsfelder ausbauen

## Verlagsausrichtung



# Kirchner + Robrecht unterstützt Verlage im Bereich Zeitungslogistik und -zustellung mit mehreren Beratungsmodulen

## K+R Beratungsmodule

### Kurzaudit

- Gesamtüberblick Stärken/Schwächen
- Gesamtüberblick Chancen/Risiken
- Priorisierung Handlungsfelder
- Ableitung Roadmap

### Optimierung Netzstrukturen

- Erhöhung Auslastung der Zusteller
- Verkürzung der Transport- und Zustellzeiten
- Erhöhung Flexibilität bei Lastschwankungen
- Senkung Transport-/Zustellkosten

### Optimierung Prozesse

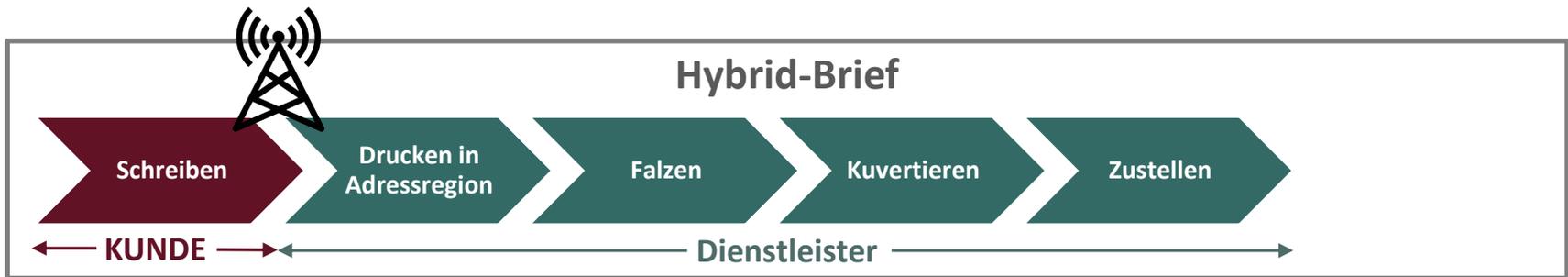
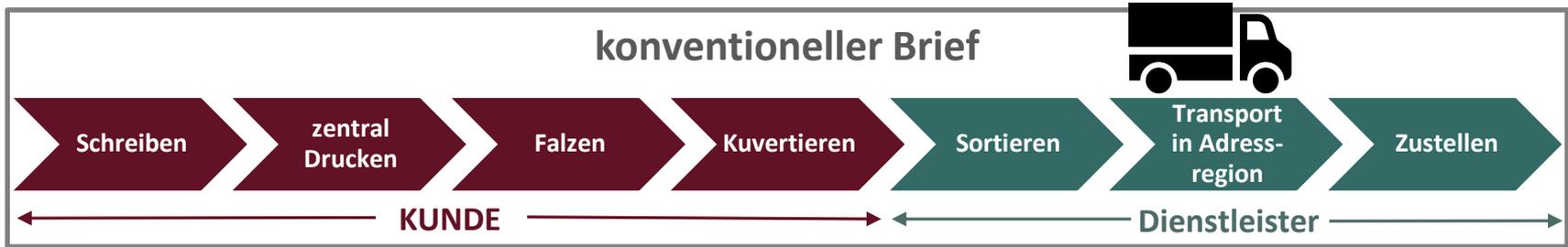
- Senkung Prozesskosten
- Qualitätssteigerung über die gesamte Prozesskette
- Steigerung Kundenzufriedenheit
- Optimierung IT-Unterstützung und Nutzung von Standards

### Entwicklung neue Geschäftsfelder

- Markteinschätzungen/Trends
- **Innovationen und Geschäftsmodelle**
- Prüfung Kooperationsmöglichkeiten
- Due Diligence bei Kauf-/Kooperationsoptionen

# Die Umstellung vom klassischer Brief-Workflow zum Hybrid-Brief ermöglicht erhebliche Zeit- und Kostenvorteile

## Disruptives Hybridbrief Konzept



## 4. Kontakt zu Kirchner + Robrecht

## Ihre Kontaktperson

Moritz Schwarz  
Senior Consultant  
moritz.schwarz@kirchner-robrecht.com  
+49 172 9356782

**Büro Rhein-Main**  
Burgstraße 3  
63755 Alzenau

**Büro Berlin**  
Mohrenstraße 50  
c/o Mindspace  
10117 Berlin

**Büro München**  
Oettingenstraße 25  
80538 München

**[kirchner-robrecht.com](https://www.kirchner-robrecht.com)**  
+49 6023 94353 0  
[info@kirchner-robrecht.com](mailto:info@kirchner-robrecht.com)