



Logistik: Profitcenter statt lästiges Pflichtprogramm

Seit Einführung des Mindestlohns baut die Mitteldeutsche Zeitung ihre Logistiksparte um. Verlagsgeschäftsführer Tilo Schelsky geht es nicht darum, unmittelbar Kosten zu sparen, sondern die Logistik langfristig in ein eigenständiges und profitables Geschäftsfeld zu verwandeln.

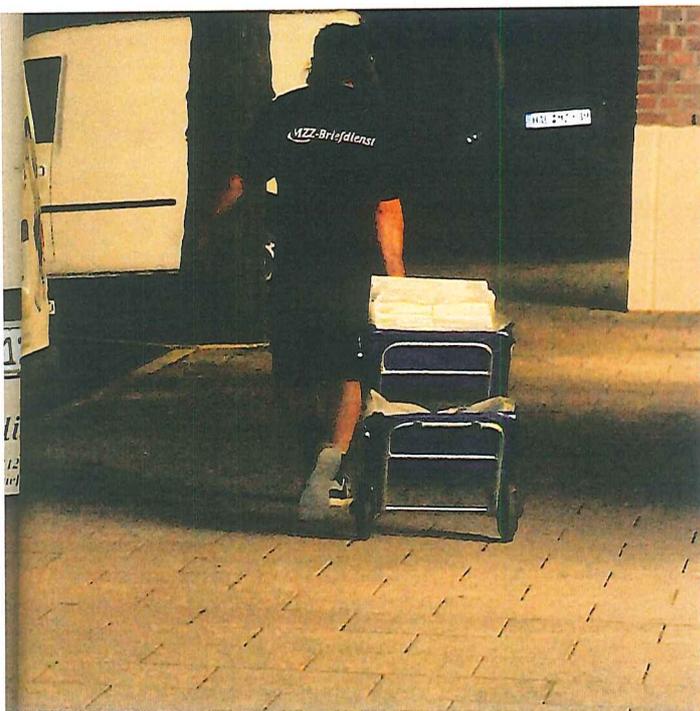
Die veränderte Medienwelt zwingt die Zeitungsbranche zum Wandel. Denn das redaktionelle Kerngeschäft schrumpft und überall suchen Verlagsgeschäftsführer fieberhaft nach neuen Einnahmequellen. Bei immer mehr von ihnen fällt der Blick auf einen Bereich, der lange als das Stiefkind der Verlagswelt galt: die Logistik. Bisher beschränkte sie sich hauptsächlich auf die Zustellung der Zeitung. Der einzige Gradmesser war die pünktliche Lieferung bis 6 Uhr morgens, so dass es möglichst wenige Reklamationen gab. Die zusätzliche Zustellung von Fremdtiteln und Prospekten lieferte einen Deckungsbeitrag. Die Logistiker waren im Verlag weitgehend unsichtbar, denn ihre Arbeit war bereits erledigt, wenn für die Redaktion der Tag begann. Aber diese Haltung verändert sich allmählich. Bei rasant schrumpfenden Auflagen und Anzeigenmärkten sowie gleichzeitig wachsendem Sendungsaufkommen durch den E-Commerce lohnt sich ein genauer Blick auf die Potenziale der Verlagslogistik.

Das macht zum Beispiel die Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung in Halle, die gerade ihre Zustellung komplett neu

aufstellt. Zwei bisher personell wie auch in der IT komplett voneinander getrennte Bereiche – der eine stellte die Zeitung, Prospekte und Briefe zu, der andere die beiden Anzeigenblätter – werden seit Jahresbeginn zusammengelegt. Anstelle der 7.000 zumeist geringfügig beschäftigten Zusteller, die oftmals nur ein einziges Produkt austragen, sollen am Ende dieses Prozesses zwischen 3.000 bis 4.000 vorwiegend feste Logistikfachkräfte stehen, die in ihren Zustellbezirken und darüber hinaus alle Produkte an die Haustür liefern.

Strategische Perspektiven

Initiator dieses fundamentalen Umbaus ist der seit zwei Jahren amtierende Verlagsgeschäftsführer Tilo Schelsky, der vorher die Weichen auf Neuausrichtung beim Zustellapparat des Neubrandenburger Nordkuriers gestellt hat und damit in der Branche viel Beachtung fand. „Hier habe ich aber komplett andere Voraussetzungen vorgefunden“, erklärt Schelsky. „Zum einen gab es zwei voneinander unabhängige Organisationen und außerdem ein viel höheres Volumen.“ In Halle werden



300 neue Lieferwagen stehen den Logistikfachkräften der Mitteldeutschen Zeitung zur Verfügung. Aus Halle und Umgebung sind sie nicht mehr wegzudenken

täglich 200.000 Zeitungen und zweimal wöchentlich mindestens 650.000 Anzeigenblätter zugestellt. Der Geschäftsführer sieht nicht nur die Risiken, sondern vor allem die Chancen seines Projektes: „Es geht uns längst nicht nur darum, die durch den Mindestlohn verursachten Mehrkosten in Grenzen zu halten, sondern um die strategischen Perspektiven der Logistik“, sagt Schelsky. „Und deshalb müssen wir uns fragen: Wo soll unsere Logistik in fünf bis zehn Jahren stehen, und wie können wir weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber bleiben?“

Um eine Antwort zu finden, holte sich Schelsky im Januar 2015 bei der Kölner Muttergesellschaft der Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung, der Mediengruppe M. DuMont Schauberg, eine Investitionszusage und begann die „Operation am offenen Herzen“ – den grundlegenden Umbau der Vertriebslogistik im laufenden Betrieb. 300 kleine Lieferwagen wurden angeschafft und mit dem eigenen Logo beklebt. Sie sind mittlerweile Teil des Stadtbildes und haben die Zustellfähigkeit substantiell aufgewertet. „Als die Wagen auf den Hof fuhren, war deutlich zu spüren, wie durch viele Mitarbeiter ein Ruck ging“, erinnert sich Logistikchef Frank Krischok. In innerstädtischen Zustellbezirken sollen E-Bikes getestet werden.

Theorie und Praxis

Schelsky betont, dass es keinen Masterplan für eine solche Neuorganisation gibt, zu individuell sei das Zustellgeschäft. Zwar soll es bei der Mitteldeutschen Zeitung in Zukunft weniger Zusteller geben, die jeweils mehr arbeiten, doch lässt sich das kleinteilige Vertriebsgeschäft in den „Kapillaren“, wie der Geschäftsführer die kleinsten Verästelungen nennt, nicht durchweg in Vollzeitstellen wandeln.

Dort, wo es die praktikabelste Lösung ist, werden auch weiterhin 450-Euro-Kräfte die Zeitung zustellen. Und dennoch betreten die Verantwortlichen mit dem Umbau Neuland und sind dabei vor Irrtümern nicht gefeit. So gab es ursprünglich den Plan, in

der Zustellung die Zeitung strikt von Prospekten und Briefen zu trennen. Die Zusteller sollten diese in getrennten Arbeitsverhältnissen abarbeiten. Das wäre die einzige Möglichkeit gewesen, den in der Zeitungszustellung für 2015 geltenden verminderten Mindestlohn in Höhe von 6,38 Euro pro Stunde geltend zu machen (wenn der Zusteller nur ein Prospekt mitnimmt, werden die regulären 8,50 Euro fällig) und hätte in der Summe Einspa-

200.000 Zeitungen

stellt die Vertriebslogistik der Mitteldeutschen Zeitung täglich zu. Dazu kommen Prospekte, Briefe und Anzeigenblätter

rungen in Millionenhöhe bedeutet. „Aber als wir unseren Vertriebsinspektoren diesen Plan vorstellten, sind einige von ihnen weiß im Gesicht geworden“, blickt Krischok zurück. „Sie befürchteten nämlich, dass viele Zusteller die schlechter bezahlte und mit ihren frühen Anfangszeiten viel mühsamere Zeitungszustellung aufgeben und sich ausschließlich auf Briefe und Prospekte verlegen würden.“ Und so verglühte diese Idee noch auf der Startrampe.

Ähnlich wie andere Kollegen ärgert sich Schelsky über unglückliche Formulierungen für die Branche in dem seit dem 1. Januar 2015 geltenden Mindestlohngesetz. So stellte sich in der Praxis heraus, dass Verlagshäuser, die sich in den vergangenen Jahren Investitionen in die Weiterverarbeitung hatten leisten können, und in der Lage sind, die Prospekte automati-

siert in die Zeitung zu schießen, den verminderten Mindestlohn geltend machen können. Während andere, wie bisher noch die Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung, die Prospekte den Zustellern separat zur Zeitung mitgeben müssen und dann den vollen Mindestlohn zahlen – oder aber auf diese Einnahmequelle verzichten müssen.

Personalsuche trotz Personalabbau

Die durch den Mindestlohn verordneten Hausaufgaben hat die Logistiksparte der Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung gemacht. Der Aufwand war beträchtlich: Alle Zustellwege wurden ausgemessen und mit Geh- und Steckzeiten hinterlegt. Zur Berechnung und permanenten Optimierung der Zustellgebiete wurde ein vierköpfiges Steuerungsteam installiert, zu dem sogar ein ausgebildeter Geograf zählt, das den Bestand in der Software ständig aktualisiert. Zu den größten Herausfor-

derungen der Verlagslogistik gehört in Halle – wie überall sonst in der Republik – die Personalakquise. Denn die Rechnung, sich aus dem Pool der ursprünglich 7.000 Zusteller einfach die besten und zuverlässigsten herauszupicken, geht nicht auf. „Vor allem die älteren Zusteller wollen gar nicht mehr arbeiten oder andere Bezirke übernehmen“, sagt Krischok. Und von anderen, die ihre morgendliche Zustellrunde auch zu einem gemütlichen Rundgang mit dem Hund genutzt haben, musste man sich schweren Herzens trennen, weil dieser nicht dem vorgegebenen Zeitlohnschema gerecht werde. Deshalb ist die Logistiksparte der Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung, trotz des drastischen Personalabbaus, permanent auf frische Kräfte von außen angewiesen. Dabei helfen die örtlichen Arbeitsagenturen, die sogar Flüchtlinge mit Arbeiterlaubnis durch Sprachkurse fit für die Logistik machen wollen. „Als Gegenleistung helfen wir als Arbeitgeber bei der Integration“, schaut Schelsky nach vorne. „Das hat

„WIR VERTEIDIGEN DIE LETZTE MEILE“

DNV: Herr Schelsky, der Mindestlohn hat manchen Verleger dazu veranlasst, die Briefzustellung aufzugeben. Warum gehen Sie den entgegengesetzten Weg?

Tilo Schelsky: Wir sind bereits seit 2004 im Briefgeschäft tätig und verzeichnen wachsende Volumina. Briefe sind ein wichtiger Baustein eines integrierten Logistikkonzeptes. Dabei zählt nicht das einzelne Produkt, sondern die Mengenverdichtung, die die verschiedenen Produktgruppen insgesamt erbringen. Damit lassen sich neue, effizientere Strukturen aufbauen.

DNV: Warum wird die Logistik in Verlagen noch immer so stiefmütterlich behandelt?

Schelsky: Die Sicht auf die Logistik befindet sich im Wandel. Vielerorts fehlt es vielleicht an einer langfristigen Perspektive. Wir wollen hier in Halle nicht nur an den unmittelbaren Problemen flickschustern, sondern fragen uns, wo wir mit unserem Zustellapparat in fünf oder zehn Jahren stehen wollen.

DNV: Was sind Ihre Ziele?

Schelsky: Wir wollen ein integrierter Logistikdienstleister sein, der von allen Marktteilnehmern in unserer Region das dichteste Vertriebsnetz hat. Und dafür müssen wir die letzte Meile zum Kunden unbedingt verteidigen.

DNV: Dann könnten Sie auch im Paketgeschäft mitspielen.

Schelsky: Wir haben hier im südlichen Sachsen-Anhalt hervorragende Möglichkeiten, mit Vertriebszentren von Amazon, Ebay und DHL in unmittelbarer Nähe. Um mit solchen Partnern arbeiten zu können, muss man allerdings einen leistungsfähigen Apparat vorweisen. Am Anfang davon steht eine Vision.

DNV: Warum sind ostdeutsche Verlage beim Ausbau ihrer Logistik weiter als westdeutsche?

Schelsky: Weil hier der Druck zur Veränderung größer ist. In Bayern oder Baden-Württemberg ist es doch egal, ob der Mindestlohn bei 6,38 Euro oder 8,50 Euro liegt. Die dortigen Verlage müssen zwar mehr zahlen, können sich das aber letztlich wirtschaftlich auch leisten. Hier hingegen sind am Mindestlohn binnen weniger Monate schon einige Anzeigenblätter zugrunde gegangen.

DNV: Auf den Punkt gebracht: Was muss sich ändern, damit die Logistik in Zeitungsverlagen den Stellenwert bekommt, den sie verdient.

Schelsky: Im Grunde geht es doch um Wertschätzung. Zum einen als logisches Prinzip: Jedem Verlagsmitarbeiter muss klar sein, dass ohne die Logistik nichts geht. Aber auch im zwischenmenschlichen Umgang: Die Zustellung erfordert viel Disziplin. Immer weniger Menschen sind dazu bereit, sechs Tage die Woche bei Wind und Wetter um drei Uhr morgens aufzustehen. Denjenigen, die das auf sich nehmen, sollte unser Respekt gelten.

DIE FRAGEN STELLTE FRANK MALERIUS



Tilo Schelsky, Geschäftsführer Mediengruppe Mitteldeutsche Zeitung, Halle



Zeitungsdepot der Mitteldeutschen Zeitung in Halle. Insgesamt sollen 20 Verteilzentren geschaffen werden

DIE LOGISTIK IN DIE EIGENEN HÄNDE NEHMEN

Die tägliche Arbeit im neuen Zeitungsdepot der Mitteldeutschen Zeitung in einem ehemaligen Supermarkt in Halle-Neustadt beginnt um zwei Uhr morgens. Es gehört zu den ersten von insgesamt 20, die im Zuge des Umbaus der Zustelllogistik neu eingerichtet werden. Spediteure liefern die Zeitungen zusammen mit den Briefen und Prospekten aus dem Druckhaus an, die zwei Mitarbeiter unverzüglich auf die drei Dutzend Holzpaletten mit den Namen der motorisierten Zusteller verteilen. Diese festen Mitarbeiter packen ihre Bündel in ihre nagelneuen Lieferwagen und bedienen damit die Zusteller draußen in den Bezirken und machen zusätzlich ihre eigenen Touren. Bisher hatten die Spediteure die Zusteller in den Bezirken bedient – heute übernimmt die Verlagslogistik ab Depot alle Arbeitsschritte selbst.

Zwischen den vielen älteren Mitarbeitern gibt es auch etliche

junge. Den meisten ist der allmorgendliche Plausch mit den Kollegen ein wichtiges Ritual, der Job Teil des sozialen Lebens. Andere räumen wortlos ihre Paletten ab. Vertriebsinspektorin Andrea Rudat weiß, was der persönliche Kontakt wert ist und besucht jeden ihrer 60 Zusteller mindestens einmal im Jahr zu Hause.

Auf den eingeschweißten Bündeln mit der Mitteldeutschen Zeitung werden die Fremdobjekte einzeln per Hand verteilt: Bild-Zeitung, Neues Deutschland, FAZ, TAZ, Süddeutsche und andere überregionale Zeitungen. Genau in diesem Arbeitsschritt zeigt sich die ganze Leistungsfähigkeit des deutschen Zeitungsvertriebs: Auch wenn es in ganz Halle-Neustadt nur einen einzigen Abonnenten des Handelsblatt gibt, kann sich dieser darauf verlassen, dass seine Zeitung täglich um sechs Uhr im Briefkasten steckt. (FM)

gerade in einer Region, die diesbezüglich gelegentlich schlechte Nachrichten produziert, einen besonderen Wert.“ Der Umbau in Halle wird von Schelskys Geschäftsführer-Kollegen in Ostdeutschland genau verfolgt, denn allesamt stehen sie selbst vor großen Herausforderungen mit ihren eigenen Logistikpartnern, die sich seit der Einführung des Mindestlohnes weiter verschärft haben. Ob auch andere Verlage dem Beispiel der Mitteldeutschen Zeitung folgen, ist noch

offen. „Genauso wenig wie es eine Blaupause für einen Umbau einer Verlagslogistik gibt, gibt es eine Erfolgsgarantie“, resümiert Schelsky. „Wer seine Logistik zum Profitcenter machen will, muss auf jeden Fall auch Unternehmmergeist und Risikobereitschaft mitbringen.“

FRANK MALERIUS