

Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland

Analyse der SCHICKLER Unternehmensberatung GmbH im Auftrag des Bundesverbands
Digitalpublisher und Zeitungsverleger e.V.

Impressum

Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland

Hamburg, Mai 2020

Autoren: Per Sievers, Dr. Christoph Mayer, Alexander Kahlmann. SCHICKLER Unternehmensberatung GmbH im Auftrag des Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) e.V., Berlin

Der Beitrag wurde im Mai 2020 abgeschlossen. Die Studie gibt die Auffassung der Autoren wieder. Diese muss nicht unbedingt mit der des BDZV übereinstimmen.

© BDZV e.V.

Markgrafenstraße 15 – 10969 Berlin

www.bdzv.de

Haftungsausschluss:

Die zusammengefassten Ergebnisse dieser Standortanalyse basieren auf Angaben von Gesprächspartnern und Befragungsteilnehmern, eigenen Recherchen und Projekterfahrungen sowie der Auswertung und Analyse öffentlich zugänglicher beziehungsweise von Gesprächspartnern überlassener Dokumente. Soweit möglich wurden die Angaben auf Plausibilität geprüft beziehungsweise gewissenhaft recherchiert. Die Autoren übernehmen keine Verantwortung für die Vollständigkeit oder Richtigkeit.

Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	1
1 Einleitung	4
1.1 Studienziel und -umfang	4
1.2 Methodik	5
2 Ausgangssituation Zeitungszustellung	6
2.1 Die Zeitung in Deutschland.....	6
2.2 Zustellung als Teil der Wertschöpfungskette der Tageszeitung.....	9
3 Lesermarkt in Deutschland - Struktur und Entwicklung	12
3.1 Tageszeitung im Lesermarkt.....	12
3.2 Entwicklung der Tageszeitungen in Deutschland	17
3.3 Perspektive digitaler Lesermarkt.....	24
4 Prozesse und Strukturen in der Zeitungszustellung	27
4.1 Prozesse der Zeitungszustellung	27
4.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der Zeitungszustellung.....	31
5 Herausforderungen der Zeitungszustellung	35
5.1 Herausforderung sinkende Printauflage.....	35
5.2 Herausforderung steigende Lohnkosten	36
5.3 Herausforderung Arbeitskräftemangel	40
5.4 Herausforderung Stadt-Land-Differenzierung und digitaler Wandel	41
6 Reaktionen, aktuelle Trends und Visionen in der Zeitungszustellung	43
6.1 Bezirksoptimierung und -überplanung	43
6.2 Arbeitsmodelle	45
6.3 Hybridzustellung	46
6.4 Boxenzustellung, Kooperationen und Drohnenzustellung	48
6.5 Visionen der Zustellung	49
7 Auswirkungen der Entwicklungen auf die Zustellung	52
Anhang: Zusammenfassende Begleitpräsentation	61

Management Summary

Ausgangslage:

Die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung mit tagesaktuellen Informationen durch die gedruckte Tageszeitung in Deutschland ist gefährdet. Aufgrund von steigenden (Lohn-)kosten und sinkenden Erlösen werden in Zukunft viele Regionen in Deutschland nicht mehr betriebswirtschaftlich sinnvoll mit der gedruckten Tageszeitung beliefert werden können. Dies bedroht die Sicherstellung der medialen Grundversorgung für weite Teile der Bevölkerung in Deutschland.

Bedeutung der Tageszeitung in Deutschland:

Die 349 Tageszeitungen mit 1.452 Lokalausgaben sind ein wichtiger Wirtschaftssektor sowie Eckpfeiler der Demokratie in Deutschland. Mit einem Umsatz von knapp 7 Mrd. € im Jahr sind die Tageszeitungen wichtiger Arbeitgeber. Als reichweitenstarker Werbeträger beleben sie die Wirtschaft auf regionaler und nationaler Ebene für eine Vielzahl von Industrien.

An jedem Werktag werden ca. 10 Millionen Tageszeitungen durch 100.000 Zusteller und Zustellerinnen zum Wohnhaus der Leser zugestellt. Die Tageszeitung übernimmt dabei täglich eine zentrale Rolle und Verantwortung im demokratischen Meinungsbildungsprozess. Sie ist die wichtigste Informationsquelle im alltäglichen Leben und stiftet durch ihre regionale Verankerung Identität und Zusammenhalt der Gesellschaft.

Die Zukunft der Tageszeitungen liegt in den digitalen redaktionellen Angeboten deutscher Verlage, wie Paid-Content und E-Paper. Die steigenden digitalen Umsatzzuwächse können derzeit allerdings noch nicht die sinkenden Erlöse aus dem Print-Lesermarkt ausgleichen. Diese Entwicklung benötigt in Deutschland noch mindestens fünf Jahre. Bis dahin sind Abonnements der gedruckten Tageszeitung das wirtschaftliche Rückgrat der Verlage und die Frühzustellung der Abonnements der zentrale Prozess in der Wertschöpfungskette, um eine flächendeckende Informationsversorgung sicherzustellen.

Prozesse der Zeitungszustellung:

100.000 Zusteller und Zustellerinnen sorgen in Deutschland dafür, dass unabhängig von Witterungsbedingungen und regionalen Strukturen die Tageszeitung an jedem Erscheinungstag dem Abonnenten bis spätestens 6:30 Uhr in den Briefkasten geliefert wird. Die Struktur der Zeitungszustellung ist dezentral und durch jeden Verlag eigenständig im jeweiligen Gebiet organisiert. Hierdurch ist die Zeitungszustellung in Deutschland in besonderem Maße widerstandsfähig, um unabhängige Informationen für die Bevölkerung bereitzustellen.

Der Prozess der Zeitungszustellung folgt auf den Druck der Tageszeitung und startet gegen Mitternacht. Sie besteht aus vier Kernprozessschritten:

- Die Aufbereitung der Tageszeitung beinhaltet die Sortierung, Kommissionierung und Bündelung in Zeitungspakete.
- Die Auslieferung der Tageszeitung transportiert die Zeitungspakete über Kraftfahrzeuge in 4.500 nächtlichen Touren zu 8.000 Abladestellen in Deutschland.
- Die Zustellung der Tageszeitung wird von Zusteller und Zustellerinnen in 150.000 Zustellbezirken in Deutschland zu Fuß, mit dem Fahrrad oder einem motorisierten Fahrzeug bis 6:30 Uhr morgens durchgeführt.
- In der Nachlieferung werden reklamierte Tageszeitungen von den Verlagen nachgeliefert.

Begleitet werden diese Kernprozessschritte von administrativen Unterstützungs- und Managementprozessen wie der Planung, Steuerung und Optimierung von Zustellgebieten und Prozessen.

Kosten der Zustellung:

Die Aufrechterhaltung der Frühzustellung in jeder Region Deutschlands – unabhängig von der Besiedlungs- und Abonnementdichte – verursacht Kosten von aktuell 1,36 Mrd. € pro Jahr. In den letzten Jahren haben sinkende Abo-Auflagen und steigende Lohnkosten diese Kosten für die Zustellung überproportional ansteigen lassen. Während die Verlage im Jahr 2014 noch 964 Mio. € für die Zustellung der Tageszeitung aufwenden mussten, sind diese Kosten seitdem um 70 Prozent gestiegen. Bis 2025 werden sich die Kosten weiter auf 1,7 Mrd. € erhöhen und damit die flächendeckende Zustellung in Deutschland gefährden. Durch rückläufige Auflagen verteilen sich die steigenden Kosten auf immer weniger Abonnements. Hierdurch steigen die Kosten der Zustellung des einzelnen Exemplars massiv. Seit 2014 sind diese Kosten von 0,27 € je Exemplar auf 0,45 € je Exemplar gestiegen. Bis 2025 ist mit Kosten von 0,70 € je Exemplar zu rechnen.

Herausforderungen:

Das Kernproblem der Zustellung der Tageszeitung liegt in der geringen Variabilität der Kosten: Bei einem einmaligen Rückgang der Anzahl der Abonnements um 50 Prozent reduzieren sich die Kosten nur um 10 Prozent (vor Einbezug von Lohnsteigerungen). Dies liegt darin begründet, dass der Großteil der Aufwände in der Zustellung Wegstrecken sind, die sich bei geringeren Abonnements kaum reduzieren. Zusammen mit steigenden Lohnkosten führt dies zu einer exponentiellen Steigerung der Kosten für die Zustellung eines Abonnements.

Die Umstellung von einer Stück- auf eine Stundenentlohnung im Jahr 2015 und daraus resultierende zusätzliche Lohnaufwände (v.a. administrative Aufwände durch Bezirksüberplanung und Nachweispflichten der Zeitaufwände) haben die Verlage zusätzlich belastet und Kosten verursacht.

92 Prozent der Zusteller und Zustellerinnen in Deutschland sind im Rahmen der 450 € Grenze geringfügig beschäftigt. Diese Grenze wurde in den letzten Jahren nicht parallel mit der Erhöhung des Mindestlohns angehoben. Hierdurch sind immer weniger Arbeitsstunden innerhalb der 450 € Grenze leistbar. Dies führt zu einer kontinuierlich notwendigen Verkleinerung der Zustellgebiete für die Zusteller und macht den Job als Zusteller immer unattraktiver.

Reaktionen:

Um diesen Herausforderungen und den steigenden Kosten in der Zustellung zu begegnen, optimieren Verlage kontinuierlich ihre Zustellgebiete durch Geoinformationssysteme. Zusätzliche Produkte, wie zum Beispiele Briefe und Zeitschriften, werden in der Zustellung genutzt, um die Kostensteigerung der Tageszeitungszustellung abzufedern. Durch Vollzeitmodelle und den Aufbau weiterer Logistikdienstleistungen schaffen Verlage neue Möglichkeiten und erhöhen die Attraktivität des Berufs als Zusteller.

Auswirkungen der Entwicklungen:

Trotz der innovativen Ansätze der Verlage ist die Frühzustellung der Tageszeitungen in vielen Regionen in Deutschland bereits heute nicht mehr wirtschaftlich. Die Zustellkosten je Exemplar werden sich bis 2025 um weitere 56 Prozent erhöhen. Dies führt zu jährlichen Mehrkosten von mehreren hundert Millionen Euro, welche von den Verlagen angesichts sinkender Erlöse nicht kompensiert werden können. Dies gefährdet die Zustellung in einem Maße, dass 2025 40 Prozent der deutschen Gemeinden überwiegend nicht mehr zu betriebswirtschaftlich vertretbaren Konditionen mit einer gedruckten Tageszeitung beliefert werden können. Angesichts dieser Entwicklung drohen in Deutschland Landstriche zu entstehen, in denen eine mediale Versorgung infrastrukturell nicht mehr gegeben ist und vergleichbare Lebensbedingungen in Deutschland nicht mehr möglich sind.

1 Einleitung

1.1 Studienziel und -umfang

Die flächendeckende Zeitungszustellung in Deutschland ist gefährdet. Aufgrund von kontinuierlich steigenden Kosten und sinkenden Erlösen der deutschen Verlage ist eine tägliche Zustellung der Tageszeitung in manchen Regionen Deutschlands bereits heute betriebswirtschaftlich nicht mehr sinnvoll. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter verstärken und somit die bisherige Zustellgarantie der Tageszeitung – als wichtigen Bestandteil der medialen Grundversorgung in Deutschland – zunehmend in Frage stellen.

Aus diesem Grund hat der Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) die Unternehmensberatung Schickler beauftragt.

Die vorliegende Ausarbeitung zeigt die aktuelle Situation in der Zeitungszustellung in Deutschland auf. Dabei sollen für den Leser dieser Standortanalyse im Wesentlichen vier Ziele verfolgt werden:

- Transparenz über die Struktur und Relevanz der Zeitungszustellung in Deutschland im Wertschöpfungsprozess der Tageszeitung
- Grundlegendes Wissen über die Herausforderungen und Bedrohungen der Zeitungszustellung im Zusammenhang mit den aktuellen Entwicklungen
- Tiefgreifendes Verständnis über die bereits ergriffenen Gegenmaßnahmen und zukünftigen Visionen der Verlage
- Detailsicht auf die Auswirkungen der Bedrohungen, Gegenmaßnahmen und die Entwicklung der Zeitungszustellung in den nächsten Jahren

Die Ergebnisse der Standortanalyse wurden im Kern in sechs Teilen erarbeitet, welche die aktuelle Situation der Zustellung in der deutschen Zeitungslandschaft übergreifend beleuchten und so die Gefährdung der Zeitungszustellung darstellen. Diese Ergebnisse werden in den Kapitel 2 bis 7 der Standortanalyse mit folgenden Inhalten dargelegt:

- In Kapitel 2 wird eine einführende und hinleitende Sicht auf die strukturelle und gesellschaftliche Bedeutung der Tageszeitung und seiner Zustellung in Deutschland vorgenommen und aufgezeigt, warum die Zustellung gefährdet ist.

- In Kapitel 3 folgt eine detaillierte Betrachtung des Lesermarktes für Tageszeitungen in Deutschland inklusive Darstellung der aktuellen Entwicklungen im Lesermarkt.
- Im vierten Kapitel werden die Zeitungszustellung und die hier zugrundeliegenden Strukturen ganzheitlich in voller Leistungs- und Wertschöpfungstiefe beschrieben.
- Anschließend werden in Kapitel 5 die aktuellen Herausforderungen und Bedrohungen für eine flächendeckende Zeitungszustellung in Deutschland erörtert.
- Im sechsten Kapitel wird eine differenzierte Sicht auf die bereits getroffenen Gegenmaßnahmen und Visionen der deutschen Verlage vorgenommen. Zudem wird dargelegt, warum diese Maßnahmen dennoch die Zustellung nicht flächendeckend sichern.
- Das siebte Kapitel zeigt die konkreten Auswirkungen der aktuellen Entwicklungen und Gefährdungen in Deutschland in den nächsten Jahren auf.

1.2 Methodik

Die Methodik der Standortanalyse der Zeitungszustellung basiert auf drei Stufen:

- Für die Berichtserstellung wurde zum einen auf die langjährige Projekterfahrung und das tiefgehende Branchenwissen der Schickler Unternehmensberatung und des BDZV zurückgegriffen. Der BDZV erhebt bereits seit Jahren exklusive Daten über die Verlage in Deutschland, welche u.a. einen detaillierten Blick über die Kosten- und Umsatzstruktur der Tageszeitung ermöglichen. Als spezialisierte Unternehmensberatung ist Schickler Experte für Verlags- und Medienunternehmen. Schickler hat in den letzten 20 Jahren in über 5.000 Einzelprojekten qualifiziertes Branchenwissen über alle Wirtschaftsbereiche der Verlage gesammelt und verfügt über tiefgreifende Kenntnis der Strukturdaten in den Logistikeinheiten deutscher Verlage. Auf Basis von Best Practice Beispielen und dem Wissen über die Entwicklung von Kennzahlen in der Zustellung ist so eine differenzierte Sicht auf die Tageszeitung und Zustellung in Deutschland möglich. Zudem erheben der BDZV und Schickler einmal im Jahr zusammen die BDZV Trendumfrage, um die aktuellen Trends und Entwicklungen in der Zeitungsbranche zu erfassen und zu bewerten.
- Die aktuelle Situation der Zustellung in Deutschland wurde mit für die Zeitungszustellung verantwortlichen Experten aus insgesamt 15 deutschen Verlagen in strukturierten Interviews erhoben und gespiegelt. Ein besonderer Fokus lag hierbei auf den aktuellen Herausforderungen der Zustellung, Reaktionen der Verlage auf diese Herausforderungen

und Visionen der Verlage für die Zustellung in Deutschland. In diesen Interviews waren Verlage aus allen Regionen Deutschlands vertreten, um eine umfassende Sicht auf die Zeitungszustellung in Deutschland zu erhalten.

- In einer deutschlandweiten Erhebung über alle im BDZV organisierten Verlage wurde zudem eine Einschätzung der Verlage über ihre Zustellung abgefragt. Es wurde gefragt, wie die Verlage derzeit in ihren Zustellstrukturen zustellen und wie sie die Wirtschaftlichkeit der Zustellung in 3 Jahren einschätzen. Hier haben sich insgesamt 57 Verlage in Deutschland beteiligt und Einschätzungen für über 5 Mio. Abonnements vorgenommen. Dies entspricht rund 50 Prozent aller in Deutschland vertriebenen Abonnements.

2 Ausgangssituation Zeitungszustellung

2.1 Die Zeitung in Deutschland

Deutschland ist ein Zeitungsland. 349 bundesweit herausgegebene Zeitungen erreichen 80 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung und erwirtschaften damit einen Umsatz von über 7 Mrd. € jährlich. Damit hat Deutschland den größten Zeitungsmarkt Europas und den fünftgrößten der Welt. Dieser Markt ist durch eine große Vielfalt an lokalen und regionalen Tageszeitungen geprägt, welche die Meinungsbildung in Deutschland maßgeblich mitgestalten und damit entscheidend zu Debatten beitragen.

Ideelle Bedeutung:

Von 349 Zeitungen sind 323 an jedem Werktag erscheinende Tageszeitungen, welche zusammen eine Auflage von 13,52 Mio. Exemplaren je Erscheinungstag (ET) haben.¹

Auch ihren Ursprung hat die Tageszeitung in Deutschland. Die erste Tageszeitung der Neuzeit erschien ab 1650 in Leipzig unter dem Namen „Einkommende Zeitungen“ und wurde fortan regelmäßig sechsmal die Woche in einer Auflage von 200 Exemplaren gedruckt.

Ab dem 18. Jahrhundert etablierte sich die Tageszeitung als wichtiger Teil der allgemeinen Öffentlichkeit, um diese zu informieren, um zu kommentieren und zu analysieren.

Zeitungen haben sich seitdem als freie Presse, die journalistisch und wirtschaftlich unabhängig ist, in der Gesellschaft etabliert und erfüllen in ihrer Form auch eine Kontrollfunktion im Staatswesen, indem sie Transparenz und Aufklärung schaffen. Ihre Rolle manifestiert sich in den Pressegesetzen.

¹ IVW 2019: Verbreitungsanalyse

Eine Tageszeitung zeichnet sich durch vier Merkmale aus:²

- Eine Tageszeitung hat eine Publizität, d.h. es wird eine allgemeine Zugänglichkeit der herausgegebenen Tageszeitung sichergestellt.
- Eine Tageszeitung charakterisiert sich durch ihre Aktualität im Sinne einer zum Ereignis zeitlich nahen Berichterstattung.
- Ein weiteres Merkmal ist die Periodizität, d.h. eine regelmäßige Erscheinungsweise (i.d.R. sechsmal die Woche von Mo. – Sa.)
- Zudem zeichnet die Tageszeitung eine Universalität in Form einer redaktionellen und inhaltlichen Vielfalt aus.

Diese vier Merkmale sorgen dafür, dass die Tageszeitung ein wichtiger Bestandteil der Demokratie in Deutschland ist. Die regelmäßige Publikation von journalistischen Inhalten in Printmedien übernimmt eine wichtige Rolle im demokratischen Meinungsbildungsprozess - sowohl auf nationaler als auch auf regionaler und lokaler Ebene. 1.452 Lokalausgaben der deutschen Tageszeitungen werden in jeder Region Deutschlands von ihren Lesern für ihre lokale Berichterstattung, Verankerung und Teilhabe geschätzt und benötigt.

Denn regionale Tageszeitungen gelten in Deutschland nicht nur als Eckpfeiler der Demokratie, sondern auch als wichtiges Kulturgut für den Alltag. Sie haben eine große Relevanz für die jeweilige Erscheinungsregion, indem sie eine der wichtigsten Informationsquelle im alltäglichen Leben für einen Großteil der Bevölkerung darstellen und als Teil der regionalen Identität eine Stütze der lokalen Gemeinschaft und Heimat sind. Sie informieren über Veranstaltungen, sind Ansprechpartner für Probleme, fördern die lokale Wirtschaft und sorgen für regionalen Zusammenhalt. So fungiert eine Tageszeitung über ihre Inhalte auch immer als soziales Netzwerk, stiftet Identität und bietet Orientierung und Navigation in der Welt der Informationen.

Regionalzeitungen werden in Deutschland als glaubwürdig, engagiert und kompetent wahrgenommen. Jeder vierte Deutsche hält nach einer Befragung die Regionalzeitung für das glaubwürdigste aller Medien, gefolgt von überregionalen Tageszeitungen (15 Prozent), TV (14 Prozent) und Internet (8 Prozent). Die regionale Tageszeitung wird auch als das engagierteste (24 Prozent), kompetenteste (22 Prozent) und objektivste Medium (18 Prozent) angesehen.³ Die Tageszeitung ist hierbei die wichtigste Informationsquelle für lokale Ereignisse in Deutschland.

² Meyers Enzyklopädisches Lexikon 1979: Band 25

³ Score Media Group 2017: Zeitungsfacetten 2017

Diese Rolle als wichtigstes Medium hat die Tageszeitung damit auch trotz des Aufkommens neuer Technologien, wie des Internets, konstant inne.

Wirtschaftliche Bedeutung:

Der Umsatz deutscher Tageszeitungen betrug im Jahr 2019 6,88 Mrd. €. Der größte Anteil dieses Umsatzes wird durch Abonnements erwirtschaftet.⁴

88,5 Prozent der regionalen Tageszeitungen⁵ in Deutschland und 69,5 Prozent der überregionalen Tageszeitungen⁶ werden den Lesern an jedem Werktag, teilweise sogar täglich, über die Zeitungszustellung im Abonnement in den Briefkasten zugestellt.⁷ Das Abonnement ist somit die wesentliche Stütze, damit die Tageszeitung ihre systemrelevante Funktion ausüben kann. Nur in Skandinavien hat das Abonnement eine ähnlich hohe Bedeutung wie in Deutschland. Von Montag bis Samstag werden 9,8 Millionen Tageszeitungen bis 6 Uhr morgens zu den Lesern in Deutschland zugestellt. Hierfür sorgen deutschlandweit 100.000 Zusteller und Zustellerinnen – mitten in der Nacht und bei allen Witterungsbedingungen.

Damit sind die regionalen und überregionalen Tageszeitungen abseits ihrer gesellschaftlichen Bedeutung auch ein relevanter Sektor für die deutsche Wirtschaft. Die wirtschaftlich unabhängigen Zeitungen sind wichtiger Arbeitgeber für Deutschland. In der Zustelllogistik, in Redaktionen und in den Verlagen werden in Deutschland hunderttausende Arbeitnehmer ausgebildet und beschäftigt.

Gleichzeitig fungiert die Zeitung durch ihre Funktion auch als Werbeträger und Marktplatz für die deutsche Wirtschaft. Die Erlösstruktur der Tageszeitungen basiert auf einem zweiseitigen Markt aus Vertriebs- und Werbeerlösen.

In diesem zweiseitigen Markt produzieren und verkaufen Zeitungen in einer Verbundproduktion zwei Güter gleichzeitig. Für Leser wird ein Informationsangebot zur Verfügung gestellt und für Unternehmen Anzeigenflächen, welche die Leser parallel zum Informationsangebot der Zeitungen konsumieren.

Viele Leser bedeuten somit eine große Aufmerksamkeit für die Werbeanzeigen deutscher Unternehmen. Die Netto-Werbeerlöse der deutschen Tageszeitungen betragen in 2019 2,1 Mrd. €.⁸ Somit waren die Tageszeitungen nach dem TV das zweitgrößte Werbemedium in Deutschland. Die deutsche Wirtschaft erreicht über die Werbeplätze in den Tageszeitungen große Aufmerksamkeit für ihre Produkte und Dienstleistungen und generiert Absatz für diese. Dies trägt zur Wertschöpfung in Deutschland bei.

⁴ BDZV 2020: Umsatzerhebung

⁵ Gegenüber 7,5 Prozent im Einzelverkauf und 4 Prozent im sonstigen Verkauf, z.B. als Bordexemplare

⁶ Gegenüber 9 Prozent im Einzelverkauf und 21,5 Prozent im sonstigen Verkauf, z.B. als Bordexemplare

⁷ IVW 2019: Verbreitungsanalyse

⁸ BDZV 2020: Umsatzerhebung

Der Großteil der Vertriebs- und Werbeerlöse im zweiseitigen Markt deutscher Tageszeitungen wird durch die deutschen Regionalzeitungen erwirtschaftet und diese Zeitungen werden in Deutschland überwiegend im Abonnement bezogen. In diesem Zusammenhang ist auch eine flächendeckende und sichergestellte Zeitungszustellung für die Verbreitung der Tageszeitung im Abonnement essenziell. Die Zustellung ist – neben dem Informationsgut Tageszeitung – die wesentliche vom Verlag zu erbringende Leistung eines Abonnements.

Zeitungen im Umbruch:

Insgesamt befindet sich die Zeitungslandschaft in Deutschland in einer strukturellen Umbruchphase. U.a. die allgemeine Verfügbarkeit von Informationen und redaktionellen Gratis-Inhalten auf digitalen Kanälen lässt Print-Lesermärkte schrumpfen, zudem sind die Werbemärkte zunehmend von Budgetverschiebungen in die digitale Welt negativ betroffen.

Verlage verzeichnen seit Jahren Auflagenverluste. Seit 2015 ist die Anzahl der verkauften Tageszeitungen in Deutschland um über 13 Prozent gesunken. Damit schrumpfen die Tageszeitungsauflagen im Schnitt um 4,3 Prozent p.a.⁹

Auch wenn Verlage zunehmend versuchen, die Auflagenverluste mit Erlösen aus dem Vertrieb von E-Paper- und Paid-Content-Erlösen zu kompensieren, ist innerhalb der Leserschaft noch keine ausreichende Zahlungsbereitschaft für digitale Angebote vorhanden. Im gleichen Zuge steigen die Kosten der Verlage für die gedruckte Tageszeitung vor allem in der Zustellung.

Die Zeitungsverlage stehen angesichts dieser Entwicklungen vor existenziellen finanziellen Herausforderungen.

Zwar wird die gedruckte Tageszeitung langfristig von der digitalen Tageszeitung substituiert werden. Doch die Tageszeitungen in Deutschland benötigen noch Zeit bis sie die Verluste aus dem Printgeschäft mit dem Digitalgeschäft kompensieren können.

Bis dahin geraten Verlage zunehmend unter Druck angesichts steigender Kosten und sinkender Erlöse weiter in der Fläche präsent sein zu können.

2.2 Zustellung als Teil der Wertschöpfungskette der Tageszeitung

Die Distribution der Tageszeitung über Zusteller und Zustellerinnen ist ein wichtiger Prozess in der Wertschöpfungskette der Tageszeitung. Die Zeitungszustellung zu Tagesbeginn mit hoher Zustellqualität ist dabei das zentrale Nutzenversprechen eines Zeitungsabonnements.

⁹ IVW 2015-2019: Verbreitungsanalyse

Jede Nacht werden die gedruckten Tageszeitungen von den Druckereien über die Auslieferung zu über 80.000 Abladestellen in Deutschland geliefert, wo diese von den 100.000 Zusteller und Zustellerinnen aufgenommen und in 150.000 Zustellbezirken ausgetragen werden.

Zustellung als Nutzenbringer:

Hinter diesem Kernnutzen für die Abonnenten steht ein komplexes logistisches System, welches eine niedrige Fehlerquote sicherstellt. Die Toleranz der Leser bezüglich Schwankungen in der Lieferqualität ist sehr gering.

Im zweiseitigen Markt der Tageszeitungen ist die Zustellung somit sowohl für den Leser- als auch für den Werbemarkt relevant. Die Zustellung sichert den Vertrieb der Zeitungen und damit auch die Überlieferung der verkauften Werbebotschaft. Eine hohe Verbreitung der Tageszeitung – sichergestellt durch die Zustellung – ist somit elementar für das Geschäftsmodell einer Tageszeitung.

Zudem wirken die 100.000 Zusteller und Zustellerinnen für die Verlage im ländlichen Raum oft als Bindeglied zu den Lesern der Tageszeitung. Als „Repräsentant“ der Tageszeitungen haben die Zusteller und Zustellerinnen häufig täglichen Kontakt zu den Lesern, sind Anlaufstelle für Sorgen oder Anregungen und sichern die Informationsversorgung dieser. So ist der Beruf des Zustellers vor allem in ländlichen Gebieten stets auch zurecht als „Ehrberuf“ verstanden worden. Die Wichtigkeit eines Zustellers und einer Zustellerin hängt eng mit der dargestellten systemrelevanten Verbreitung von Tageszeitungen zusammen. Denn die Zustellung der gedruckten Tageszeitung sichert trotz anhaltender Auflagenverluste die Informationsversorgung für große Teile der Bevölkerung.

So sind 75 Prozent der Zeitungsleser nicht bereit die gedruckte Zeitung durch ein elektronisches Pendant zu ersetzen.¹⁰ Vielmehr werden sie auf die Tagespresse oft ganz verzichten, wenn diese nicht mehr wie gewohnt morgens in den Briefkasten geliefert wird.

Dass eine geringere Auflage ein Demokratiedefizit verursacht, zeigt eine Studie der Universität Zürich. Forscher fanden in einer empirischen Untersuchung heraus: Je geringer die Auflage der örtlichen Lokalzeitung, desto geringer auch die Wahlbeteiligung bei Kommunalwahlen. Hier wird deutlich, dass Demokratie von einer funktionierenden lokalen und vielfältigen Presse, die wiederum von der Zeitungszustellung abhängig ist, profitiert.¹¹

Zustellung als Kostenfaktor:

Aufgrund des hinter der Zustellung stehenden komplexen Systems, welches eine Zustellung zu Tagesbeginn in jeder Region (unabhängig von der Besiedlungsdichte) sicherstellt, ist die Zeitungszustellung aber auch einer der größten Kostenblöcke in deutschen Verlagen. Da dieser

¹⁰ ZMG 2020: Tageszeitung: Zustellung und Bindung

¹¹ Daniel Kübler & Christopher Goodman 2018: Newspaper markets and municipal politics: how audience and congruence increase turnout in local elections

Kostenblock vor allem seit Einführung des Mindestlohns in 2015 überproportional steigt – hauptsächlich aufgrund der damit verbundenen Umstellung einer Stück- auf eine Zeitentlohnung (siehe Kapitel 5) – ist die Versorgung mit verlässlichen Informationen für weite Teile der Bevölkerung in Zukunft nicht mehr sichergestellt. Tageszeitungsverlage stehen unter einem zunehmenden Druck, sowohl ihr Geschäftsmodell als auch ihre Kostenstrukturen veränderten Marktbedingungen anzupassen und so die Zustellung in betriebswirtschaftlich nicht mehr sinnvoll zu beliefernden Gebieten in Frage zu stellen.

Der Kostendruck in der Zustellung verstärkt sich aufgrund sinkender Auflagen und die durch den Stundenlohn getriebenen wachsenden Lohnkosten.

Auf gleichbleibender Fläche werden nun weniger Abonnements zu höheren Kosten je Exemplar zugestellt. Da die einzelnen Lauf- und Fahrdistanzen zu den Lesern in der Fläche bei weniger Abonnements kaum sinken, aber die Kosten hierfür auf weniger Abonnements verteilt werden können, steigen die Zustellkosten je zugestellter Zeitung und gefährden die Wirtschaftlichkeit eines Abonnements. Dieser Effekt verstärkt sich dort, wo in einem Gebiet sehr wenige Abonnements zugestellt werden.

So sind diese Dichteeffekte in der Zustellung vor allem in ländlichen Gebieten bemerkbar, wo die Zustellkosten zum Teil negative Deckungsbeiträge eines Abonnements verursachen.¹² Eine Zustellung in diesen Gebieten kann nur durch die Quersubventionierung der Abonnementerträge aus anderen Gebieten aufrechterhalten werden.

In den nächsten Jahren wird diese Entwicklung weiter anhalten und somit werden große Gebiete vor allem in ländlichen Gemeinden nicht mehr zu wirtschaftlichen Konditionen mit der gedruckten Tageszeitung beliefert werden können.

Bedeutung der Zustellung:

Die Zustellung ist kritischer Bestandteil der Verbreitung von unabhängigen Presseerzeugnissen. Als systemrelevante Infrastruktur sichert sie den Zugang zur medialen Grundversorgung der deutschen Bevölkerung.

So wie der flächendeckende Zugang zu Briefdienstleistungen, Netzinfrastruktur und Elektrizität auch unabhängig von strukturellen und regionalen Lebensbedingungen gewährleistet wird, so bedarf es auch in der Zustellungsinfrastruktur der Tageszeitungen eine – im GG Art. 72 festgeschriebene – Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse. Bei anhaltender Kosten- und Auflagen-Entwicklung der deutschen Tageszeitungen wird diese Gleichwertigkeit in Zukunft in Deutschland nicht mehr

¹² Unter Vollkostenbetrachtung eines Abonnements

gewährleistet werden können. Viele vor allem ländliche Regionen sind davon bedroht, in Zukunft keinen ausreichenden Zugang mehr zu Qualitätsjournalismus zu haben und in diesem Zuge zu „Nachrichtenwüsten“ zu werden.

Langfristig wird die gedruckte Tageszeitung durch die digitale Tageszeitung substituiert werden. Vor allem im ländlichen Raum – u. a. durch mangelnde Netzinfrastruktur – besteht aber ein weiterhin langfristiger Bedarf für eine mediale Informationsversorgung durch die Zeitungszustellung.

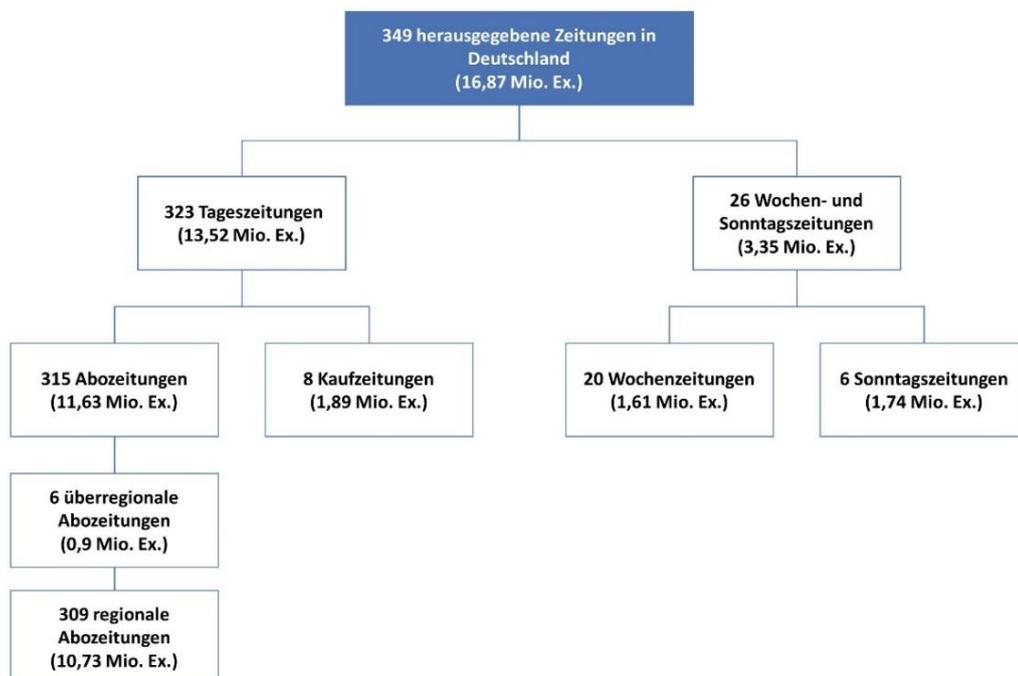
3 Lesermarkt in Deutschland - Struktur und Entwicklung

3.1 Tageszeitung im Lesermarkt

Mengen, Reichweiten und Struktur der Tageszeitungen:

Die Auflage der 323 deutschen Tageszeitungen betrug im Jahr 2019 13,5 Mio. Exemplare je Erscheinungstag. Über 90 Prozent dieser Exemplare waren gedruckte Tageszeitungen.

Abbildung 1: Zeitungen in Deutschland nach Vertriebsstruktur mit Auflage (2019) in Mio. Exemplare je Erscheinungstag



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf IVW und BDZV

Als Alternative zur gedruckten Tageszeitung wurden 2019 1,3 Mio. E-Paper verkauft.

Demzufolge war ungefähr jede zehnte verkaufte Tageszeitung ein E-Paper. Auf 1.000 Einwohner kommen so in Deutschland 147 gedruckte und 15 digitale Tageszeitungsexemplare, welche im Schnitt täglich 39 Minuten gelesen werden.¹³

Die gedruckten Tageszeitungen werden täglich insgesamt von 39 Mio. Menschen gelesen. Dies entspricht 53,9 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung über 14 Jahre. Damit erreicht die gedruckte Tageszeitung über die Hälfte der deutschen Bevölkerung. Die Reichweite der Tageszeitungen in der Bevölkerung steigt mit zunehmendem Alter der Leser. In der Bevölkerung über 50 Jahre beträgt die Reichweite der Tageszeitungen 74 Prozent.¹⁴

Strukturell lassen sich Tageszeitungen in Deutschland vor allem über die Regionalität (Regional oder Überregional) und die vorwiegende Art des Vertriebs (Kaufzeitung und Abonnementzeitung) differenzieren. (siehe Abbildung 1)

- Eine Kaufzeitung ist hierbei eine Tageszeitung, welche überwiegend (aber nicht ausschließlich) an Verkaufsstellen (z.B. Kiosk, Supermarkt etc.) angeboten wird. Deutschlands bekannteste überregionale Kaufzeitung ist die „Bild“ der Axel Springer SE mit einer deutschlandweiten Druckauflage von 1,37 Mio. Exemplaren je Erscheinungstag.¹⁵ Regionale Kaufzeitungen sind z.B. die Hamburger Morgenpost, der Kölner Express oder die Münchener Abendzeitung.

- Abonnementzeitungen werden in der Regel von den jeweiligen Lesern an allen Erscheinungstagen über einen bestimmten Zeitraum im Rahmen eines Abonnements erworben.

In Deutschland existieren sechs überregionale Abonnementzeitungen und 309 regionale und lokale Abonnementzeitungen. Über die Zeitungszustellung wird die Tageszeitung in dieser Vertriebsart an allen Erscheinungstagen (meist an 6 Tagen der Woche von Montag bis Samstag) dem Leser an seinen Wohnort bzw. Wunschort geliefert. Auch Abonnementzeitungen können zumeist in ihrem Verbreitungsgebiet im Einzelverkauf erworben werden. Der Anteil des Einzelverkaufs an der Gesamtauflage ist allerdings gering. Durch die konstante Abnahme ist eine Zeitung im Abonnement für den Leser meist preiswerter als im Einzelkauf. Die Leistung der Zustellung am Wohnort ist zudem im Abonnementpreis inbegriffen.

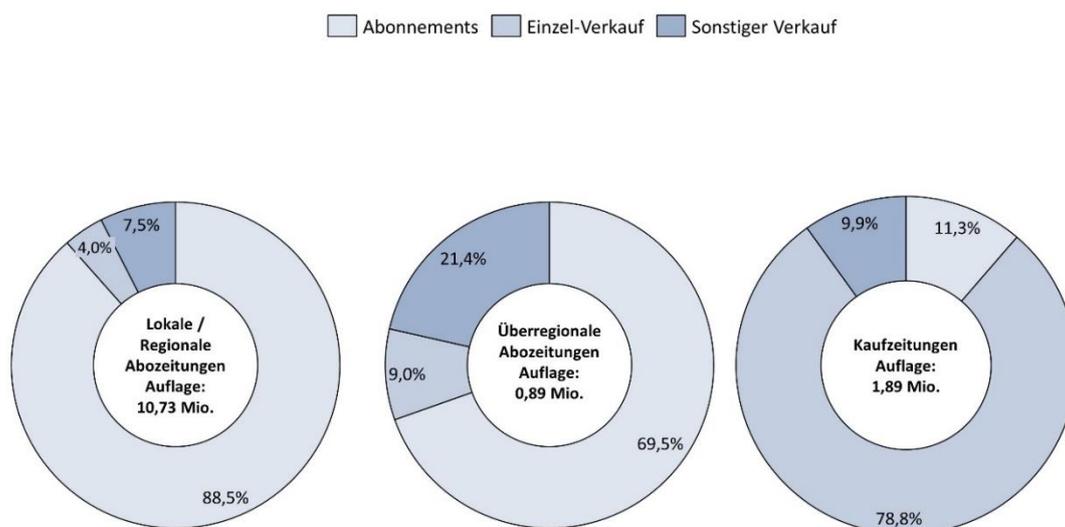
¹³ Ebd.

¹⁴ Media Impact 2019: ma 2019 Pressemedien II

¹⁵ IVW 2019: Verbreitungsanalyse

Die 309 lokalen und regionalen Abonnementzeitungen mit ihren 1.452 Lokalausgaben hatten 2019 einen Anteil von 80 Prozent (10,73 Mio. Exemplare) an den Auflagen der Tageszeitungen und wurden überwiegend im Abonnement vertrieben.¹⁶ (siehe Abbildung 2)

Abbildung 2: Die Vertriebsstruktur und Vertriebskanäle der deutschen Tageszeitungen im Jahr 2019



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf IVW und BDZV

Umsatz der Tageszeitungen:

Die deutschen Tageszeitungen haben im Jahr 2019 einen Umsatz von 6,88 Mrd. € erwirtschaftet. Hiervon basieren im Sinne des zweiseitigen Marktes 2,1 Mrd. € auf Anzeigenerlösen und 4,8 Mrd. € auf Vertriebs Erlösen. Somit werden die deutschen Tageszeitungen zu 70 Prozent durch Einzelverkauf und Abonnements und zu 30 Prozent aus Werbeerlösen finanziert.¹⁷

Entsprechend der dargestellten Auflagenverteilung deutscher Tageszeitungen entfällt auch der Großteil aller Umsätze (85 Prozent) auf die regionale Abonnementzeitung. Die Erlöse regionaler Abonnementzeitungen verteilen sich auf 3,9 Mrd. € Vertriebs- und 1,9 Mrd. € Anzeigenerlöse. 85 Prozent des Umsatzes deutscher regionaler Tageszeitungen werden in Westdeutschland und 15 Prozent in Ostdeutschland erwirtschaftet.

¹⁶ IVW 2019: Verbreitungsanalyse

¹⁷ BZDV 2020: Umsatzerhebung

Während in westdeutschen Bundesländern 65 Prozent des Gesamtumsatzes der Verlage durch Vertriebserlöse generiert wird, beträgt dieser Anteil in den neuen Bundesländern aggregiert über 75 Prozent. Damit ist Ostdeutschland deutlich abhängiger vom Lesermarkt als Westdeutschland, wo der Werbemarkt höhere Erlöse generiert.

Der Nettoerlös einer regionalen Abonnementzeitung beträgt je nach Region in Deutschland zwischen 1,48 € und 2,04 € je Zeitung und Erscheinungstag. Die höchsten Erlöse je Abonnement werden in Baden-Württemberg erzielt, die niedrigsten Erlöse durchweg in den neuen Bundesländern. Ein Abonnement erzielt hier nur 83 Prozent der Erlöse des bundesweiten Durchschnitts. Dies liegt vor allem am geringeren Anzeigengeschäft im Werbemarkt. Während sich die Höhe der Vertriebserlöse je Abonnement und Erscheinungstag zwischen West- und Ostdeutschland nur geringfügig unterscheidet, sind die Anzeigenerlöse pro Tag im Westen Deutschland rund 76 Prozent höher.¹⁸

Kosten der Tageszeitungen:

Im Durchschnitt betragen die Vollkosten für Herstellung, Publikation und Vertrieb einer regionalen Abonnementzeitung in 2018 1,55 € je Erscheinungstag und Exemplar. In Ostdeutschland ist die Tageszeitung mit 1,48 € je Exemplar günstiger herzustellen und zu vertreiben als im Westen (1,57 €).¹⁹

Während die Erlöse einer Zeitung aus Vertriebs- und Werbeeinnahmen bestehen, lassen sich die Kosten einer Tageszeitung über fünf verschiedene Kostentreiber analysieren:

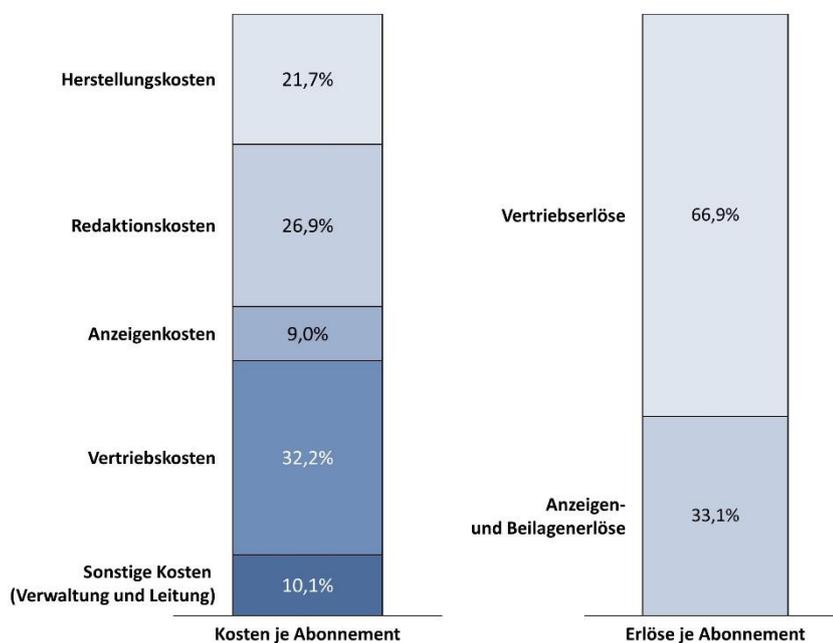
- **Herstellungskosten**, welche die Kosten für Fertigung, Lohndruck, Produktionsvorbereitung, Kosten für bezogene fertige Zeitungsteile, für Supplements sowie die Kosten für den Papierkauf beinhalten. Diese machen 22 Prozent der Gesamtkosten einer Tageszeitung aus. Ein Drittel davon und 6,7 Prozent der Gesamtkosten entfällt hier allein auf den Einkauf von Zeitungsdruckpapier.
- **Redaktionskosten**, welche in der Regel die Personalkosten im eigenen Verlag und anteilige Kosten für fremdbezogene Redaktionsleistungen und Nachrichtenagenturen umfassen. Insgesamt beträgt der bundesweite durchschnittliche Anteil dieser Kosten 27 Prozent. Hier stellen Personalkosten der eigenen Redaktion den Großteil der Kosten.
- **Anzeigenkosten**, welche die Kosten für die Verkaufsförderung des Anzeigenabsatzes, der Auftragsentwicklung und der Produktion umfassen. Diese haben an den Gesamtkosten der deutschen Tageszeitungen einen durchschnittlichen Anteil von 9 Prozent.

¹⁸ BDZV 2019: Umsatzerhebung

¹⁹ BDZV 2019: Kostenerhebung

- **Kosten für Verwaltung und Leitung**, welche alle begleitenden kaufmännischen Aktivitäten umfassen, machen 10 Prozent aus.
- **Vertriebskosten** sind die Kosten, welche durch den eigentlichen Zeitungsvertrieb und damit zusammenhängend mit der Auftragsabwicklung, Verwaltung und der Zustellung der einzelnen Tageszeitungen verursacht werden. Inzwischen nimmt dieser Kostenblock in deutschen Verlagen im bundesweiten Durchschnitt einen Anteil von über 32 Prozent ein. Besonders hoch ist Anteil mit 37 Prozent in den östlichen Bundesländern. Der größte Anteil der Vertriebskosten wird in den Verlagen für die Zeitungszustellung aufgewandt. Die Zustellungszustellung ist für durchschnittlich 80 Prozent der gesamten Vertriebskosten in den Verlagen verantwortlich. Allein 60 Prozent der Vertriebskosten bzw. über 15 Prozent der Gesamtkosten entfallen auf die Personalkosten für die Zustellung. Vor allem der Kostenblock der Vertriebskosten ist in den letzten Jahren – getrieben durch wachsende Lohnkosten für die Zusteller und Zustellerinnen – erheblich gestiegen.

Abbildung 3: Kosten- und Erlösstruktur deutscher Tageszeitungen je Abonnement



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf BDZV Kosten- und Umsatzerhebung 2018

3.2 Entwicklung der Tageszeitungen in Deutschland

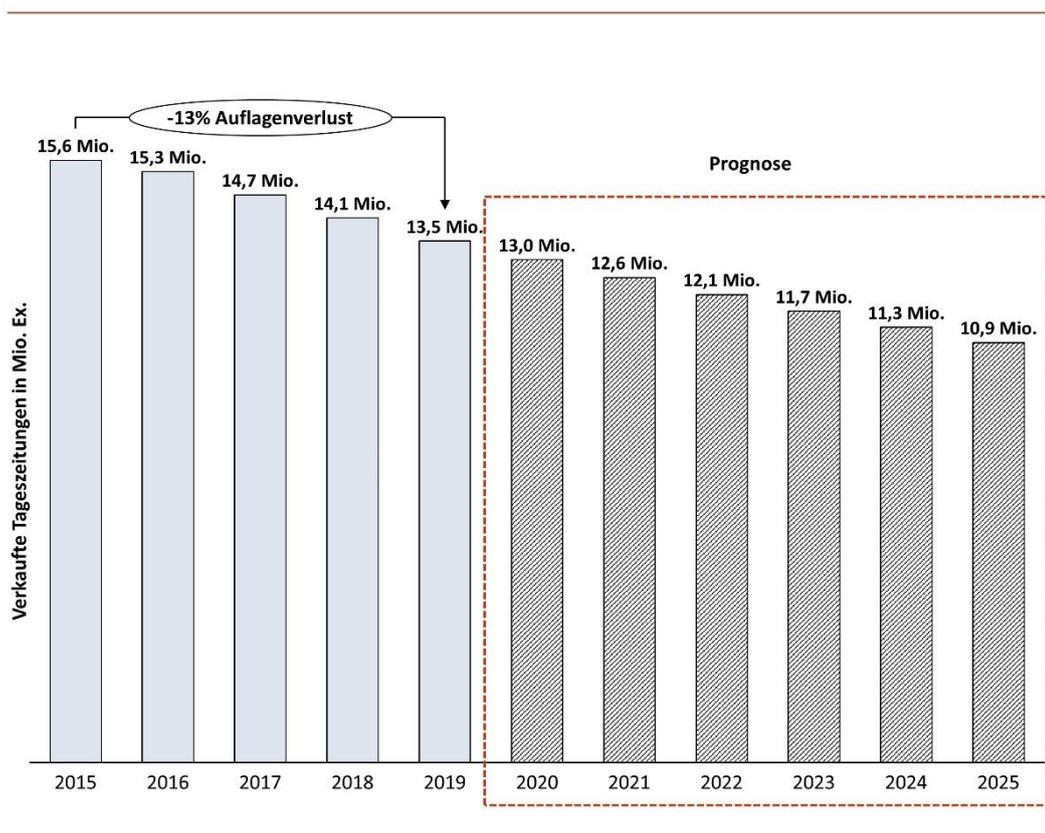
Mengen- und Reichweitenentwicklung der Tageszeitungen:

Der Lesermarkt ist in den letzten Jahren insgesamt stark rückläufig. Im Jahr 2015 betrug die Auflage deutscher Tageszeitungen noch 15,6 Mio. Exemplare je Erscheinungstag. Seitdem ist die Auflage in 5 Jahren insgesamt um 13 Prozent auf 13,5 Mio. Exemplare zurückgegangen.²⁰

(siehe Abbildung 4)

Hieraus ergibt sich in den letzten Jahren ein Auflagenrückgang von 4,3 Prozent p.a. und die deutschen Verlage sind sich diesen Entwicklungen bewusst. In der BDZV Trendumfrage 2020 gaben die befragten Verlage an, dass sie einen weiteren Rückgang der Auflage der Print-Abonnements im Jahr 2020 um 4 Prozent erwarten.²¹

Abbildung 4: Auflagenentwicklung deutscher Tageszeitungen von 2000 bis 2025 in Mio. verkauften Tageszeitungen je Erscheinungstag



Quelle: Darstellung und Prognose SCHICKLER, basierend auf IVW

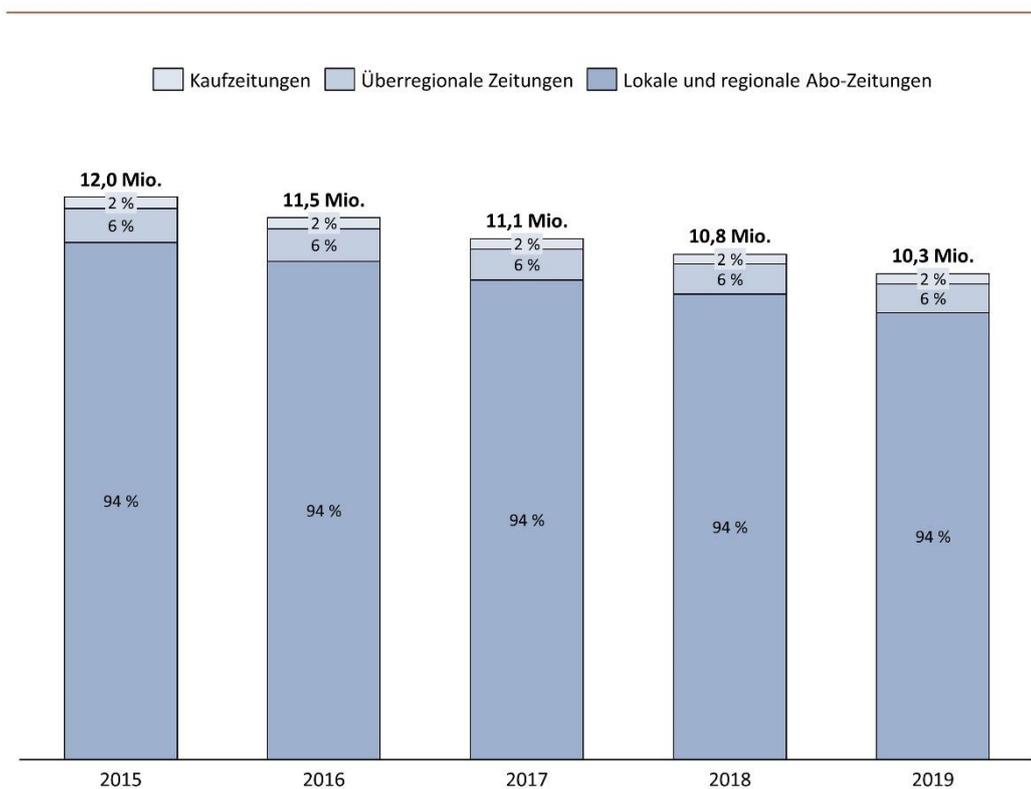
²⁰ BDZV / IVW 2019: Verbreitungsanalyse

²¹ BDZV / SCHICKLER 2020: Trends der Zeitungsbranche 2020

Auch wenn sich diese prozentualen Rückgänge abschwächen werden, so ist dennoch zu erwarten, dass sich die Auflage der deutschen Tageszeitungen bis zum Jahr 2025 um weitere 19 Prozent auf 10,9 Mio. Exemplare reduzieren wird.

Der Anteil der Abonnements an den verkauften Tageszeitungen hat sich in den letzten Jahren von 65 Prozent auf 73 Prozent erhöht. Konträr dazu ist der Anteil des Einzelverkaufs am Vertrieb der Tageszeitungen von 26 Prozent in 2012 auf 17 Prozent in 2019 gesunken.

Abbildung 5: Entwicklungen der Abonnementauflage der deutschen Tageszeitungen von 2015 bis 2019 in Mio. Abonnements



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf IVW und BDZV

Somit hat das Abonnement für den Vertrieb der Tageszeitung in den letzten Jahren eine größere Bedeutung gewonnen. Insgesamt ist die Anzahl der Abonnements in den letzten 5 Jahren von 12 Mio. auf 10,3 Mio. gesunken. (siehe Abbildung 5)

Die Abonnementauflage sinkt insgesamt über die letzten 20 Jahre betrachtet weniger stark als die gesamte Auflage der Tageszeitungen.

Umsatzentwicklung der Tageszeitungen:

Auch die Umsatzentwicklung der deutschen Tageszeitungen ist negativ. Während im Jahr 2000 noch umgerechnet 10,2 Mrd. € und im Jahr 2015 noch 7,3 Mrd. € mit Tageszeitungen Erlöse erzielt worden sind, hat sich dieser Umsatz bis ins Jahr 2019 im Vergleich zu 2000 um 33 Prozent auf 6,9 Mrd. € reduziert. Seit 2015 beträgt der Umsatzrückgang 12 Prozent. Damit ist der Umsatzrückgang weniger stark als der Auflagenrückgang in den letzten 5 Jahren ausgefallen. Dies ist vor allem auf Preiserhöhungen der Abonnements zurückzuführen. (siehe Abbildung 6)

Ein durchschnittlicher Umsatzrückgang von jährlich 2 Prozent in diesem Zeitraum hat allerdings zur Folge, dass die Zeitungen in Deutschland in den letzten Jahren finanzielle Einbußen hinzunehmen hatten. Es ist davon auszugehen, dass sich die negative Erlösentwicklung noch die kommenden fünf Jahre fortsetzen wird.²² Die Umsätze der gedruckten Tageszeitung werden hierbei weiterhin zurückgehen, während die Digitalumsätze in den nächsten Jahren stark steigen.

Die deutschen Verlage erwarten für 2020 im Printgeschäft eine Stagnation der Vertriebs Erlöse und einen weiteren Rückgang im Werbemarkt. Getrieben durch eine höhere Zahlungsbereitschaft für E-Paper und Paid-Content-Modelle werden die digitalen Kanäle deutscher Tageszeitungen deutlich an Umsatz gewinnen. Es wird erwartet, dass die Zuwächse der vertrieblichen Erlöse höher als die Zuwächse in den Werbeerlösen ausfallen.²³

Im Zuge dieser Entwicklung zeigt sich die zunehmende Bedeutung der Vertriebs Erlöse der Verlage vor allem aus Abonnements. Im Zeitraum von 2000 bis 2018 hat sich die Aufteilung der Erlösstruktur im zweiseitigen Markt der Tageszeitungen einmal vollständig umgekehrt. Während 2000 der Vertrieb der Tageszeitungen nur 36 Prozent der Gesamterlöse ausmachte, waren dies in 2019 70 Prozent. Im Jahr 2009 überstiegen die Vertriebs Erlöse der Tageszeitungen erstmals die Summe der Erlöse im Werbemarkt.²⁴ Diese Entwicklung hält seitdem an und wird sich auch im Zuge aktueller Entwicklungen eher weiter verstärken als abschwächen.

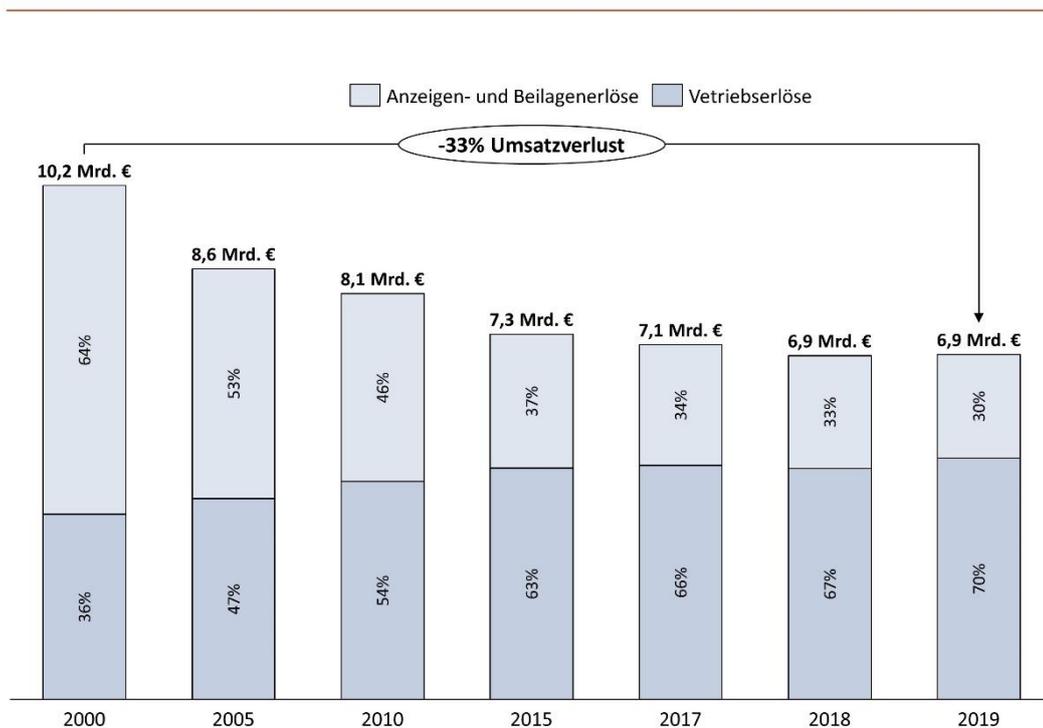
Dies bedeutet auch, dass der Umsatz mit Anzeigen und Beilagen - erstmals ausgelöst durch die Werbekrise in den Jahren 2001 bis 2003 – für Verlage in Deutschland zunehmend an Bedeutung verloren hat. 2009 erzielten die deutschen Zeitungen erstmals mehr Umsatz mit dem Vertrieb als mit dem Verkauf von Anzeigen. Dieser Trend setzt sich seither immer weiter fort und wird anhalten. Das heißt konkret, dass im Gegensatz zu den Gesamterlösen und den Anzeigenerlösen, die Vertriebs Erlöse über die Jahre nicht nur prozentual, sondern auch absolut gewachsen sind.

²² SCHICKLER Analyse 2020

²³ BDZV / SCHICKLER 2020: Trends der Zeitungsbranche 2020

²⁴ BDZV 2014- 2020: Umsatzerhebung

Abbildung 6: Netto-Anzeigen- und Vertriebsumsätze der Tageszeitungen in Mrd. € von 2000 bis 2019



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf BDZV Umsatzerhebung

So stellen inzwischen nicht mehr Anzeigen, sondern die direkten Verkäufe der Tageszeitungen über Einzel- oder Abonnementvertrieb die relevante Einnahmequelle für deutsche Verlage dar.

In diesem Umstand ist eine tiefe strukturelle Veränderung in der Zeitungsbranche zu verorten, die sich durch zwei Effekte äußert:

- Neben der gedruckten Anzeige erlangt die Digitale Werbung zunehmend an Relevanz.
- Zweitens ist im gleichen Zuge die Kernleistung deutscher Verlage - die im Abonnement täglich zum Leser gebrachte regionale Zeitung - damit unabhängig von den Entwicklungen am Werbemarkt zum wesentlichen Träger der deutschen Zeitungsbranche geworden. Trotz stagnierendem Leserkmarkt und voranschreitender Digitalisierung ist das Abonnement und damit einhergehend die Zustellung des Abonnements das wirtschaftliche Rückgrat der deutschen Tageszeitungen. Auch wenn insgesamt weniger Zeitungen in Deutschland gelesen werden, verdienen die deutschen Verlage seit 2000 24 Prozent mehr durch den Vertrieb von Abonnements.

Diese Entwicklung der größeren Relevanz des Abonnements lässt sich dementsprechend auch über die Bezugspreisentwicklung der deutschen Tageszeitungen in den letzten Jahren nachvollziehen. Seit 2013 bis 2018 hat sich der monatliche Bezugspreis einer regionalen Tageszeitung im Abonnement für den Leser in Westdeutschland um 30,5 Prozent erhöht und in Ostdeutschland um 27,5 Prozent. Der Einzelverkaufspreis einer Zeitung (Mo.-Do.) hat sich im gleichen Zeitraum in Westdeutschland im Schnitt nur um 26 Prozent verteuert.²⁵

Trotz dieser Preissteigerungen wird die gedruckte Zeitung einer Umfrage folgend weiterhin von $\frac{3}{4}$ aller Leser der Zeitungen nicht als zu teuer empfunden.²⁶

Der Vertrieb von Tageszeitungen v.a. durch das regionale Abonnement ist für die Zeitungen in Deutschland von immer größerer Bedeutung, aber die insgesamt sinkenden Umsätze durch schwache Werbeerlöse und eine nur noch stagnierende Anzahl an Lesern der gedruckten Tageszeitung können dadurch nicht kompensiert werden.

Kostenentwicklung der Tageszeitungen:

Die Entwicklung der rückläufigen Erlöse auf die wirtschaftliche Situation deutscher Verlage wird dadurch verstärkt, dass die Kosten der Verlage in Herstellung und Vertrieb der Tageszeitungen in den letzten Jahren stark gestiegen sind. Denn auch wenn die Verlage durch das Abonnement mehr verdienen als noch vor 20 Jahren, so können diese Mehrerlöse die zusätzlichen Belastungen aufgrund von wachsenden Kosten in allen Wertschöpfungsbereichen der Tageszeitung nur geringfügig ausgleichen.

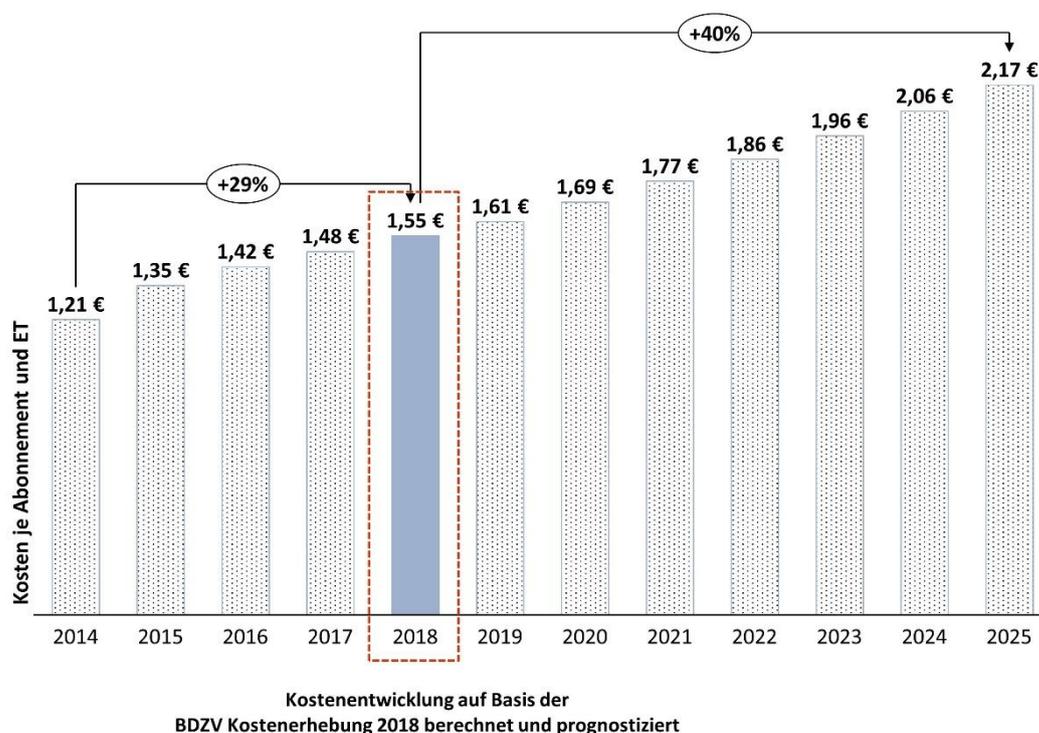
Die durchschnittlichen gesamten Kosten der Verlage für die Publikation, die Herstellung und den Vertrieb einer Abonnementzeitung sind zwischen 2014 und 2018 insgesamt um 29 Prozent gestiegen. Im Jahr 2014 betragen die Kosten einer Tageszeitung im Abonnement noch 1,21 € je Exemplar und Erscheinungstag. 2018 betragen diese Kosten im bundesweiten Durchschnitt ca. 1,55 € je Exemplar und Erscheinungstag. Wir schätzen, dass diese Kosten bis 2020 seitdem auf 1,69 € gestiegen sind. Bis 2025 erwarten wir eine weitere Steigerung dieser Kosten auf insgesamt 2,17 € je Exemplar und Erscheinungstag.²⁷ Dies entspricht einer weiteren Kostensteigerung von 40 Prozent innerhalb von 5 Jahren. (siehe Abbildung 7)

²⁵ BDZV 2013-2018: Bezugspreiserhebung

²⁶ Allensbacher Archiv 2017: IfD-Umfrage

²⁷ SCHICKLER Analyse 2020, BDZV 2019: Kostenerhebung mit prognostizierter Fortschreibung

Abbildung 7: Entwicklung der durchschnittlichen Kosten eines Verlags für eine Abonnementzeitung je Abonnement und Erscheinungstag von 2014 bis 2025



Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf BDZV Kostenerhebung

Während in diesem Zeitraum die Kosten für Redaktion, Verwaltung und Anzeigen nur moderat stiegen, ist diese Kostenentwicklung in den letzten Jahren vor allem auf die Kostentreiber in Herstellung und Vertrieb zurückzuführen. Bei den Herstellungskosten sind vor allem die steigenden Papierkosten im Druck der Tageszeitungen ein wachsender Kostentreiber. Seit 2015 sind die Papierpreise in Deutschland um über 24 Prozent gestiegen.²⁸

Den größten und überproportional steigenden Anteil der Kosten stellen allerdings die Vertriebskosten der Tageszeitungen dar. Während die Vertriebskosten im Jahr 2000 nur knapp über 20 Prozent der Gesamtkosten in deutschen Verlagen betragen, so verursacht der Vertrieb inzwischen fast ein Drittel aller Kosten in der Wertschöpfungskette der Tageszeitung. (siehe Abbildung 8) Wesentlicher Kostentreiber sind hier die Personalkosten der Zeitungszustellung. Diese betragen inzwischen über 15 Prozent der Gesamtkosten.²⁹

²⁸ VDP 2018

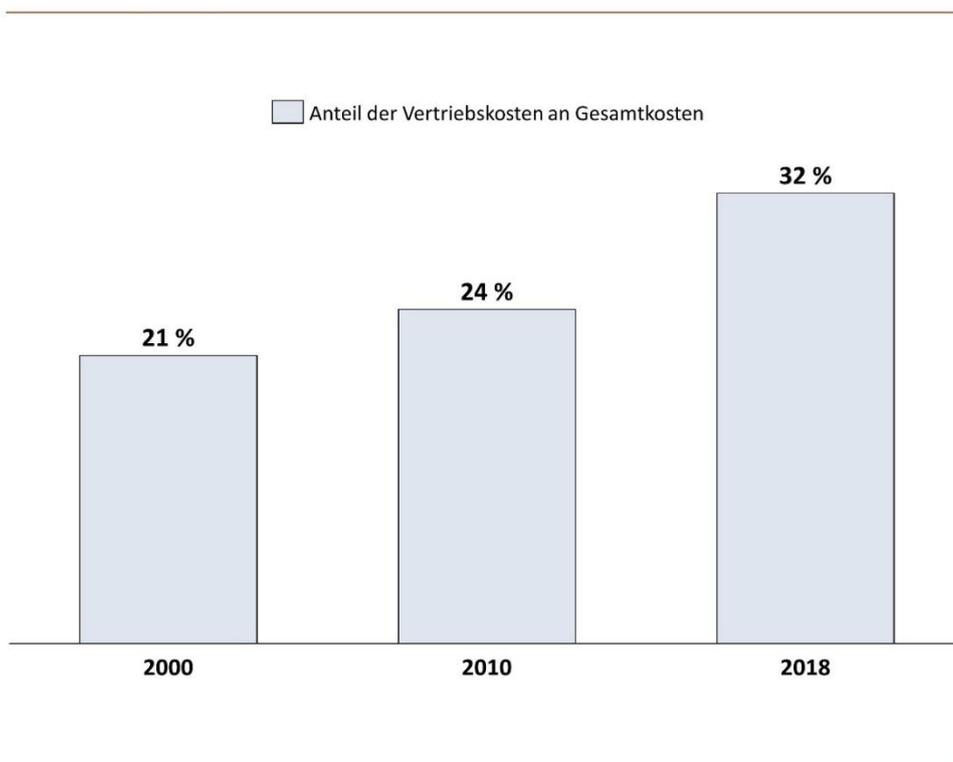
²⁹ Ebd.

Die Zustellung des einzelnen Abonnementstücks wird durch die sinkende Auflage insgesamt teurer. Zusätzlich sind die Personalkosten in der Zustellung durch die Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 und die damit einhergehende vorgegebene Umstellung von einem Stück- auf einen Stundenlohn gestiegen. Diese Umstellung verursacht seitdem im Vergleich 2014 zu 2020 jährliche Mehrkosten in der Zustellung von 400 Mio. €.

Aufgrund dieser Entwicklung, welche das jahrelang erfolgreiche Geschäftsmodell der Verlage gefährdet, steht die deutsche Verlagswelt vor grundlegenden strukturellen Veränderungen, welche sie durch eine Diversifizierung und Digitalisierung ihrer Angebote und Produkte bereits seit Jahren aktiv vorantreibt.

Viele Verlage in Deutschland haben ihr Geschäftsmodell angesichts sinkender Einnahmen aus dem Kerngeschäft geweitet und sich so zu breit aufgestellten Medienhäuser entwickelt. Das Produktportfolio deutscher Verlage umfasst neben der Publikation einer Tageszeitung inzwischen Aktivitäten wie Logistikdienstleistungen, B2B- und B2C-Events oder auch Digitalagenturen.

Abbildung 8: Anteil der Vertriebskosten an den Gesamtkosten deutscher Verlage in den Jahren 2000, 2010 und 2018



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf BDZV Kostenerhebung

3.3 Perspektive digitaler Lesermarkt

Digitaler Wandel:

Das primäre wert- und sinnstiftende Produkt der deutschen Verlage bleibt auch in Zukunft die Tageszeitung und damit einhergehend die täglich erschaffenen redaktionellen Inhalte. Die Verlage arbeiten seit Jahren an der Herausforderung, den Auflagenverlust der gedruckten Tageszeitung mit Zuwächsen über Digital-Erlöse im Zuge von Paid-Content und E-Paper zu kompensieren.

Während die Digitalisierung redaktionelle Inhalte für Nutzer jahrelang umsonst zugänglich machte und damit die Zahlungsbereitschaft für digitale Inhalte stark senkte, waren die Strukturen und Prozesse in deutschen Verlagen lange Zeit auf das umsatzbringende Printgeschäft ausgerichtet. Während die Verbreitung der gedruckten Tageszeitung allerdings stagniert, steigt die Nutzung der zahlreichen, von den Verlagen bereitgestellten Online-Angebote - über Websites, Smartphone-Apps und soziale Medien. In Deutschland konsumiert inzwischen jeder zweite Internetnutzer regelmäßig die digitalen redaktionellen Inhalte der Verlage. Die digitalen Angebote der deutschen Zeitungen im Internet werden pro Monat im Durchschnitt von 47,6 Mio. Menschen besucht. Diese Nutzung erfolgt weiterhin zum großen Teil unentgeltlich. Die Herausforderung für deutsche Verlage besteht darin, diese Masse an Nutzern, welche auf den Digital-Angeboten die überwiegend kostenlosen Inhalte konsumieren, zur Nutzung von bezahlten Inhalten zu bringen.

Inzwischen richten Verlage zunehmend ihre Strategien und Organisationen nach „Digital First“ aus und erhöhen damit die Zahlungsbereitschaft der Leser für das digitale Produktangebot der Verlage. Da aber immer noch ein Großteil der Erlöse aus dem Printgeschäft stammen und dementsprechend Abhängigkeiten zum Printprodukt bestehen, bedarf dieser Prozess Zeit. So gaben nur 43 Prozent der deutschen Verlage an, ihre Vertriebsstrategie zur Gewinnung von Neukunden, auf das digitale Produktangebot ausgerichtet zu haben. In 3 Jahren hingegen werden schon 81 Prozent der Verlage diese Strategie digital ausrichten.³⁰

E-Paper und Paid-Content:

Im digitalen Bereich haben sich in den letzten Jahren zwei wesentliche Erlösmodelle für redaktionelle Inhalte herauskristallisiert:

- Zum einen das E-Paper, welches als Pendant zur gedruckten Tageszeitung digital auf mobilen Endgeräten heruntergeladen und gelesen werden kann. Der Inhalt des E-Papers ist in der Regel identisch zur gedruckten Tageszeitung. Ein E-Paper kann genauso wie die gedruckte Zeitung im Abonnement oder im Einzelverkauf bezogen werden. Seit 2015 haben sich die E-Paper-Auflagen der deutschen Zeitungen weit mehr als verdoppelt.

³⁰ BDZV / SCHICKLER 2020: Trends der Zeitungsbranche 2020

Während Anfang 2015 noch täglich unter 800.000 E-Paper vertrieben worden sind, so betrug die Zahl Ende 2019 1,8 Mio. täglicher Exemplare. Auch die Zahl der E-Paper-Abonnements ist innerhalb von 4 Jahren von unter 400.000 auf 956.000 um fast 150 Prozent gestiegen. Dies wird in Zukunft entscheidend dazu beitragen, die Umsatzverluste der gedruckten Tageszeitung auszugleichen.³¹

- Auch generelle Paid-Content-Modelle als zweite relevante digitale Erlösquelle werden in Zukunft weiter die Einnahmen der deutschen Tageszeitungen erhöhen. So findet nicht nur eine Verlagerung der gedruckten Tageszeitung ins Digitale statt, zunehmend werden auch die News-Portale und Webseiten deutscher Verlage kostenpflichtig. Der auf der Website oder in der Smartphone-App bereitgestellte Inhalt ist in einem Paid-Content-Modell nicht mehr gratis zu nutzen, sondern steht hinter der sogenannten „Pay-Wall“ in verschiedenen Ausführungen. Um (einzelne) redaktionelle Inhalte nutzen zu können, ist eine Bezahlung notwendig, die artikel- oder zeitbasiert sein kann (I.d.R. wird analog zum Erlösmodell des Abonnements eine monatliche Pauschale verlangt). Während es 2015 nur 120 Online-Angebote der deutschen Tageszeitungen mit Paid-Content-Modellen gab, so ist diese Zahl bis 2019 auf 228 gewachsen.³²

Da sich auch die Nutzungsgewohnheiten der Leser in Deutschland langsam dahingehend ändern, dass einzelne Artikel und Themenschwerpunkte nachgefragt werden, liegt der Fokus deutscher Verlage vor allem auf Paid-Content. Es ist davon auszugehen, dass bis 2023 97 Prozent aller Verlage ein Paid-Content-Angebot haben werden.³³

Diese Entwicklungen werden in den nächsten Jahren zu weiteren zusätzlichen monatlichen Vertriebserlösen neben beispielsweise einem E-Paper-Abonnement führen. Das in Deutschland beliebteste Paid-Content-Modell ist mit einem Anteil von 70 Prozent das sogenannte Freemium-Modell, bei welchem auf der jeweiligen Newswebsite nur bestimmte Premium-Inhalte kostenpflichtig sind. Für diese wird dann monatlich ein gewisser Betrag analog zu einem Abonnement vom Nutzer geleistet.

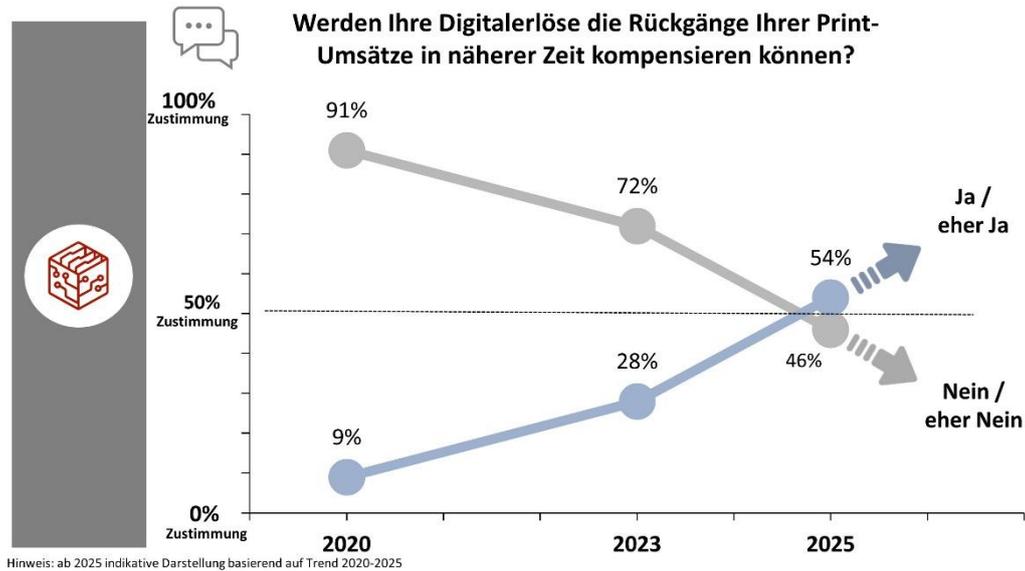
„Digital First“ ist zunehmend gelebte Praxis in den Verlagen und wird ab 2025 dafür sorgen, dass redaktionelle Inhalte wieder betriebswirtschaftlich sinnvoll vertrieben werden können. In Zukunft werden sowohl die digitalen Vertriebs- als auch die digitalen Werbeerlöse eine zunehmend wichtige Rolle im Umsatz deutscher Verlage spielen.

³¹ IVW 2020: Verbreitungsanalyse

³² BDZV 2019

³³ BDZV / SCHICKLER 2020: Trends der Zeitungsbranche 2020

Abbildung 9: Einschätzung deutscher Verlage über Entwicklung der Digital- / Print-Erlöse von 2020 bis 2025



Quelle: Darstellung SCHICKLER, basierend auf BDZV / SCHICKLER: Trends der Zeitungsbranche 2020

Auch wenn der Übergang zu digitalen kostenpflichtigen Angeboten und die in diesem Zuge neu erschlossenen Erlösquellen den Kostendruck der deutschen Tageszeitungen in den nächsten Jahren mindern wird, so sind diese noch nicht in der Lage die zurückgehenden Erlöse aus dem Print-Geschäft zu kompensieren. Eine flächendeckende Akzeptanz für Bezahlmodelle für Online-Inhalte ist seitens der Leser oft noch nicht vorhanden.

Frühestens im Jahr 2025 erwarten die deutschen Verlage, dass die Digitalerlöse der deutschen Tageszeitungen die Rückgänge im Printgeschäft kompensieren.³⁴ (siehe Abbildung 9)

Bis dahin stehen die deutschen Tageszeitungen deutschlandweit vor der Herausforderung, dass die steigenden Kosten vor allem im Vertrieb und der Zeitungszustellung nicht durch steigende Erlöse ausgeglichen werden können.

³⁴ BDZV / SCHICKLER 2020: Trends der Zeitungsbranche 2020

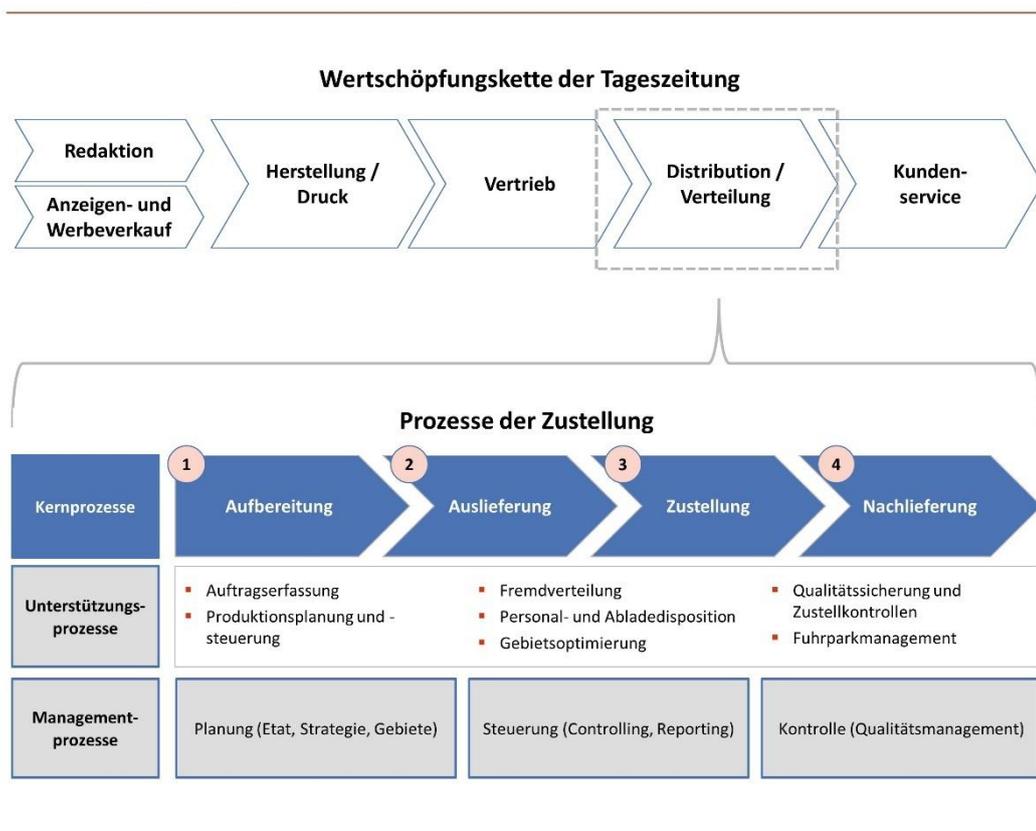
4 Prozesse und Strukturen in der Zeitungszustellung

4.1 Prozesse der Zeitungszustellung

Als Prozess des physischen Transports der gedruckten Zeitung von der Druckerei zum Abonnenten, ist die Zeitungszustellung ein zentraler Prozess in der Wertschöpfungskette Tageszeitung, denn diese liefert die Tageszeitung werktätig direkt zum Leser.

Die Zeitungszustellung besteht aus insgesamt vier einzelnen Kernprozessschritten, in deren Zentrum die Auslieferung und Zustellung der Tageszeitung steht. Diese vier Kernprozessschritte – von der Druckerei zum Abonnenten – werden von Unterstützungs- und Managementprozessen begleitet. (siehe Abbildung 10)

Abbildung 10: Die Wertschöpfungskette der Tageszeitung und die Prozesse in der Zeitungszustellung



Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER

Aufbereitung der Tageszeitung:

Die Vorbereitungsphase der Zeitungszustellung beginnt in einem ersten Prozessschritt mit der Vorbereitung der eigentlichen Auslieferung der Tageszeitungen in der Druckerei der Tageszeitungen. Nachdem die Tageszeitungen nach Redaktionsschluss gedruckt werden, müssen die Tageszeitungen in den Druckereien für die Zustellung vorbereitet, weiterverarbeitet und sortiert werden. Dazu werden die für die Abonnements auszuliefernden Stücke von den Einzelverkäufen separiert und auf Basis der Auftragslage, der Zustellbezirke und der geplanten Touren und Auslieferungen im Zustellgebiet kommissioniert.

Die Kommissionierung und Vorbereitung der Zustellung findet in der Regel in einem Zeitfenster zwischen 1 Uhr und 2 Uhr in der Nacht statt.

Die einzelnen Tageszeitungen werden für die Abonnenten adressiert, z.T. mit Beilagen bestückt und anschließend gebündelt zu Paketen geschnürt. Jedes Paket enthält die für einen Zustellbezirk vorgesehenen Zeitungen und besteht zumeist aus 30 bis 50 Zeitungsexemplaren. Die Zeitungen in den Paketen werden dann von der Rampe der Druckerei in Auslieferungsfahrzeuge übergeben

Auslieferung der Tageszeitung:

Im Anschluss an die Kommissionierung werden die Pakete mit den Zeitungen in einem zweiten Prozessschritt von der Druckerei zu den Abladestellen im Verbreitungsgebiet der auszuliefernden Tageszeitungen geliefert.

In der Auslieferung wird die Zeitung in größeren Mengen durch eine Kfz-Logistik (i.d.R. Kleintransporter) von der Druckerei zu Abladestellen transportiert. Ein Fahrzeug umfasst dabei meist zwischen 45 und 75 Paketen an Zeitungen. Deutschlandweit werden die Abonnements werktätlich in 4.500 Touren von den Druckereien der Verlage zu den insgesamt 80.000 Abladestellen gebracht. An jeder Abladestelle werden ein oder mehrere Zeitungspakete abgeladen. Hierfür werden mit der Stadt oder Privatunternehmen Vereinbarungen getroffen, welche (meist öffentlich zugänglichen) Plätze als Abladestelle genutzt werden können.

Auf diese Weise werden in Deutschland nächtlich zu jedem Erscheinungstag der Tageszeitung ungefähr 129 Abonnements je Abladestelle in die 80.000 Abladestellen geliefert. Die Auslieferung der Zeitung wird im Zeitfenster von 2 bis 4 Uhr durchgeführt, wobei hier eine On-Time Lieferung für die Verlage von Bedeutung zur Einhaltung der Zustellungsfrist bis 6 Uhr ist. Findet diese Lieferung nicht bis 4 Uhr statt, so ist eine Zustellung bis 6 Uhr oft nicht mehr zu gewährleisten.

Für eine Auslieferung von beispielsweise 100.000 Zeitungsexemplaren werden im Durchschnitt 4.600 km an Auslieferungsstrecke zurückgelegt, die auf 40 Touren verteilt wird.³⁵

³⁵ SCHICKLER Analyse 2020

Zustellung der Tageszeitung:

Im dritten Prozessschritt wird die Zeitung zum Abonnenten zugestellt. Dafür nimmt der jeweilige Zeitungszusteller die Auslieferungsmenge für seinen Zustellbezirk an den Abladestellen entgegen und trägt die Zeitung zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mittels eines motorisierten Fahrzeugs in der Regel bis 6 Uhr morgens aus. 29 Prozent der in Deutschland zugestellten Abonnements werden von den Zustellern und Zustellerinnen zu Fuß in den Briefkasten gebracht, 59 Prozent werden mit dem Fahrrad zugestellt und 12 Prozent mit einem Auto.

Insgesamt gibt es in Deutschland 150.000 Zustellbezirke, für die in der Regel jeweils ein Zusteller bzw. eine Zustellerin verantwortlich ist, in diesem Bezirk die Zeitung zuzustellen. In jedem Zustellbezirk werden durchschnittlich 69 Abonnements zugestellt. Die Zusteller können in diesem Zuge vereinzelt auch mehrere Zustellbezirke bedienen. So trägt ein Zusteller in Durchschnitt ungefähr 103 Abonnements am Tag aus.

Die Zustellbezirke sind zumeist so geschnitten, dass der Zeitungszusteller für die Belieferung seines ihm zugeteilten Zustellgebiets in der Regel max. 2 Stunden benötigt. Denn 92 Prozent der Zusteller und Zustellerinnen sind auf geringfügig Beschäftigter Basis angestellt und dürfen im Monat nicht mehr als 450 € verdienen. Diese Verdienstgrenze beschränkt die Zeit der Zustellung auf meist unter 2 Stunden. (siehe Kapitel 5)

Auf diese Weise liefern in Deutschland schätzungsweise 100.000 Zusteller die 9,8 Mio. Abonnements, damit die Leser die Tageszeitung bereits zum Frühstück lesen können.

In Westdeutschland werden ungefähr 7,9 Mio. Abonnements und in Ostdeutschland 1,9 Mio. Abonnements zugestellt. Die meisten Abonnements werden in Nordrhein-Westfalen (20 Prozent der Abonnement-Menge) und Baden-Württemberg (17 Prozent der Abonnement-Menge) zugestellt, die wenigsten in Bremen und im Saarland (jeweils 1 Prozent der Abonnement-Menge).

Nachlieferung der Tageszeitung:

Die Nachbereitungsphase besteht in einem abschließenden Prozessschritt aus der Nachlieferung von Abonnementstücken. Im Gesamtprozess der Zeitungszustellung kann es vorkommen, dass aufgrund z.B. von krankheits- oder wetterbedingten Ausfällen oder kurzfristigen Auftragsänderungen gewisse Tageszeitungen an einem Tag nicht wie versprochen geliefert oder aber auch falsch geliefert wurden. Diese darauffolgenden Reklamationen und Remissionen müssen im Anschluss an die Zustellung schnellstmöglich administrativ erfasst und bearbeitet werden, um z.B. anstehende Nachlieferungen in die Haushalte sicherzustellen. Die Reklamationsquote beträgt deutschlandweit 0,2 – 0,3 Prozent der ausgelieferten Tageszeitungen.

Über die Hälfte der reklamierten Tageszeitungen wird durch die Verlage noch am selben Tag nachgeliefert.³⁶

³⁶ SCHICKLER Analyse 2020

Die vier Schritte von der Vorbereitung und Kommissionierung der Tageszeitung, über die Auslieferung und Zustellung bis zur Nachbereitung werden so in den deutschen Verlagen an jedem Erscheinungstag und in jeder Region in Deutschland organisiert, koordiniert und ausgeführt.

Unterstützungs- und Managementprozesse:

Begleitet wird der Kernprozess der Zustellung von Unterstützungsprozessen durch den Overhead in den logistischen Einheiten der Verlage. Hier wird die Auftragserfassung, die Produktionsplanung/-steuerung, Gebietsoptimierungen und die Personal- und Abladedisposition vorgenommen und verwaltet.

Die Auftragserfassung, in welcher die jeweilige Anzahl der auszuliefernden Vertriebsstücke für die Zustellung im Verlag erfasst wird, kann neben Zeitungsabonnements der eigenen Zeitung auch Fremdojekte anderer Verlage, z.B. überregionale Tageszeitungen, Sonderlieferungen und Zeitschriften umfassen, die in der Frühzustellung von der eigenen Zustelllogistik mit ausgeliefert werden.

Die Planung beinhaltet vor allem die Produktionsplanung und -steuerung der erfassten Aufträge und die Tourenplanung der Auslieferungen und Zustellungen in den eigenen Zustellstrukturen. Die erfassten Aufträge werden koordiniert, alle auszuliefernden Stücke (inklusive der Fremdaufträge) konsolidiert und daraufhin die zu bestreitenden Touren geplant.

Eine Gebietsoptimierung zielt hier darauf ab, die Auslieferung und Zustellung im Verbreitungsgebiet zu möglichst geringsten Kosten zu bestreiten.

Ein wichtiger Unterstützungsprozess ist die Personal- und Abladedisposition. Während andere Unterstützungsprozesse in der Regel nicht täglich anfallen, müssen die Bestückung der Abladestellen und die Zuteilung der Zusteller und Zustellerinnen nahezu täglich justiert werden. Eine Veränderung der Liefermengen und Ausfälle oder Abgänge von Zusteller und Zustellerinnen erfordern eine ständige Überplanung und Neudisposition, um den Abonnements an jedem Tag unabhängig von exogenen Faktoren eine Zeitung zu liefern.

Dafür verantwortlich zeigen sich die Vertriebsinspektoren. In den Verlagen Deutschlands arbeiten ungefähr 1.000 Vertriebsinspektoren. Auf 100 Zusteller kommt deutschlandweit in der Regel 1 Vertriebsinspektor, der die Zustellung in den jeweiligen Bezirken für die Zusteller und Zustellerinnen disponiert und koordiniert. Auf diese Weise wird die Qualität der Zustellung sichergestellt und über regelmäßige Zustellkontrollen überprüft.

Für die den Zustellern und Zustellerinnen zur Verfügung gestellten Fahrzeuge, wie Zustellfahräder und Autos, ist zudem ein Fuhrparkmanagement in den Verlagen zu unterhalten.

Um die Zustellung für die Verlage nach betriebswirtschaftlichen Maßgaben und unter gegebenen Verhältnissen zu für den Verlag optimalen Konditionen zu führen, begleiten die Verlage die Zustellung zudem durch Managementprozesse. Die Planung, Steuerung und Kontrolle der Zustellung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist ein wichtiger Bestandteil, um die tägliche Frühzustellung zu sichern und den steigenden Kosten entgegenzuwirken.

4.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der Zeitungszustellung

Die gedruckte Tageszeitung im Abonnement bleibt bis mindestens 2025 die wichtigste Erlösquelle deutscher Zeitungsverlage. Unabhängig von geografischen und strukturellen Rahmenbedingungen wird die Tageszeitung im Abonnement an jedem Erscheinungstag den Lesern nach Hause geliefert. Dies stellt das zentrale Leistungsversprechen eines Abonnements dar, damit die Leser die Tageszeitung bereits am frühen Morgen lesen können.

Sensibilität der Zustellung:

Zu der Zustellung in eigenen Zustellstrukturen der Verlage gibt es keine gangbare Alternative. Eine Lieferung über das System der Deutschen Post AG oder alternative Lieferdienste ist nicht in der Lage, die Zeitung bis 6 Uhr morgens in den Briefkasten des Lesers zu liefern.

Die frühe Zustellung ist für die Tageszeitungen alternativlos, da eine frühe Zustellung von den Abonnenten gewünscht wird. Die optimale Zustellzeit liegt zwischen 6 Uhr und 6:30 Uhr. Die Zeitung sollte auf keinen Fall später als 8 Uhr im Briefkasten sein, um Abonnenten nicht zu verlieren.³⁷

Auch eine Zentralisierung von Zustelleinheiten über das eigene Zustellgebiet hinaus wird den Ansprüchen der Abonnenten und der Komplexität der logistischen Abläufe nicht gerecht. Die Struktur der Zeitungszustellung ist dezentral und durch jeden Verlag eigenständig im jeweiligen Gebiet organisiert. Hierdurch ist die Zeitungszustellung in Deutschland in besonderem Maße widerstandsfähig.

Die regionalen Verlage sind auf die Bedürfnisse ihrer Abonnenten und ihrer regionalen Struktur angepasst und können ihr Zustellgebiet so optimiert beliefern. Die Zeitungsleser sind an die gedruckte Abonnementzeitung gewöhnt und damit angewiesen auf eine hohe Qualität in der täglichen Zustellung der deutschen Tageszeitungen.

Die abonnierten Tageszeitungen in Deutschland werden in diesem Sinne unabhängig von der Größe eines Verlags, unabhängig davon, ob ein Verlag weitere Logistikdienstleistungen oder Produkte anbietet und unabhängig von dem jeweiligen Wohnort des Lesers täglich in der Frühzustellung zugestellt. Deutsche Verlage stellen an 305 Tagen im Jahr zu jeder Witterungsbedingung zu.

³⁷ ZMG 2020: Tageszeitung: Zustellung und Bindung

Regionale Unterschiede:

Die strukturellen Gegebenheiten der Zustellung ändern sich allerdings vor allem in Abhängigkeit der jeweiligen Region in Deutschland.

Die einzelnen Gebiete und Regionen Deutschland lassen sich auf Ebene der Einwohnerdichte je km² nach dem Grad der Verstädterung in drei verschiedene Regionalräume bzw. Gebietstypen zuordnen:

- Städtische Gebiete mit einer Einwohnerdichte von mehr 1.500 Einwohner je km²
- Mischgebiete mit einer Einwohnerdichte von 300 bis 1.400 Einwohner je km²
- Ländliche Gebiete mit einer Einwohnerdichte von weniger als 300 Einwohner je km²

Die regionalen Verlage in Deutschland sind – als mittelständische Unternehmen beheimatet in den städtischen Zentren der Regionen – in der Regel in allen drei Regionalräumen vertreten.

Zwischen den Regionalräumen gibt es nur geringe Unterschiede in der Verteilung der Abonnenten. Während in städtischen Räumen Deutschlands 32 Prozent aller Abonnements vertrieben werden, sind es im ländlichen Raum 25 Prozent. In den als Mischgebiet bezeichneten Regionalräumen werden 43 Prozent aller Abonnements zugestellt.

Die Abonnementdichte je Haushalt ist in ländlichen Räumen mit 33 Prozent höher als in Mischgebieten (31 Prozent) und im städtischen Raum (26 Prozent). Im Westen Deutschlands beträgt die Abonnementdichte 30 Prozent und im Osten 26 Prozent. Das Bundesland mit der höchsten Abonnementdichte ist Bayern (31,1 Prozent), während Berlin die niedrigste Abonnementdichte je Haushalt hat (22 Prozent).³⁸

Insgesamt werden diese Abonnements in städtischen Gebieten von 33.000 und in ländlichen Gebieten von 25.000 Zustellern und Zustellerinnen zugestellt. In Mischgebieten arbeiten 43.000 Zusteller und Zustellerinnen. Sowohl die Reklamationsquote der ausgelieferten Zeitungen als auch die Fluktuationsquote der Zusteller und Zustellerinnen ist in ländlichen Regionen deutlich geringer als in städtischen Regionen. Ungefähr 80 Prozent der Zusteller und Zustellerinnen arbeiten in Westdeutschland.

Die Gebietstypen und Regionalräume stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Zustellung. Die Zustellung insgesamt ist in den ländlichen Räumen durch die größeren Distanzen zwischen den Abonnenten teurer. Die Wege der Zusteller und Zustellerinnen von Haus und zu Haus und von Abonnent zu Abonnent sind auf dem Land höher als in Mischgebieten oder in städtischen Gebieten. Damit benötigen Zusteller und Zustellerinnen mehr Zeit für die Zustellung. Eine Zustellung zu Fuß ist in diesen Gebieten oftmals nicht möglich, was eine Bereitstellung von Zustellfahrzeugen

³⁸ SCHICKLER Analyse 2020 auf Basis IVW

nötig macht. Auch die Anzahl der benötigten Touren für die Auslieferung und die Anzahl der Abladestellen ist in ländlichen Regionen in Deutschland höher als in städtischen Regionen.

In ländlichen Regionen kommt öfter ein motorisiertes Zustellfahrzeug zum Einsatz, während in städtischen Regionen und Mischgebieten die Zeitung eher zu Fuß oder mit Fahrrad ausgetragen werden kann. All dies steigert im ländlichen Raum die Zustellungskosten.

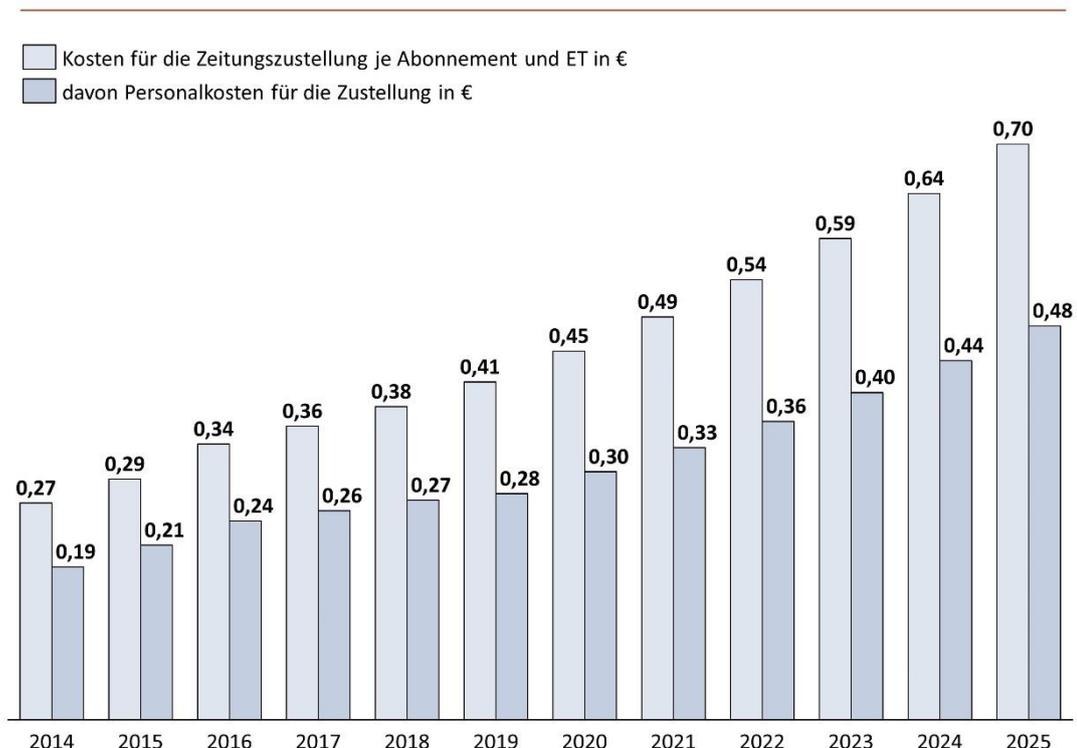
Kosten der Zustellung:

Die Kosten im Zusammenhang mit der Zustellung je Abonnementstück betragen derzeit geschätzt deutschlandweit durchschnittlich 0,45 € je täglich zugestelltem Abonnement. In 2014 betragen die Zustellkosten ungefähr 0,27 € je Exemplar.

Dementsprechend haben sich die Zustellkosten für ein einzelnes Abonnement je Erscheinungstag innerhalb von 6 Jahren um über 70 Prozent erhöht.

Der Anteil der Personalkosten an den Zustellkosten ist im bundesweiten Durchschnitt von 0,19 € in 2014 auf 0,30 € in 2020 gewachsen.

Abbildung 11: Prognostizierte Entwicklung der Zustellkosten je Abonnement und Erscheinungstag von 2014 bis 2025

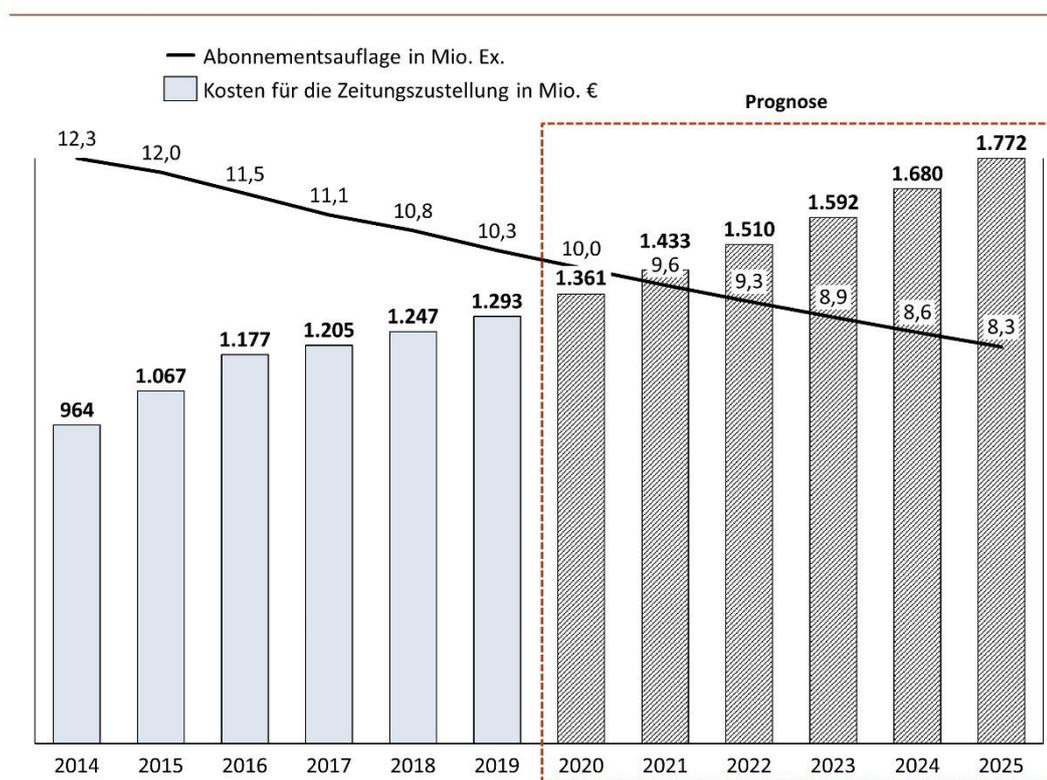


Quelle: Darstellung, Prognose und Analyse SCHICKLER, basierend auf BDZV Kostenerhebung

Wir prognostizieren bis 2025 eine Steigerung der gesamten Zustellkosten auf durchschnittlich 0,70 € je Exemplar. Dies entspricht einer weiteren Steigerung der Zustellkosten je Exemplar von 56 Prozent innerhalb von fünf Jahren. 0,48 € dieser Kosten werden 2025 schätzungsweise auf die Personalkosten für die Zusteller und Zustellerinnen entfallen. (siehe Abbildung 11)

Im Osten betragen die derzeitigen durchschnittlichen Zustellkosten 0,47 € und im Westen 0,44 €. In städtischen Regionalräumen ist die Zustellung in Deutschland günstiger. Deutsche Verlage zahlen für die Zustellung in städtischen Gebieten 0,30 € je täglich zugestelltem Abonnement, wovon 0,20 € Personalkosten der Zusteller sind. In Mischgebieten werden 0,44 € Zustellkosten und davon 0,29 € Personalkosten gezahlt. In ländlichen Gebieten betragen die Zustellkosten 0,66 € je Abonnement, wovon 0,43 € Personalkosten sind.³⁹

Abbildung 12: Prognostizierte Entwicklung der Abonnementsauflage und der gesamten Kosten im Zusammenhang mit der Zeitungszustellung in Deutschland von 2014 bis 2025



Quelle: Darstellung, Prognose und Analyse SCHICKLER, basierend auf BDZV Kostenerhebung

³⁹ SCHICKLER Analyse 2020 auf Basis BDZV 2019: Kostenerhebung

Die gesamten Kosten im Zusammenhang mit der Zustellung der Tageszeitung in Deutschland summieren sich inzwischen auf 1,36 Mrd. € jährlich. Hiervon können den Personalkosten für Zusteller und Zustellerinnen 915 Mio. € bzw. 67 Prozent zugerechnet werden. Seit 2014 sind die gesamten Zustellkosten in Deutschland vor allem durch die Einführung des Mindestlohns und die damit zusammenhängende Umstellung von einer Stückentlohnung zu einer Zeitentlohnung im um 41 Prozent gestiegen. (siehe Abbildung 12)

Bei anhaltender Abonnementauflagen-Entwicklung und weiter steigenden Lohnkosten erwarten wir, dass die Kosten für die Zeitungszustellung in Deutschland auf ungefähr 1,7 Mrd. € p.a. anwachsen.⁴⁰ Die entspricht einer weiteren Steigerung der Zustellkosten um 30 Prozent, welche die Verlage jährlich zusätzlich belasten wird.

5 Herausforderungen der Zeitungszustellung

5.1 Herausforderung sinkende Printauflage

Die rückläufigen Auflagen der gedruckten Zeitung sind der wichtigste Treiber für die steigenden Kosten in der Zustellung des einzelnen Abonnements.

In den letzten Jahren betrug der durchschnittliche jährliche Rückgang der Printauflage deutscher Tageszeitungen zwischen -2 und -8 Prozent pro Jahr. Der konkrete Rückgang hängt stark von dem Zeitungstitel und dessen Verbreitungsgebiet ab.

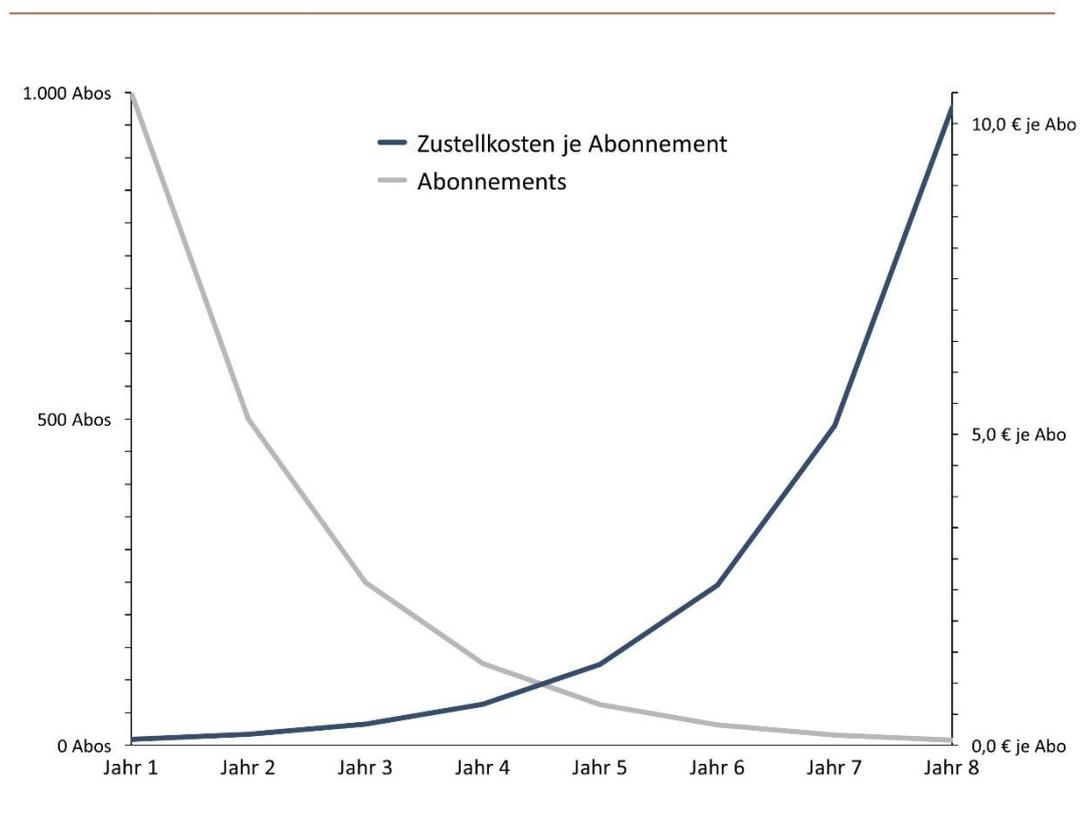
Da die verlorenen Abonnements der gedruckten Zeitung meist zufällig über das Verbreitungsgebiet verteilt sind, ergeben sich nur minimal reduzierte Kosten in der Zustellung, da die Wegstrecken in der physischen Zustellung überwiegen. So verteilen sich die zeitlichen Aufwände und Kosten in Verbindung mit der Wegstrecke der Auslieferung und Zustellung auf eine geringere Anzahl an Abonnements, wodurch die Zustellkosten des einzelnen Abonnements steigen. Abbildung 13 zeigt schematisch die Entwicklung der Zustellkosten je Abonnement in einem Zustellgebiet bei sinkender Anzahl an Abonnements.

Der Effekt, dass sinkende Abonnementauflagen zu überproportional steigenden Kosten führen, verstärkt sich vor allem in Gebieten mit geringer Abonnementdichte bezogen auf die Fläche. Jedes verlorene Abonnementstück führt in diesen Gebieten zu einem überproportionalen Anstieg der Zustellkosten eines einzelnen Abonnements. Verursacht die Zustellung von 1.000 Abonnements in einem Gebiet 80 € an allgemeinen Wegkosten und 20 € an auf das Stück bezogene Zustellkosten (vor allem durch die Aufwände des Weges zu den Häusern und die Steckzeiten der einzelnen Exemplare), so betragen die Zustellkosten des Exemplars 10 Cent.

⁴⁰ SCHICKLER Analyse 2020 auf Basis BDZV 2019: Kostenerhebung

Bei der Zustellung von nur noch 500 Abonnements betragen die Wegkosten weiterhin 80 €, die stückbezogenen Kosten allerdings nur noch 10 €. Hierdurch ergeben sich Zustellkosten von 18 Cent je Exemplar. Ein Rückgang der Auflage um 50 Prozent führt somit zu einem Anstieg der Zustellkosten je Exemplar um 80 Prozent. Wenn diese Auflage wiederum um die Hälfte sinkt, ergeben sich nach dieser Logik Zustellkosten von 34 Cent je Abonnementstück – also ein weiterer Anstieg um 90 Prozent. Gerade im ländlichen Raum, wo die Wegkosten aufgrund der geringen Abonnementdichte bereits hoch sind, verstärkt sich so der Effekt der steigenden Zustellkosten und gefährdet die flächendeckende Zustellung der Tageszeitung.

Abbildung 13: Schematische Darstellung der Entwicklung der Zustellkosten bei sinkender Abonnementauflage



Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER

5.2 Herausforderung steigende Lohnkosten

Die steigenden Kosten in der Zustellung sind auch auf die Einführung eines Stundenlohns in 2015 zurückzuführen. Hier hat weniger die Höhe des zu zahlenden Lohnes, sondern die Umsetzung der im Mindestlohngesetz vorgeschriebenen Umstellung von der vorher üblichen Stück- auf eine Zeitentlohnung die Verlage vor große Herausforderungen gestellt.

Vor dem Stundenlohn war in der Zeitungszustellung die Vergütung nach einer Stücklohnzahlung üblich. Der Zusteller erhielt für jedes zugestellte Exemplar einen festen Betrag, der sich je nach Struktur des Zustellgebiets unterschied und in besonders ländlichen Regionen dementsprechend angepasst wurde. Durch die Einführung des stundenbasierten Lohnmodells wurde eine Erhebung der realen Stundenaufwände durch die Verlage durchgeführt.

Dies war mit erheblichen Nachweispflichten sowohl für die Zusteller als auch für die Verlage verbunden, welche die administrativen Kosten steigerten. Diese Arbeitszeiterfassung hat in deutschen Verlagen zu zusätzlichen Arbeitsaufwänden, u.a. in der Festlegung von Bezirksgrößen, neuen Arbeitsverträgen und in der Kontrolle der Zustell- bzw. Arbeitszeit, geführt.

Der Beruf des Zeitungszustellers hatte schon immer den Charakter des Zuverdiensts und nicht als alleinige Erwerbsquelle. Dieser Beruf wird vielfach von Senioren ausgeübt und bessert in diesem Rahmen die Renten der Zusteller und Zustellerin auf. Die Zeitungszustellung ist in diesem Sinne ein wirksames Mittel Altersarmut zu verhindern. Mit der Einführung von administrativen Hürden, wie aufwendigen Nachweispflichten, werden für diese Senioren Eintrittsbarrieren in diesen Beruf geschaffen.

Da die Arbeitszeit in der Frühzustellung in der Regel auf die frühen Morgenstunden beschränkt ist, besteht der Großteil aller Zustellerjobs aus geringfügig Beschäftigten auf Basis der 450 € Lohngrenze im Monat. Geschätzt 92 Prozent der Tageszeitungszusteller und -zustellerinnen arbeiten in diesem Lohnmodell.⁴¹

Während die Zeitungszusteller und Zustellerinnen vor der Stundenlohneinführung täglich eine feste Anzahl an Zeitungen in einem selbstbestimmten Tempo austrugen, so hängt ihre Bezahlung heute an den real geleisteten Stunden. Für die tägliche Zeitungszustellung hat dies zwei grundsätzliche Effekte.

Beschränkung auf die 450 € Grenze:

Der erste Effekt betrifft die Entlohnung des einzelnen Zustellers. Da die Zeitentlohnung nun die Menge der zugestellten Abostücke auf eine monatliche kumulierte Anzahl an Stunden innerhalb der 450 € Grenze beschränkt, ist der monatliche Verdienst eines Zustellers seit der Einführung des Stundenlohnes nicht gewachsen. Zusteller und Zustellerinnen tragen seit 2015 innerhalb der 450 € Grenze nun insgesamt weniger Abonnementstücke täglich aus. Die Größe der Zustellbezirke wurde angepasst, um die 450 € Grenze für die Zusteller und Zustellerinnen weiterhin zu gewährleisten.

So können geringfügig Beschäftigte bei durchschnittlich 25 monatlichen Erscheinungstagen einer deutschen Tageszeitung (Mo.-Sa.) diese täglich unter zwei Stunden zustellen. (siehe Abbildung 14)

⁴¹ SCHICKLER Analyse 2020

Unter Einbezug von zu zahlenden Nachtzuschlägen reduziert sich diese Arbeitsdauer weiter. Um dieses Zeitfenster nicht zu überschreiten, haben die meisten Verlage die Größe der Zustellbezirke mit 1,5 Stunden Arbeitsdauer bestimmt.

Im Konzept der Zeitentlohnung ist eine Erhöhung der Stunden für die Zusteller und Zustellerinnen – und damit eine Erhöhung der Bezahlung – innerhalb der Grenzen des 450 € Jobs in den meisten Fällen nicht möglich. Zusteller und Zustellerinnen stellen innerhalb der zugeteilten Zeitfenster die Zeitungen zu und sind dazu verpflichtet, die gearbeiteten Zeiten zu dokumentieren.

Die Beschränkung der Zustellung innerhalb der 450 € Grenze auf weniger als 2 Stunden für den Verlag bedeutet, dass die einzelnen Zusteller und Zustellerinnen weniger Zeitungen austragen können. Seit der Einführung des Stücklohn-Modells werden mit jeder weiteren Mindestlohnerhöhung so neue Zusteller und Zustellerinnen benötigt, um das Zustellgebiet zu beliefern. Die zusätzlichen Personalkapazitäten erhöhen die Zustellkosten der Verlage zusätzlich, da die 450 € Grenze in den letzten Jahren nicht parallel mit der Erhöhung des Mindestlohns angepasst und erweitert wurde.

Überplanung der Zustellbezirke:

Ein zweiter direkter Effekt der Einführung des Mindestlohns und der darauffolgenden Umstellung auf ein Zeitlohnmodell war die in diesem Zuge notwendige Neustrukturierung des Zustellgebiets und der darin enthaltenen Zustellbezirke. Die auf Basis des Stücklohnmodells geplanten Bezirke waren auf Grund der neu gesetzten Limitationen in Form eines erhöhten Stundenlohnes und der 450 € Grenze nicht mehr sinnvoll, was eine Überplanung der Zustellbezirke nötig machte.

Ohne Optimierung der Bezirksstrukturen wären die Mehrkosten durch die Einführung des Mindestlohns deutlich höher ausgefallen. Mittels Geoinformationssystemen (GIS) werden die Bezirke kontinuierlich neu geplant. (siehe Kapitel 6) In diesem Zuge haben die Verlage für jeden einzelnen Arbeitsschritt im Prozess der Zustellung eine genaue Soll-Zeitberechnung vorgenommen. Durch die Umstellung auf Zeitentlohnung mussten Wegstrecken und -zeiten nach Verkehrsmittel zum Leser, Steckzeiten der Zeitungen in den Briefkasten und Rüstzeiten für die Bestückung mit Abos an den Abladestellen von den Verlagen definiert und von dem Zusteller im Zuge dessen eingehalten werden.

Die Zustellung der Zeitung wird so in einem ähnlichen Arbeitstempo mit durchgetakteten Arbeitsschritten durchgeführt. Die Bezirke im Zustellgebiet müssen im Rahmen der 450 € Grenze zugestellt werden, und dementsprechend auf diese Grenze abgestimmt sein.

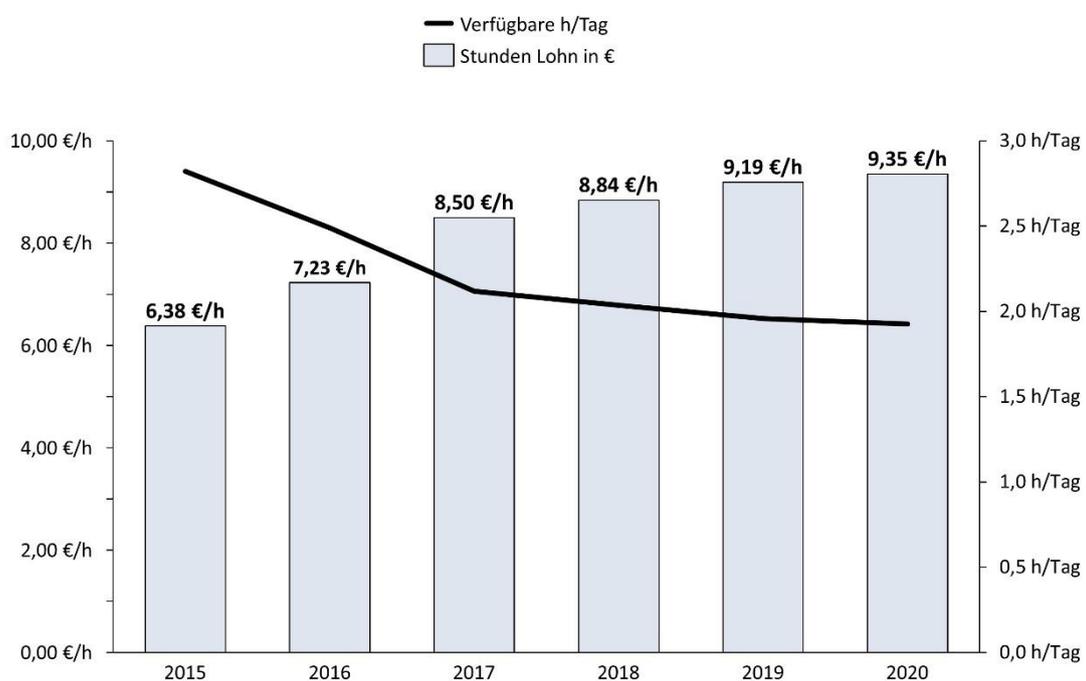
Da sich dieser Rahmen mit jeder Erhöhung des Mindestlohns verschiebt, bedarf es auch einer ständigen Überplanung der gesamten Zustellungsstrukturen.

Auswirkungen der steigenden Lohnkosten:

Für die Zustellung von Zeitungen und Anzeigenblättern mit redaktionellem Inhalt wurde durch eine Übergangsregelung ein reduzierter Mindestlohn festgelegt. Den Zeitungszusteller standen ab Januar 2015 zunächst 6,38 €, ab Januar 2016 7,22 € und ab 2017 8,50 € pro Stunde in einer Zeitentlohnung zu. Ab diesem Zeitpunkt galt für Zeitungsverlage die Zahlung des Mindestlohns in voller Höhe. Im Jahr 2019 wurde der Mindestlohn auf 9,19 € und im Jahr 2020 auf 9,35 € pro Stunde erhöht. Perspektivisch wird der Stundenlohn weiter steigen.

Durch die zu zahlende Arbeitgeberpauschale (Renten- und Krankenversicherung, Umlagen und Steuern) von über 30 Prozent an Lohnnebenkosten bei geringfügig Beschäftigten und zusätzliche Nachtzuschläge (mindestens 10 Prozent sofern 2 Stunden Arbeitszeit in der Nacht überschritten werden) werden die Verlage über den reinen Stundenlohn hinaus belastet.

Abbildung 14: Verfügbare Stunden innerhalb der 450 € Grenze bei steigendem Mindestlohn (ohne Nachtzuschlag)



Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER

So ergeben sich im Zuge der Umstellung von einem Stück- auf einen Stundenlohn durch die dargestellten Effekte Mehrkosten in der Zustellung deutscher Verlage von rund 400 Mio. € jährlich.⁴² Diese Mehrkosten können angesichts sinkender Vertriebs- und Werbeerlöse der Verlage nicht ausgeglichen werden. Die dadurch entstehende Finanzierungslücke belastet die Verlage.

5.3 Herausforderung Arbeitskräftemangel

Der Arbeitskräftemangel in der Zeitungszustellung hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft.

Konkurrenz im Niedriglohnsektor:

Der Beruf des Zeitungszustellers konkurriert verstärkt mit anderen geringfügig entlohnten Beschäftigungen, wie z.B. der Gastronomie oder Jobs im Lager von E-Commerce-Versandhändlern. Viele Arbeitnehmer bevorzugen zunehmend einen Minijob, in welchem sie nicht täglich in den frühen Morgenstunden für zwei Stunden im Freien arbeiten. Die zunehmende Verfügbarkeit von Jobs im Niedriglohnsektor steht so in direkter Konkurrenz mit der Zeitungszustellung. Diese Konkurrenzsituation im Niedriglohnsektor spitzt sich vor allem in städtischen und stark industrialisierten Regionalräumen zu.

Ein deutscher Regionalverlag, der im Einzugsgebiet eines großen deutschen Automobilherstellers seine Tageszeitungen zustellt, sieht sich beispielsweise dem Umstand konfrontiert, dass sich die Suche nach Zeitungszustellern immer dann deutlich schwieriger darstellt, wenn der Automobilhersteller in seinem Werk für Sonderschichten zusätzliche Kräfte einstellt. In diesen Zeiten steigt auch die Fluktuationsquote der Zusteller, da der Automobilhersteller im Werk auch für ungelernete Kräfte deutlich bessere Löhne zahlen kann als die Zeitungsverlage.

Schon vor der Einführung des Stundenlohns mussten aufgrund der sozio-ökonomischen Umstände in deutschen Großstädten wie Berlin, Hamburg und München höhere Löhne gezahlt werden. Diese Entwicklung hat sich auch nach der Einführung des Mindestlohns fortgesetzt. So werden für die Sicherung der Zeitungszustellung z.T. für die Verlage nicht rentable Löhne gezahlt. Da die Arbeitnehmer in städtischen Ballungsgebieten allerdings oft zwischen Arbeitgebern wechseln, ist die Fluktuationsquote bei Zustellern und Zustellerinnen besonders hoch. Auch die wachsende Bedeutung der Paketzustellung (v.a. sichtbar in Gebieten, in welchen sich Logistikdienstleister konzentrieren) stellt einen Konkurrenz-Faktor für die Zeitungszustellung in der Arbeitnehmerfindung dar und lässt vor allem die Fluktuationsquoten in der Zustellung steigen.

So finden Verlage in Großstädten und Gebieten mit hoher Arbeitgeberdichte zwar Zusteller und Zustellerinnen und können diese einstellen. Es stellt sich allerdings als Herausforderung dar, diese

⁴² SCHICKLER Analyse 2020

Zusteller und Zustellerinnen nachhaltig an die Organisation zu binden. Diese hohe Fluktuation innerhalb der Zustell-Belegschaft erhöht durch ständige Einarbeitungsprozesse nicht nur die Personalkosten signifikant, sondern führt auch zu wachsender Unzufriedenheit der Abonnenten aufgrund von höheren Fehlerquoten in der Zustellung. Aus unserer Beratungspraxis zeigt sich, dass von 100 Bewerbern z.T. nur 20 Bewerber eingestellt werden.

Auch wenn Verlage inzwischen aufwendige Methoden nutzen, um Zusteller und Zustellerinnen zu binden (z.B. Prämienprogramme) oder zurückzugewinnen (z.B. aufwendige Befragungs-, Feedback- und Rückgewinnungsmethoden), ist der Bedarf an Zusteller und Zustellerin zunehmend ungedeckt.

Personalmangel im ländlichen Raum:

In vielen ländlichen Regionen – v.a. in Süddeutschland – hingegen besteht oft noch eine enge Bindung zwischen den Zeitungszustellern und der örtlichen Gemeinschaft, in welcher er oder sie die Zeitung zustellt. Diese Zusteller-Leser-Bindung ist über Jahre ein Faktor für die Sicherung der Zustellung und damit auch eine Sicherung der Vertriebserlöse der Verlage gewesen.

Die Zusteller und Zustellerinnen bearbeiten in solchen Fällen über Jahrzehnte hinweg dieselben Zustellbezirke und bauen somit zu ihren Lesern oft eine persönliche Beziehung auf. Der Beruf des Zustellers fungiert in diesen Fällen als soziales Bindemittel innerhalb der lokalen Gemeinde. Der Zusteller und die Zustellerin kennen die Leser der zugestellten Abonnements und stellen so die Verbindung zum Verlag dar. So sind die Zusteller und Zustellerinnen in ländlichen Regionen oftmals Senioren, die den Beruf nicht nur wegen finanzieller Notwendigkeit, sondern auch aus Ehr- und Pflichtgefühl ausüben. Das Ausscheiden dieser Zusteller stellt eine Herausforderung für die Verlage dar, denn in Anbetracht einer zunehmenden Urbanisierung lassen sich in ländlichen Regionen oft keine Nachwuchskräfte finden, die in gleichem Maße in die örtliche Gemeinschaft integriert sind.

Insgesamt entsteht so sowohl im ländlichen als auch im städtischen Raum ein zunehmender Personalmangel in der Zeitungszustellung, der zu unbesetzten Zustellbezirken führt und eine flächendeckende Zustellung gefährdet.

5.4 Herausforderung Stadt-Land-Differenzierung und digitaler Wandel

Auch wenn die dargestellten Effekte der steigenden Lohnkosten und die daraus resultierenden Folgen auf den Arbeitsmarkt deutschlandweit Einfluss auf die Qualität und die Rentabilität der Zustellung haben, so stellen sich hieraus resultierende Kostensteigerungen im ländlichen Raum in Deutschland vor allem in abgelegenen Gebieten deutlicher dar als im städtischen Raum. (siehe Kapitel 4)

Während in städtischen Regionen meistens durch hohe Besiedlungskonzentrationen (ähnlich wie bei Netzwerkinfrastruktur, z.B. Glasfaseranschlüssen) Dichtevorteile in der Abonnementverteilung realisiert werden können, sind die Kosten für die Zustellung eines einzelnen Abos in dünn besiedelten Regionen durch weiter zu gehende Wege deutlich teurer.

Auf diese Weise ist nicht mehr gewährleistet, das Grundbedürfnis auf Information in vielen ländlichen Gebieten bei weiter steigenden Zustellungskosten und sinkenden Abonnementerlösen zu erfüllen. Eine Beschränkung im Zugang zu demokratieverstärkender freier Tagespresse droht so die strukturelle Benachteiligung von ländlichen gegenüber städtischen Regionen, die sich z.B. bereits in der Verfügbarkeit einer ärztlichen Nahversorgung niederschlägt, weiter zu verstärken.

Trotz der durchschnittlichen höheren Zustellkosten je Exemplar in ländlichen Gebieten, werden die Verlage zusätzlich durch ein hohes und weiter steigendes Lohnniveau in deutschen Großstädten und strukturstarken Regionen belastet. In Städten wie Frankfurt am Main, München und Stuttgart zahlen die Verlage Stundenlöhne über Mindestlohn, um weiterhin in Konkurrenz zu anderen Arbeitnehmern treten zu können. Hierdurch werden die Zustellkosten je Exemplar auch in diesen Gebieten zusätzlich in die Höhe getrieben.

Auch wenn die meisten deutschen Verlage ein Online-Angebot ihrer redaktionellen Leistungen und ein E-Paper als Pendant zur gedruckten Tageszeitung in ihrem Produktportfolio haben, so ist das E-Paper vorerst noch keine Lösung – v.a. für die strukturell schwachen Regionen in ländlichen Gebiete, wo die Zustellung am akutesten gefährdet ist. Zum einen ist in ländlichen Strukturräumen der Altersdurchschnitt um 5 Prozent höher als in städtischen Strukturräumen.⁴³ Mit dem höheren Alter einher geht gleichzeitig eine geringere Affinität zu digitalen Produkten. So sind viele Leser grundsätzlich nicht bereit und nicht in der Lage auf digitale Zeitungsangebote zurückzugreifen. Selbst Angebote von Verlagen, welche den Lesern ein technisches Gerät zum Lesen eines E-Papers kostenfrei zur Verfügung stellen, werden oftmals abgelehnt.

In ländlichen Regionen kommt zudem hinzu, dass die Netzinfrastruktur noch nicht ausreichend ausgebaut ist und häufig noch sehr langsame Übertragungsraten bietet. So sind E-Paper und Online-Angebote oftmals keine Alternative, weil diese technisch nicht in sinnvoller Zeit heruntergeladen werden können. Demnach ist es vorerst keine Alternative bei zu hohen Zustellkosten die gedruckte Tageszeitung mithilfe eines E-Papers zu substituieren.

⁴³ Institut der Wirtschaft Köln 2019: Alterung der Gesellschaft im Stadt-Land Vergleich

6 Reaktionen, aktuelle Trends und Visionen in der Zeitungszustellung

Die Verlage haben eine Vielzahl an Maßnahmen ergriffen, um die wachsenden Kosten in der Zustellung abzufedern und den Herausforderungen zu begegnen.

6.1 Bezirksoptimierung und -überplanung

Unabhängig von Region, Struktur und zukünftiger Ausrichtung haben die meisten Verlage in Deutschland auf die steigenden Kosten der letzten Jahre in der Zeitungszustellung mit einer Optimierung und Überplanung ihrer Zustellbezirke reagiert. Flächendeckend werden so nun iterativ mit Hilfe von Geoinformationssystemen die regionalen und geographischen Gegebenheiten innerhalb des Verbreitungsgebietes erfasst und auf diesen Daten basierend die Zustellbezirke angepasst.

Die Logistikstrukturen des Zeitungsvertriebs zeichneten sich in der Vergangenheit dadurch aus, dass die Bezirke anhand der Zuordnung von Straßen oder Straßenabschnitten gebildet wurden. Auch wenn eine Zusammensetzung auf Basis dieser geographischen Informationen logisch zusammengesetzt ist, so ergeben sich aus dieser eindimensionalen Betrachtung dennoch Unzulänglichkeiten, Zerklüftungen und damit zu große Wegstrecken, die zu vermeidende Kosten verursachen.

Abbildung 15: Kennzahlen der Geoinformationssysteme

<u>Gebäude</u>	0	209	●●●●
Haushalte	0	276	●●●●
Abos	0	104	●●●●
davon ohne Koordinate			
Werbeverweigerer		9	
Gewerbebetriebe		6	
Haushaltsabdeckung		38 %	
Wegstrecke Abo	0	2.553,00	●●●●
Zeit Abo	90,00	77,00	●●●●
Wegstrecke HH	0	3.189,00	●●●●
Zeit HH	0,00	149,00	●●●●

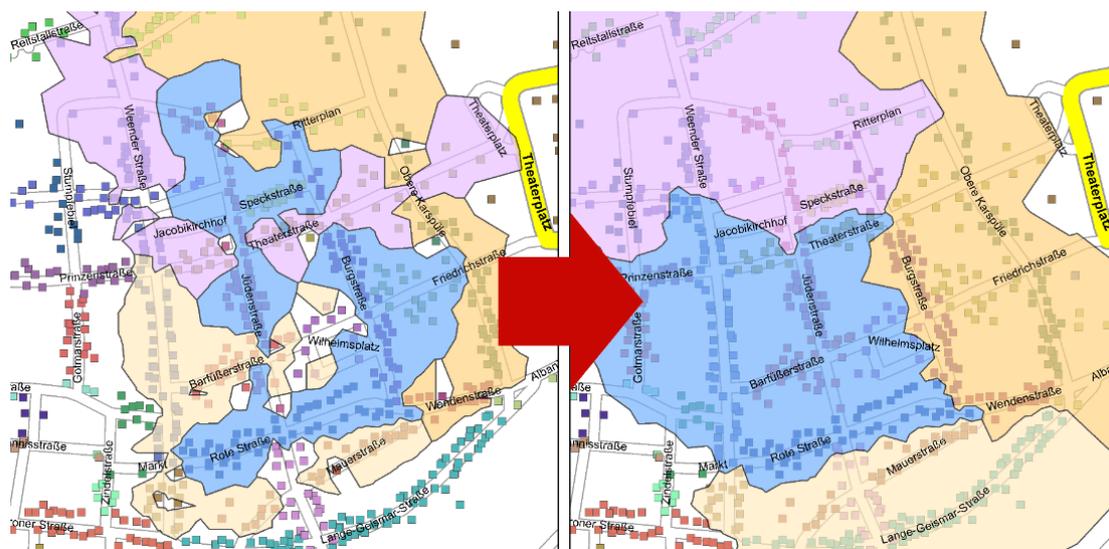
Quelle: Sabris Geomarketing

Zeitungen besitzen ein Verbreitungsgebiet, das durch Gemeinden und Postleitzahlgebiete klar abgrenzbar ist. Die Verbreitungsgebiete untergliedern sich in der Regel in Teilausgaben und schließlich in die einzelnen Trägerbezirke und so ist jeder Abonnent durch seine Zustelladresse eindeutig lokalisierbar und über eine Karte darstellbar.

Mithilfe von Geoinformationssystemen und in Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern schaffen Verlage und Verlagslogistiker so vermehrt seit Einführung des Stundenlohns eine tiefgehende Transparenz über zustellungsrelevante Kennzahlen im Zusammenhang mit ihren Abos und den geographischen Gegebenheiten (z.B. Geländeprofil oder Gebäudearten im Bezirk).

Die Betrachtung dieser zusätzlichen Strukturebenen aus geographischen und vertrieblichen Informationen hilft die Bezirke noch effizienter zu überplanen, Wegstrecken für die tägliche Zeitungszustellung einzusparen und somit den Aufwand in der Zustellung zu reduzieren. (siehe Abbildung 15)

Abbildung 16: Gebietsoptimierung und Überplanung von Bezirken mit Hilfe von Geoinformationssystemen



Quelle: Sabris Geomarketing

So werden aus zerklüfteten Zustellbezirken im Zuge der Überplanung kompakte Einheiten mit optimierten Wegstrecken, wie beispielhaft in Abbildung 16 dargestellt.

Inzwischen haben Verlage flächendeckend Zeit und Aufwand in die Neustrukturierung der Logistik investiert und dadurch erhebliche Einsparungen zur Reduzierung der Kosten erreicht. Viele Verlage in Deutschland berichten, dass ohne diesen Einsatz die Zustellkosten seit Einführung des Mindestlohns um bis zu 25 Prozent höher ausgefallen wären.

In diesem Zusammenhang werden in den Vertriebs- und Logistikeinheiten deutscher Tageszeitungen zusätzliche Mitarbeiterkapazitäten geschaffen, welche sich in Kompetenzteams ausschließlich um die Optimierung des Zustellgebiets kümmern.

U.a. konnten durch GIS-gestützte Neuplanungen bei einzelnen Verlagen die Anzahl der Bezirke um bis zu 10 Prozent reduziert werden. Mit einer grundlegenden strukturierten Überplanung der Bezirke des eigenen Zustellgebiets wurden die Wegstrecken und der Zeitaufwand für Zusteller und Zustellerinnen um 10 bis 20 Prozent reduziert.⁴⁴

Die genannten Größenordnungen von Effizienzsteigerungen lassen sich allerdings nur bei erstmaliger Überplanung der Zustellbezirke realisieren. Weitere Überplanungen zu späteren Zeitpunkten führen zu deutlich geringeren Effekten.

So konnten mit der Implementierung von strategischen Überplanungsinstrumenten zwar die im Zusammenhang mit der Einführung eines Stundenlohns angefallenen Mehrkosten seit 2015 reduziert werden, aber weitere signifikante Kosteneffekte sind über diesen Hebel nicht zu erreichen.

Vielmehr ist der Einsatz von GIS in Verlagen eine notwendige Bedingung zur Erhaltung der flächendeckenden Zustellung geworden. Bei Erhöhung des Mindestlohns beispielsweise müssen viele Zustellbezirke über diese Systeme verkleinert werden, da bei geringfügig entlohnter Beschäftigung der Zustellohn über der 450 € Grenze liegen würde. In vielen Verlagen werden die Bezirke inzwischen auf einer täglichen Basis optimiert und überplant, um auf diese Weise individuelle Lösungen zu finden, zu teure Bezirke weiterhin mit der Tageszeitung zu beliefern. Diese notwendige iterative Überplanung der Bezirke bedeutet allerdings auch hohe laufende Kosten, welche durch die Nutzung von GIS-Diensten verursacht werden.

6.2 Arbeitsmodelle

Um den Schwierigkeiten, die im Zuge des in Kapitel 5 dargestellten Arbeitskräftemangels entstehen, zu begegnen, haben viele Verlage neue Arbeitszeitmodelle neben dem Minijob-Modell eingeführt. Abseits des ausschließlich auf geringfügiger Basis angestellten Zustellers, wird zunehmend beispielsweise auch Beschäftigung in Voll- oder Teilzeit angeboten. So werden Arbeitnehmer zu Medienlogistikern, welche an 6 Tagen die Woche nicht nur die Tageszeitung zustellen, sondern auch weitere Logistikdienste für die Verlage übernehmen. Um Vollzeitzusteller mit einem entsprechenden Gehalt wirtschaftlich lohnend mit zu beschäftigen, müssen diese auch für mindestens 7 Stunden Arbeitsleistung am Tag im Zusammenhang mit der Zustellung ausgelastet sein.

⁴⁴ Sabris Geomarketing 2020: Gebietsplanung und Management

Die Frühzustellung und das kurze Zustellfenster allein lässt allerdings keine Vollzeitzustellung zu, denn die Vollzeitzusteller müssen über die 6 Uhr Grenze mit Zustellmenge beschäftigt werden. So sind solche Modelle von vornherein nur für Verlage mit einer über die Tageszeitung hinausgehende Zustellungslogistik von Relevanz.

Eine regionale Verlagsgruppe hat beispielsweise ihre regionalen Logistikaktivitäten in einem Bundesland gebündelt und in diesem Zuge den Vollzeitzusteller eingeführt. In diesem Vollzeitmodell arbeiten die Zusteller und Zustellerinnen hier dreimal die Woche 8 Stunden am Tag von 2 Uhr nachts bis 10 Uhr, um nach der Frühzustellung der Tageszeitung auch noch Anzeigenblätter im Verbreitungsgebiet zuzustellen.

Dabei übernehmen diese Medienlogistiker um 2 Uhr nachts ihre Ware direkt von der Druckerei. Hier wird die Belieferung der Abladestellen (sonst meist durchgeführt von lokalen Speditionsunternehmen) mit Hilfe der Vollzeitzusteller umgangen, welche direkt von der Rampe sowohl die Tageszeitungen als auch die Anzeigenblätter für ihre vergrößerten Touren aufladen. Die Vollzeitzusteller, die vom Verlag mit einem Zustellfahrzeug (Auto oder E-Fahrrad) ausgestattet werden, agieren auf diese Weise als Logistiker mit breiteren Anforderungen und Verantwortlichkeiten als reine Frühzusteller. Diese Modelle sind allerdings nur sinnvoll für die Verlage, welche eine Zustellung abseits der reinen Frühzustellung betreiben.

Mit der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle einher ging auch die deutliche Professionalisierung des Bewerbermanagements, als Reaktion auf den Arbeitskräftemangel. So haben Verlage nicht nur in professionelle Personaleinsatztools, eigene Depotstrukturen, Fuhrparks oder Humankapital investiert, sondern entwickeln auch professional umgesetzte Image-Kampagnen, um den Beruf des Zustellers auch in der Öffentlichkeit wieder attraktiver zu machen. Durch die Bereitstellung von Anreizen, wie z.B. die Bezahlung steuerfreier Nachtzuschläge, die Bereitstellung von neuen Fahrzeugen (v.a. aus E-Mobilität) und Prämien, versuchen Verlage, Zusteller und Zustellerinnen für die Frühzustellung zu finden und so die Zustellung der Tageszeitung sicherzustellen.

6.3 Hybridzustellung

Ein weiterer Hebel zur Adressierung der steigenden Kosten in der Frühzustellung ist die sogenannte Hybridzustellung in der Zeitungszustellung. Das Konzept der Hybridzustellung besteht darin, pro Zustellvorgang nicht nur ein Vertriebsstück, z.B. die Tageszeitung, zu zustellen, sondern dies mit weiteren Stücken, wie Anzeigenblättern oder Briefen, zu kombinieren. Auf diesem Wege wird eine Verdichtung der Mengen in der Frühzustellung erreicht, welche die Zustellungskosten der Tageszeitung reduzieren. Werden zwei Produkte in einem Zustellgang gleichzeitig in den Briefkasten geliefert, reduzieren sich die Zustellkosten. Zum Teil wird bereits seit Jahren eine von der Deutschen Post AG unabhängige Briefzustellung von deutschen Medienhäusern betrieben. Nach der

Liberalisierung des deutschen Briefmarkts Mitte der 2000er bauten viele Verlage private Postdienstleister auf und führen seitdem in regionalen Gesellschaften eine eigene Postzustellung als Alternative zur Deutschen Post AG durch. Über Briefabholung und eigene Briefkästen werden Briefsendungen angenommen und über ein eigenes Zustellnetz regional und mit Hilfe von Kooperationen deutschlandweit zugestellt.

Werden diese Briefe regional täglich nicht mehr separat durch einen zweiten Zustellgang, sondern gleichzeitig mit der Tageszeitung ausgeliefert, lassen sich in der Tageszeitungszustellung Kostenvorteile realisieren.

Die Hybrid-Zustellung von Brief und Tageszeitung stellt dementsprechend in der Theorie ein wirksames Mittel dar, um die steigenden Kosten in der Zustellung abzufedern. Doch ist die Hybridzustellung für deutsche Verlage mit erheblichen Investitionen verbunden und nur für wenige Verlage relevant. Aufgrund der komplexen logistischen Abläufe in der Zustellung, die mit einer Hybridzustellung weiter zunehmen, sind die Kosteneinsparungen allerdings in der Realität oftmals deutlich geringer als projiziert.

Da Nutzer von diesen Postdienstleistern, wie beispielsweise örtliche Versorgungsunternehmen, über monatliche Rechnungen oder Infoschreiben oftmals an einem Tag eine große Menge an Briefen versenden und so stark schwankende Mengen das private Briefgeschäft prägen, ist die Mitgabe in der Frühzustellung problematisch: Denn die Volatilität der Briefmengen verhindert so eine gleichmäßige Mengenauslastung über die Woche hinweg und eine daran angepasste Bezirksplanung. Eine kosteneffiziente Mitgabe von Briefmengen in der Frühzustellung ist nur selten gewährleistet.

Dennoch zwingen die hohen Zustellungskosten die Verlage dazu, zusammen mit der Tageszeitung weitere Mengen in der Frühzustellung zuzustellen. Auch die von den Verlagen vertriebenen Anzeigenblätter, die in der Regel entweder mittwochs und/oder samstags erscheinen, werden inzwischen z.T. in der Frühzustellung mit der Tageszeitung zugestellt, obwohl sich dadurch der logistische Aufwand in der Distribution der Tageszeitung und der Anzeigenblätter erhöht, da die Anzeigenblätter in jeden Haushalt im Zustellungsgebiet geliefert werden müssen. Die Zahl der Abladestellen, die Menge, das Gewicht und die Dauer der Zustellung steigt dadurch, und eine Überplanung der Zustellbezirke ist an diesen Tagen notwendig.

Trotz der Hindernisse lohnen sich diese Aufwände oftmals, um die Stückkosten des einzelnen Tageszeitungsstückes gering zu reduzieren. Der Stückpreis-Unterschied zwischen einer alleinigen Zustellung der Tageszeitung oder einer Hybridzustellung zusammen mit einem Anzeigenblatt beträgt je nach Struktur 4 bis 5 Cent je Tageszeitungsexemplar.⁴⁵ Um auch diese Kostenvorteile zu

⁴⁵ SCHICKLER Analyse 2020

realisieren, werden die Erscheinungstage oder Druckzeitpunkte von Anzeigenblättern inzwischen verschoben, um diese zusammen mit der Tageszeitung zustellen zu können.

Weitere Möglichkeiten, die Menge in der Frühzustellung zu erhöhen, um die Zustellkosten zu senken, sind in erster Linie die Mitnahme von Zeitschriften und die Lieferung Briefkasten-fähiger Warensendungen. Allerdings besteht auch in dieser Art der Zustellung das Problem der ungleichmäßigen wöchentlichen Auslastung, da die Zeitschriften-Stücke zumeist nur an einem Tag der Woche zugestellt werden.

Grundsätzlich ist bei allen weiteren der Frühzustellung mitgegeben Vertriebsstücken – ob Brief, Anzeigenblättern, Zeitschriften oder Briefkasten-fähiger Warensendungen – zu bedenken, dass die Zustellmengen auch immer auf die Kapazitäten des einzelnen Zustellers und die zeitlichen Restriktionen der Zustellung beschränkt sind.

6.4 Boxenzustellung, Kooperationen und Drohnenzustellung

Da die Zustellung trotz stetiger Überplanung der Bezirke in einigen Gebieten nicht mehr rentabel betrieben werden kann, sind Verlage in Deutschland inzwischen dazu übergegangen, einzelne Abonnements nicht mehr in der Frühzustellung, sondern nur noch in Boxen oder Kästen zur Abholung zu beliefern. Um den in Missverhältnis zum Erlös stehenden Kosten dieser Abonnements in ländlichen Regionen zu begegnen, bieten Abholpunkte, wie Boxen eine adäquate Lösung, da an diesen Abholpunkten mehrere Abos (zumeist 4 – 10 Abostücke je Abholpunkt/Box) an strategisch sinnvollen Stellen (i.d.R. 100 m – 200 m von den jeweiligen Abonnenten entfernt) ohne großen zeitlichen Aufwand für die Zusteller und Zustellerinnen hinterlegt werden können. So kann heute von ungefähr 5.000 Abholpunkten für Abonnements in Deutschland ausgegangen werden.

Mit dieser Lösung wird allerdings das zentrale Leistungsversprechen eines Abonnements – die Zustellung früh morgens in den Briefkasten – gebrochen. Damit der Leser seine Zeitung in einem solchen Falle auch wirklich zum Frühstück lesen kann, muss er zu jeder Jahreszeit zuerst den Weg zum jeweiligen Abholpunkt gehen. Dementsprechend ist die Akzeptanz der Einführung einer derartigen Abonnementzustellung innerhalb der Leserschaft oft sehr gering. Es zeigt sich, dass eine Boxzustellung nur dort weiter sinnvoll aufrechterhalten bzw. implementiert und in diesem Zuge auch kommuniziert werden kann, wo diese Art der Zustellung schon seit mehreren Jahren z.B. in Nachbargemeinden existiert. Die Leser in Regionen mit Boxzustellung – v.a. im bayerischen Raum – sind an diese Art der Zustellung gewöhnt. So hängt die Boxstellung immer auch von der Region und den dort gewachsenen Zustellstrukturen ab. In Gebieten ohne gewachsene Boxzustellung wird die Einführung einer solchen Zustellung oftmals nicht akzeptiert und ist mit Abonnementkündigungsraten von 40 Prozent verbunden. Es stellt sich heraus, dass Abonnenten nicht mehr als 100 m bereit sind zu gehen, doch kurze Wege zu den Abholboxen lassen sich nicht immer realisieren.

Eine weitere Maßnahme für Verlage, Kosten in der Frühzustellung einzusparen sind Kooperationen mit Tageszeitungs-Wettbewerbern in der Region. So werden v.a. in großen Verbreitungsgebieten in einigen Schwerpunktregionen die Zeitungen der direkten Konkurrenz mitzugestellt. Gleichzeitig wird in anderen Regionen die Zustellung von eigenen Abonnements Fremdverlagen übertragen. Dort, wo diese Synergie-Potenziale in Deutschland möglich sind, sind diese allerdings in den meisten Fällen bereits ausgereizt.

Abseits dieser aktuellen Reaktionen der Verlage ist ein weiterer visionärer Ansatz, die Zustellung zu sichern, die automatisierte Zustellung von Tageszeitung im ländlichen Raum mittels Drohnen. Da die Kosten der Zustellung vor allem im ländlichen Raum für viele Verlage nicht mehr zu tragen sind und zudem in diesen Regionen oft keine Zusteller und Zustellerinnen zu finden sind, stellt die Zustellung per Drohne eine kostensenkende und technologie-getriebene Alternative dar.

In einem Pilotprojekt wird diese Art der Zustellung in abgelegenen Gebieten in Ostdeutschland unter Beteiligung zweier deutscher Verlagsgruppen bereits seit 2019 erprobt. Während der aktuelle technologische Entwicklungsstand diese Art der Zustellung bereits ermöglichen könnte, stellen die Regularien und Richtlinien für den Einsatz von Drohnen im deutschen Luftraum allerdings eine erhebliche Barriere dar. Kommerzielle Drohnenflüge unterliegen weiterhin strengen Auflagen, die den flächendeckenden Einsatz von Drohnenflügen auch in den nächsten Jahren noch verhindern werden.

6.5 Visionen der Zustellung

Es gibt drei Visionen der Verlage für die zukünftige Zustellung der abonnierten Tageszeitungen:

Kostensenkungen in der Frühzustellung:

- Die erste Vision ist, die Kosten der Zeitungszustellung mit Hilfe der Bezirksoptimierung, Kooperationsansätzen und weiteren Kostensenkungsmaßnahmen soweit zu senken, dass der Kostenanstieg abgefedert und die Zustellung in den nächsten Jahren gesichert wird. Eine Verdichtung der Frühzustellung lohnt sich in diesen Verlagen auf Grund von strukturellen Gegebenheiten oftmals nicht und die Entwicklung weiterer Logistikdienstleistungen ist nicht finanzierbar. So wird versucht, die Zustellung so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten, was auch bedeutet, dass dort wo eine Zustellung die Rentabilität eines Abonnements gefährdet, vermehrt Alternativen zur Frühzustellung umgesetzt werden. In diesem Szenario geben Verlage an, auf steigende Zustellkosten mit Zustellboxen, Postzustellung und der Substitution der gedruckten Tageszeitung durch das E-Paper reagieren zu wollen. Um den Großteil der Abonnements weiter beliefern zu können, wird die Leistung der Frühzustellung insgesamt in der Fläche – vor allem in dünn besiedelten Regionen – zunehmend ausgedünnt.

Verdichtung der Frühzustellung:

- Die zweite Vision versucht über die Zustellung weiterer Vertriebsstücke mehr Menge in der Frühzustellung mitzunehmen und so die einzelnen Kosten für die Zustellung des Abonnements zu senken. Dies gilt vor allem für Verlage, welche eigene Briefmengen zustellen. Auf diese Weise werden die steigenden Zustellungskosten der Tageszeitung durch die Zustellung von Briefen, Anzeigenblättern und Briefkasten-fähiger Warensendungen subventioniert, was eine weiterhin flächendeckende Zustellung der Tageszeitung ermöglichen soll.

Durch die hohe Volatilität der Zustellmengen und die zeitlichen Limitationen der Frühzustellung sind die Kostensenkungspotenziale für die Verlage allerdings begrenzt. Je mehr andere Mengen mitgenommen werden, desto eher wird die Tageszeitung in diesem Szenario zu einer Belastung, da die an die Zeitung geknüpfte 6 Uhr Bedingung eine hohe logistische Herausforderung darstellt. Sobald der Zusteller oder die Zustellerin zu viel Menge durch andere Vertriebsstücke mitnehmen muss, kann die Frühzustellung der Tageszeitung nicht mehr in der vorgegebenen Zeit gesichert werden. Somit erfordert eine zu große Menge wiederum die Zustellung in einer zweiten Zustellung am Tag, was zu sprunghaften Kosten führt.

Vollintegrierte Logistikdienstleistungen:

- Als dritte Version geben Verlage an, eine Expansion auf weitere Logistikdienstleistungen abseits der Zeitungszustellung vorzunehmen. Der wachsende E-Commerce Markt steigert die Menge der versendeten Waren in Deutschland und die in den Verlagen konzentrierte Logistikexpertise dient hierbei als Basis für die Konzeption vollintegrierter Logistiklösungen für das regionale Verbreitungsgebiet der Verlage. Die Verlage kennen ihr Verbreitungsgebiet und wollen in diesem zunehmend als logistischer Volldienstleister auftreten. Vor allem in ländlichen Gebieten treten Verlage zum Teil bereits in Kooperationen mit größeren Kurier-Express-Paket-Diensten (KEP-Dienste) wie Hermes oder UPS als Paketzusteller auf und entwickeln somit zunehmend eigene Paketzustellungskapazitäten.

Durch den Aufbau eigener Depotstrukturen und die Investition in einen an die Zustellregion angepassten Fuhrpark sind Verlage so in der Lage, vor allem abseits der großen Metropolen eine ernstzunehmende Konkurrenz der überregionalen KEP-Dienste zu werden und diesen Marktanteile streitig zu machen.

Gerade für zunehmend nachgefragte Logistikdienstleistungen wie Same-Day-Delivery oder die Lieferung von Lebensmitteln sind überregionale KEP-Dienste abseits der großen Metropolen nicht immer in der Lage die Nachfrage zu bedienen. Mit Hilfe von innovativen E-Mobilitäts-Lösungen können Verlage sich somit als primärer Carrier in eigens dafür ausgliederten Gesellschaften für die lokale Bevölkerung und Wirtschaft als starker Partner positionieren.

Die Vision eines lokalen KEP-Dienstleisters wird in vielen Verlagen in Deutschland erörtert und zum Teil in ersten Projekten umgesetzt. Dennoch bedarf es für die Implementierung von Depotstrukturen und eines Fuhrparks großen Investitionen, bevor diese Dienste rentabel neue Erlöse für die Verlage generieren können. In diesem Szenario sind die Potenziale in der Logistik in Verlagen ausschließlich abseits der Frühzustellung der Zeitung zu verordnen. Die Frühzustellung der Tageszeitung ist somit nicht mehr der zentrale Bestandteil, sondern vielmehr ein unrentables Vertriebsstück der Verlagslogistik.

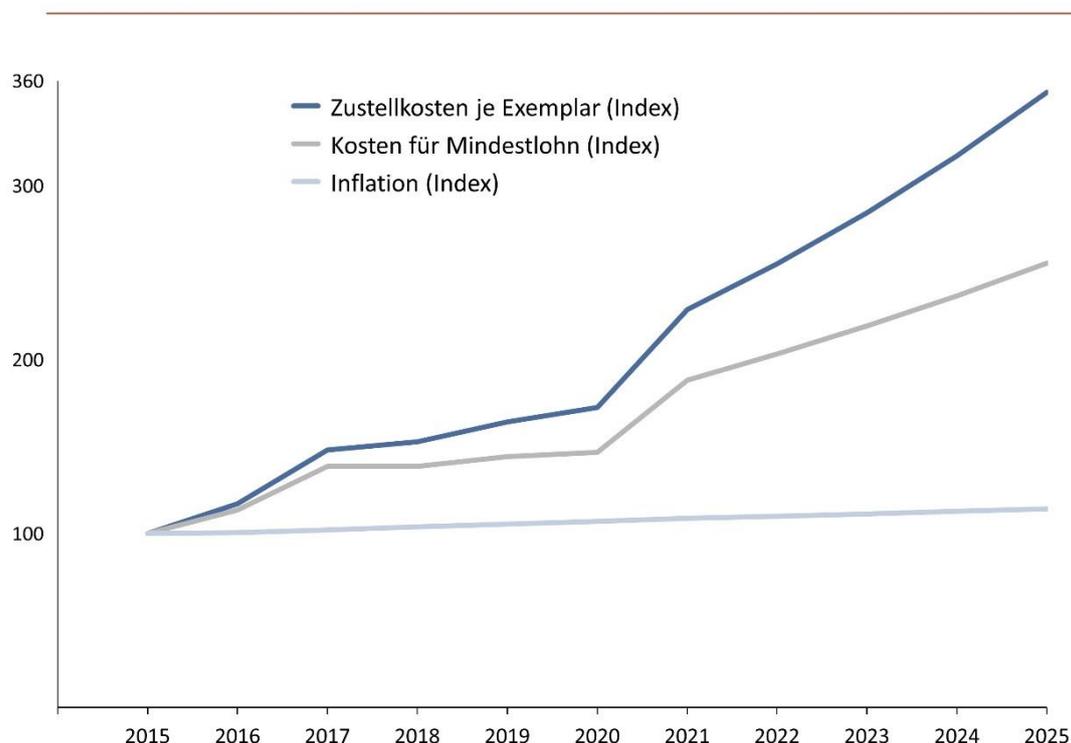
Allen Visionen ist gemein, dass sie keine grundlegenden Antworten auf die Sicherstellung der Frühzustellung in der Fläche und über alle Regionen in Deutschland hinweg geben. Die Logistikeinheiten deutscher Verlage sind gezwungen, zusätzliche Leistungen und Geschäftsmodelle anzubieten, um die steigenden Kosten der Frühzustellung weiterhin tragen zu können.

Da diese zusätzlichen Dienste, die die Zustellung subventionieren sollen, oft nicht mit den speziellen Anforderungen der Frühzustellung kompatibel sind, sind für die Verlage nur in seltenen Fällen nachhaltige Kostensenkungen in der Zustellung zu realisieren.

7 Auswirkungen der Entwicklungen auf die Zustellung

Trotz aller Bemühungen und innovativer Ansätze der Branche ist die Frühzustellung der Tageszeitungen für viele Regionen in Deutschland zunehmend nicht mehr rentabel. Auch wenn Arbeitsabläufe optimiert, Zustellbezirke und Gangreihenfolgen laufend aktualisiert und neue Arbeitszeitmodelle eingeführt wurden und werden, so sind die steigenden Kosten der Frühzustellung für die meisten Verlage in der Zukunft nicht mehr zu kompensieren.

Abbildung 17: Indexierte Kostenentwicklung der Zustellkosten je Exemplar



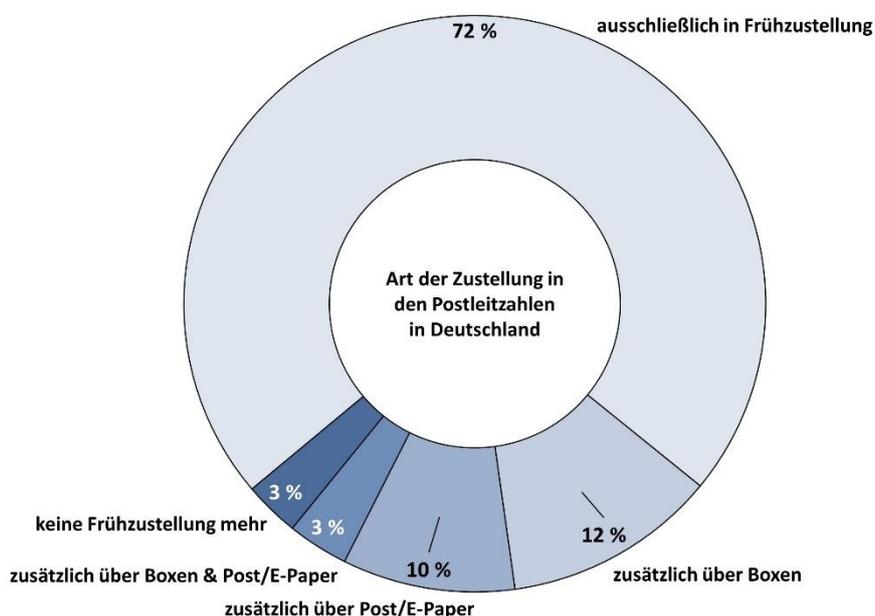
Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER

Die in Kapitel 5 genannten Herausforderungen belasten die Verlage so stark, dass eine flächendeckende Zustellung der Zeitung in Deutschland gefährdet ist. Eine weitere Erhöhung der Lohnkosten für die Zusteller und Zustellerinnen führt bei gleichzeitig sinkenden Abbonnentauflagen zu einer überproportionalen Steigerung der Zustellkosten je Exemplar, wie schematisch in Abbildung 17 dargestellt ist.

Auch wenn die Frühzustellung der meisten Abonnements in Deutschland derzeit noch sichergestellt werden kann, greifen Verlage in Deutschland bereits vereinzelt auf andere Zustelloptionen zurück. In der von Schickler und dem BDZV durchgeführten Erhebung über die Struktur der Zeitungszustellung in deutschen Verlagen gaben die Verlage an, nur noch in 71 Prozent aller deutschen Postleitzahlen ausschließlich in Frühzustellung die Tageszeitung zu liefern. (siehe Abbildung 18)

In 12 Prozent aller deutschen Postleitzahlen wird inzwischen zumindest vereinzelt auch über Boxen zugestellt und in 10 Prozent werden einzelne Abonnements nur noch als E-Paper oder per Post geliefert. Auch wenn diese Zustelloptionen in den Postleitzahlen nur für vereinzelte, sehr abgelegene Abonnements gilt, so zeigt sich dennoch, dass die Zustellung der Tageszeitung in Frühzustellung zunehmend nicht mehr gewährleistet werden kann. In 3 Prozent aller in der Befragung erhobenen Postleitzahlen wird gar nicht mehr in der Frühzustellung zugestellt.⁴⁶ In diesen gering besiedelten Postleitzahlen wird überwiegend die Boxzustellung als Substitution genutzt.

Abbildung 18: Art der Zustellung deutscher Verlage in ihren Zustellgebieten nach Postleitzahlen



Datengrundlage:

Einschätzungen von 57 Verlagen in Deutschland über die Zeitungszustellung in 4699 Postleitzahlen über insgesamt 5.131.092 Abonnements. Diese Daten repräsentieren damit ca. 50 Prozent aller Abonnements in 57 Prozent aller Postleitzahlen.

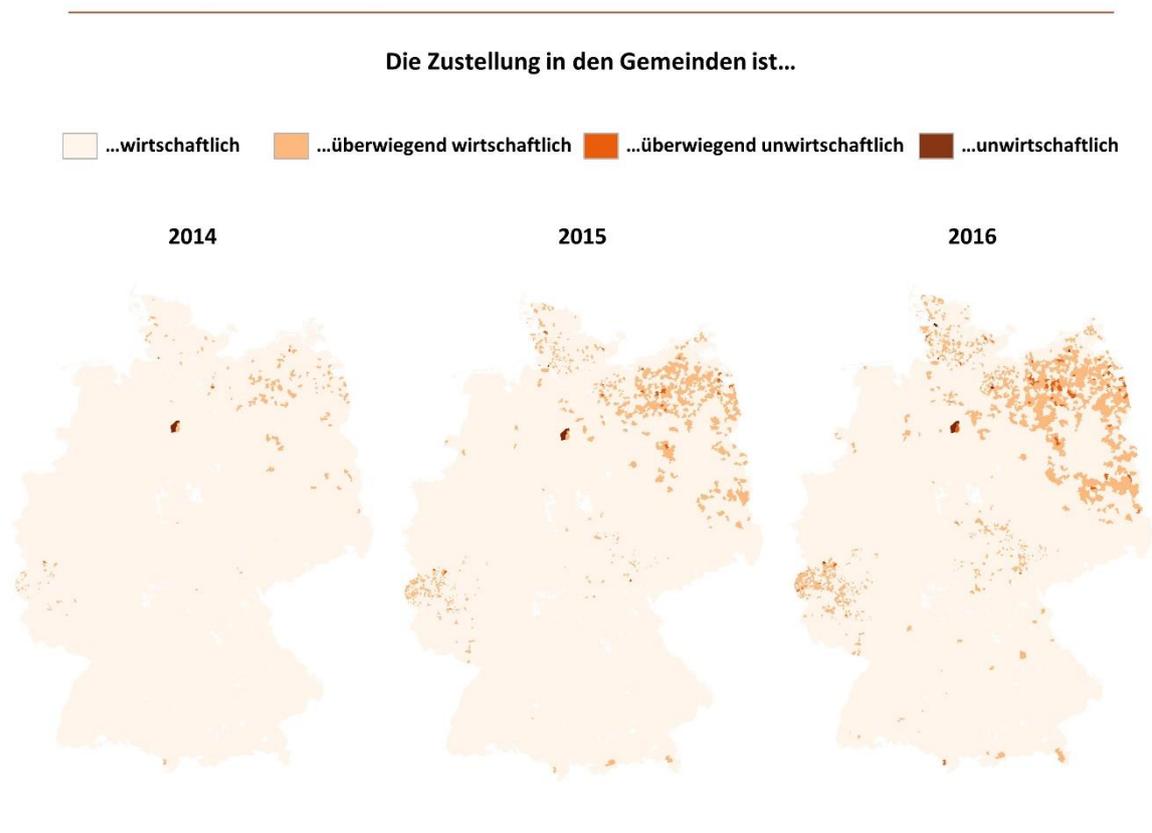
Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

⁴⁶ BDZV / SCHICKLER 2020: Erhebung der Zeitungszustellung 2020 - 2023

Der überwiegende Teil der Tageszeitungen wird den Lesern weiterhin in Frühzustellung geliefert. Diese Frühzustellung kann in einigen Regionen nur dadurch sichergestellt werden, dass die dort zu liefernden Abonnements – deren Zustellkosten für die Verlage nicht wirtschaftlich sind – von „günstigeren“ Zustellkosten anderer Abonnements quersubventioniert werden. Dies geht allerdings nur so lange die gesamten Zustellungskosten weiterhin eine betriebswirtschaftliche sinnvolle Zustellung zulassen und die Verlage nicht in ihrer Existenz gefährden.

Während die Wirtschaftlichkeit der Zustellung somit derzeit größtenteils noch gegeben ist, wird die Anzahl der Gemeinden, in denen eine Zustellung zu betriebswirtschaftlich sinnvollen Konditionen nicht bzw. überwiegend nicht gewährleistet werden kann, in Zukunft weiter steigen. Auch wenn bereits heute Gebiete in Deutschland nicht mehr zu wirtschaftlich vertretbaren Konditionen mit der Tageszeitung beliefert werden können, können diese unrentablen Abonnements zum großen Teil noch von den Verlagen getragen werden. Dennoch spitzt sich die Entwicklung von wachsenden Gebieten mit zu hohen Zustellkosten seit der Einführung eines Stundenlohns in 2015 zu und wird sich bis 2025 weiter verstärken.

Abbildung 19: Wirtschaftlichkeit der Zustellung in den deutschen Gemeinden von 2014 bis 2016



Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf ZMG und Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

2014⁴⁷ waren in Deutschland noch 11.044 bzw. über 99,9 Prozent aller deutschen Gemeinden für die Verlage betriebswirtschaftlich zu beliefern. Die Frühzustellung war in 2014 unabhängig von der regionalen Struktur und Besiedlungsdichte für die Verlage ein elementarer Bestandteil ihres Leistungsportfolios, welches diese wirtschaftlich lohnend (abgesehen von sehr wenigen Ausnahmen) in ganz Deutschland anbieten konnten.

Mit der Umstellung eines Stück- auf ein Stundenlohnmodell in 2015 wurden immer mehr Zustellgebiete unwirtschaftlich. Die Anzahl der nicht mehr betriebswirtschaftlich zu beliefernden Gemeinden hat sich von 2014 auf 2015 vervierfacht. Im Jahr 2016 hat sich diese Entwicklung fortgeschrieben. (siehe Abbildung 19)

So waren 2016 bereits 75 Gemeinden in Deutschland nicht mehr wirtschaftlich vertretbar mit der Tageszeitung in Frühzustellung zu beliefern. Vor allem in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und in Rheinland-Pfalz haben sich zu diesem Zeitpunkt erste Gefährdungskuster der Zeitungszustellung angefangen zu bilden. Dennoch waren weiterhin über 99 Prozent aller deutschen Gemeinden durch die großen Anstrengungen der Verlage (v.a. Kostensenkungen durch die Bezirksoptimierung, siehe Kapitel 5) in der Zustellung gesichert.

Von 2016 auf 2017 hat sich Anzahl der in Zustellung unwirtschaftlichen Gemeinden wiederum mehr als vervierfacht. Die einmalig wirkenden Einsparungseffekte mittels Bezirksoptimierung konnten nicht erneut realisiert werden. Somit hätten in 2017 bereits über 93.000 Einwohner in Deutschland nicht mehr sicher mit der Tageszeitung beliefert werden können, wenn die Zeitungsverlage deren Abonnements nicht subventioniert hätten. (siehe Abbildung 20)

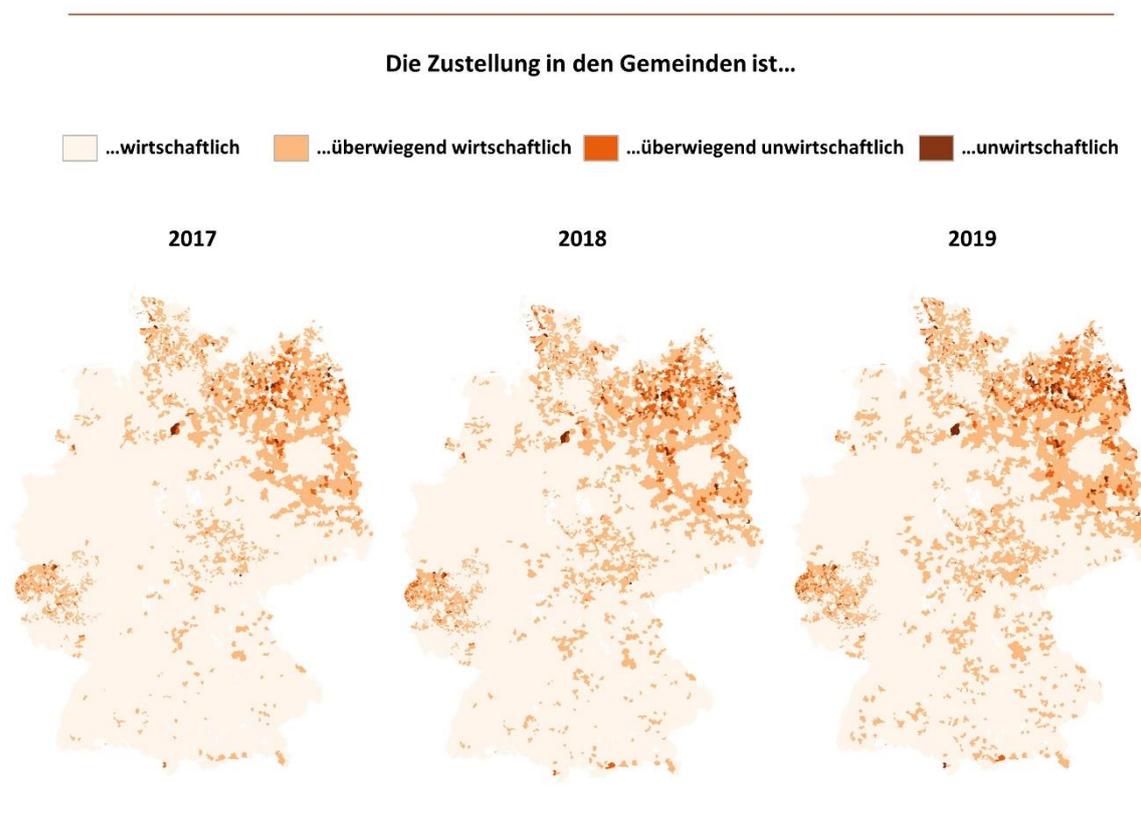
In den Jahren 2017, 2018 und 2019 hat sich die Anzahl der zustellungsgefährdeten Gemeinden weiter von 309 auf 593 Gemeinden und die Zahl der betroffenen Einwohner von 93.000 auf über 197.000 erhöht.

⁴⁷ Basis für die folgenden Einschätzungen ist zum einen die vom BDZV und Schickler durchgeführte Erhebung über die Einschätzung der Zustellung in deutschen Verlagen und zum anderen die von der ZMG fortgeschriebenen IVW-Auflagenwerte der deutschen Tageszeitungen je Gemeinde.

Aus der Einschätzung der Verlage wurden mittels statistischer Verfahrensmodelle der Diskriminanzanalyse Annahmen getroffen, ab wann eine Zustellung in den Gemeinden in Deutschland in vier Abstufungen (nicht mehr) wirtschaftlich ist. Darauf basierend wurden für die Jahre 2014 bis 2025 die Zustellkosten je Exemplar für alle Gemeinden Deutschlands errechnet und hinsichtlich ihrer Zustellungsgefährdung eingestuft.

Das bedeutet, dass die in den Landkarten dargestellten Gebiete nicht zwangsläufig mit der Einschätzung der Verlage über ihre Zustellung kongruent ist. Die Darstellung der einzelnen Gemeinden in den Landkarten lässt somit nicht auf die Einschätzungen der Verlage schließen.

Abbildung 20: Wirtschaftlichkeit der Zustellung in den deutschen Gemeinden von 2017 bis 2019



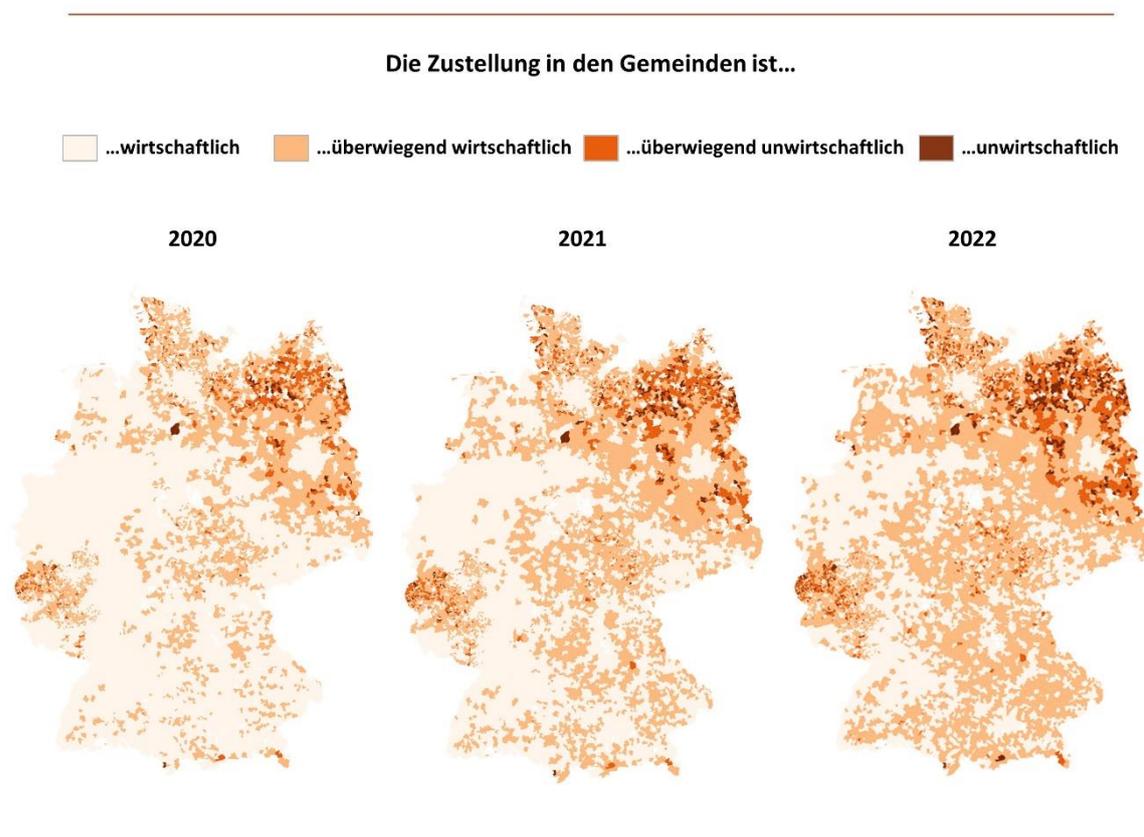
Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf ZMG und Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

So sind bereits heute in 2020 auf Basis der derzeitigen Lohnkosten und der aktuellen Abonnementauflage 718 Gemeinden mit insgesamt 254.500 Einwohnern in Deutschland nicht mehr oder überwiegend nicht mehr zu betriebswirtschaftlich sinnvollen Konditionen mit der Tageszeitung zu beliefern. Diese 718 Gemeinden werden zurzeit überwiegend von anderen Abonnements aus wirtschaftlicheren Gebieten quersubventioniert, um für die Einwohner der Gemeinden weiterhin eine mediale Versorgung mit der Tageszeitung zu sichern. (siehe Abbildung 21)

In 2021 wird sich die Anzahl der Gemeinden auf 1.135 und in 2022 auf 1.694 Gemeinden weiter erhöhen. Dies sind in 2021 bereits über 10 Prozent (mit 450.000 Einwohnern) und in 2022 bereits über 15 Prozent der deutschen Gemeinden (mit 726.000 Einwohnern), in denen dann eine Zustellung mit der Tageszeitung nicht mehr sichergestellt werden kann.

Da die durch die Verlage bereits angestoßenen Kostensenkungsmaßnahmen weitestgehend erschöpft sind, können die sich weiter erhöhenden Kosten von den deutschen Verlagen nicht mehr ausgeglichen werden.

Abbildung 21: Wirtschaftlichkeit der Zustellung in den deutschen Gemeinden von 2020 bis 2022

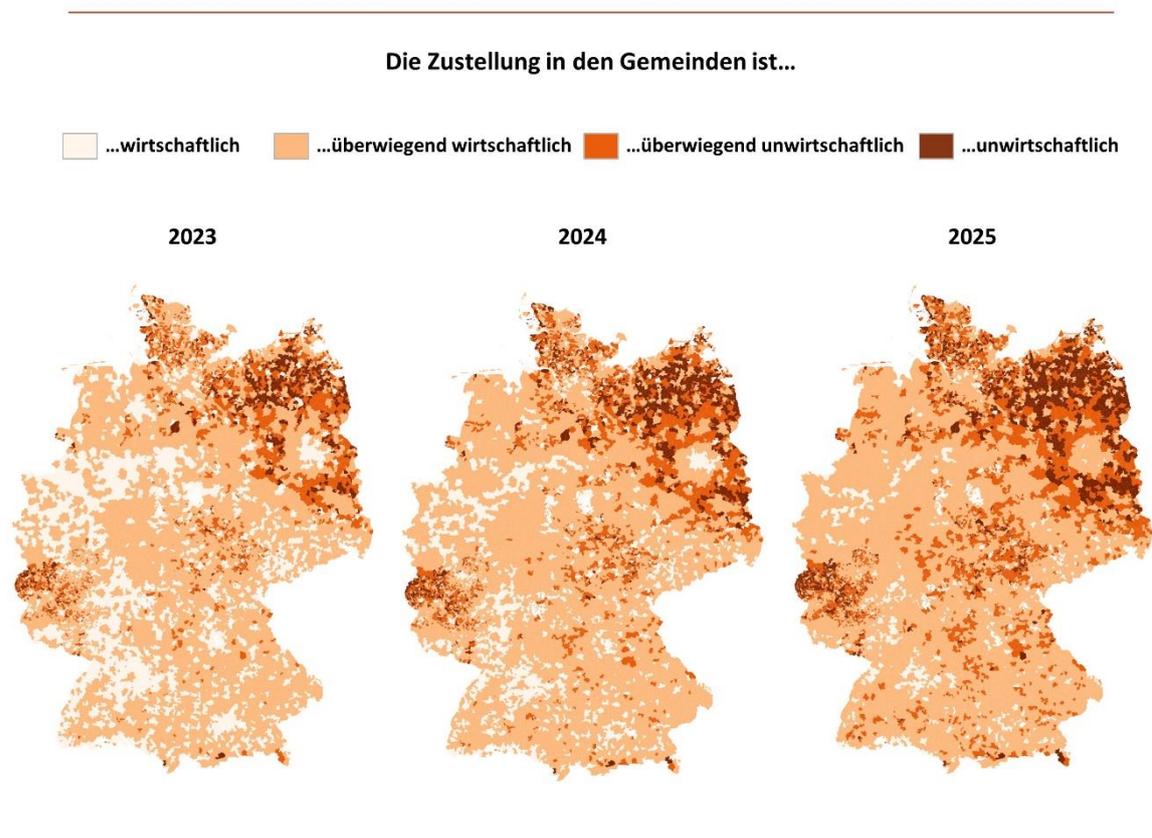


Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf ZMG und Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

Bis 2023 werden bei weiter steigenden Lohnkosten und sinkenden Auflagen der deutschen Tageszeitungen bereits 2.438 Gemeinden in der Frühzustellung zustellungsgefährdet oder schon von dieser ausgeschlossen sein. Dies sind über 22 Prozent aller Gemeinden in Deutschland, in denen 2023 eine wirtschaftliche Zustellung nicht mehr gewährleistet werden kann. Für die knapp 1,36 Mio. Einwohner in diesen Gemeinden könnte diese Entwicklung bedeuten, dass diese keine Möglichkeit mehr haben werden, ein Abonnement einer deutschen Tageszeitung in der Frühzustellung zu beziehen.

Im Jahr 2024 werden dann schon 2,4 Mio. Einwohner in 30 Prozent aller Gemeinden in Deutschland unter Umständen nicht mehr in der Lage sein, Zugang zu einer regionalen Abonnementzeitung zu haben. Bis zum Jahr 2025 erhöht sich die Anzahl dieser zustellgefährdeten Gemeinden in Deutschland auf ungefähr 40 Prozent aller Gemeinden in Deutschland. In diesen 4.396 Gemeinden leben in Deutschland derzeit über 4,3 Mio. Einwohner, die bei gleichbleibender Entwicklung in die Situation geraten können, von einer Zustellung mit der gedruckten Tageszeitung in Deutschland ausgeschlossen zu werden. (siehe Abbildung 22)

Abbildung 22: Wirtschaftlichkeit der Zustellung in den deutschen Gemeinden von 2023 bis 2025

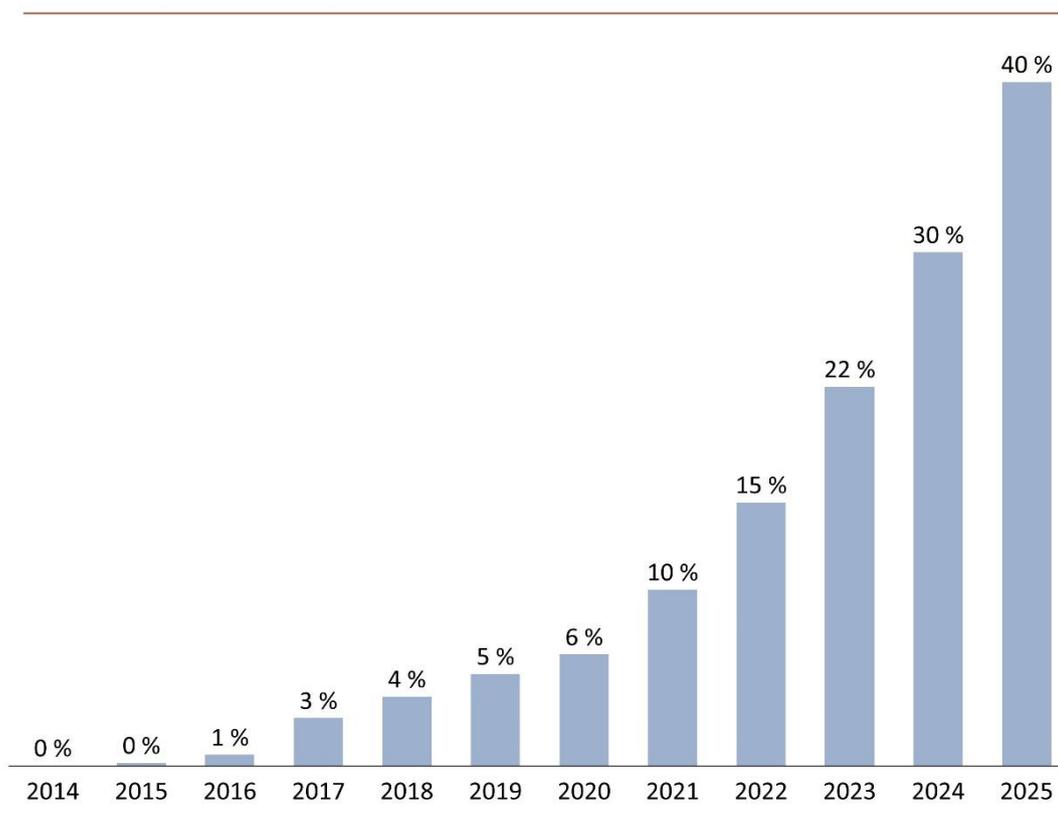


Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf ZMG und Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

Auch wenn sich in der Entwicklung der Zustellungsgefährdung regionale Cluster vor allem in Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Brandenburg bilden, ist die Zustellung spätestens ab dem Jahr 2023 über die gesamte Bundesrepublik hinweg gefährdet. Auch der städtische Regionalraum wird akut durch zu hohe Kosten in der Zustellung belastet sein. Während 2020 ausschließlich ländliche Gemeinden zustellungsgefährdet sind, so werden ab 2023 bereits zahlreiche städtische Gebiete und Mischgebiete nicht mehr sicher beliefert werden können. Aus den sich über die Jahre stark steigenden Einwohnerzahlen in den gefährdeten Gebieten lässt sich ablesen, dass die Einwohnerdichte in den betroffenen Gemeinden zunimmt. Auch demzufolge ist spätestens ab 2023 die Gefährdung der Zustellung ein gesamtdeutsches Problem, das nicht allein im ländlichen Raum auftritt.

Die Zahl der betroffenen Gemeinden entwickelt sich von 0,04 Prozent in 2014 auf 40 Prozent in 2025. (siehe Abbildung 23)

Abbildung 23: Anteil der für die Zustellung unwirtschaftlichen bzw. überwiegend unwirtschaftlichen Gemeinden in Deutschland von 2014 bis 2025



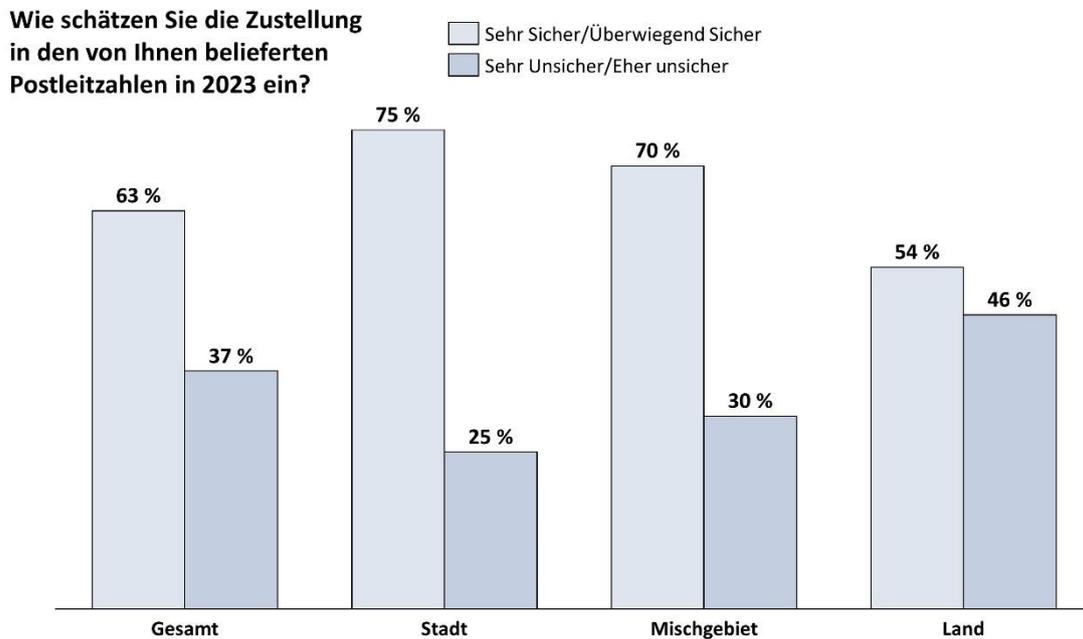
Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf ZMG und Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

Bis 2025 werden so in Deutschland nach unserer Analyse unabhängig vom regionalen Strukturraum – unabhängig davon ob Stadt oder Land und ob West oder Ost – große Gebiete in Deutschland nicht mehr betriebswirtschaftlich sinnvoll mit der Tageszeitung beliefert werden können.

Angesichts dieser Entwicklung werden die in diesen Gebieten bezogenen Abonnements dann nicht mehr von anderen Abonnements mit höheren Deckungsbeiträgen quersubventioniert werden können. So schätzen die in unserer Erhebung befragten deutschen Verlage konkret ein, dass 2023 in 37 Prozent aller erhobenen Postleitzahlen keine sichere Zustellung mehr gewährleistet werden kann. Für die Postleitzahlen in überwiegend ländlichen Strukturen beträgt dieser Wert – so die Einschätzung der Verlage – 46 Prozent.⁴⁸

⁴⁸ BDZV / SCHICKLER 2020: Erhebung der Zeitungszustellung 2020 - 2023

Abbildung 24: Einschätzung deutscher Verlage über die Zustellung in ihren belieferten Postleitzahlen in 2023



Datengrundlage:

Einschätzungen von 57 Verlagen in Deutschland über die Zeitungszustellung in 4699 Postleitzahlen über insgesamt 5.131.092 Abonnements. Diese Daten repräsentieren damit ca. 50 Prozent aller Abonnements in 57 Prozent aller Postleitzahlen.

Quelle: Darstellung und Analyse SCHICKLER, basierend auf Erhebung der Zeitungszustellung SCHICKLER / BDZV

Das heißt, dass deutsche Verlage davon ausgehen, in 2023 46 Prozent der Postleitzahlen in ländlichen Gebieten nicht mehr in der Frühzustellung zu wirtschaftlich sinnvollen Konditionen beliefern zu können. Die Verlage gaben an, dass in 25 Prozent der Postleitzahlen in städtischen Gebieten bzw. in 30 Prozent der Postleitzahlen der Mischgebiete in 2023 die Zustellung unsicher bzw. eher unsicher ist.

Zur Wahrung der Gleichwertigkeit in den Lebensverhältnissen über alle Regionen in Deutschland hinweg ist die Sicherung einer flächendeckenden Zustellung der gedruckten Tageszeitung in Deutschland zumindest so lange aufrechtzuerhalten, bis die Abonnentrückgänge im Printgeschäft über das Digitalgeschäft ausgeglichen werden. Dies ist nach Einschätzung der Verlage frühestens im Jahr 2025 der Fall.

Anhang: Zusammenfassende Begleitpräsentation

Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland

Analyse der SCHICKLER Unternehmensberatung im Auftrag des
Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger e.V.

Hamburg, Mai 2020

Gedruckte Tageszeitung ist essentiell für Demokratie und Wirtschaft.

Zeitungszustellung in Zahlen

100.000
Zusteller*innen

... stellen täglich in den frühen Morgenstunden die gedruckte Zeitung zu.
= 1,36 Mrd. € Kosten für die Zustellung pro Jahr

10.000.000
Abonent*innen

... erhalten jeden Tag diese gedruckten Exemplar der unabhängigen Tageszeitung.
= 2,8 Mrd. Exemplare pro Jahr

27.000.000
Leser*innen

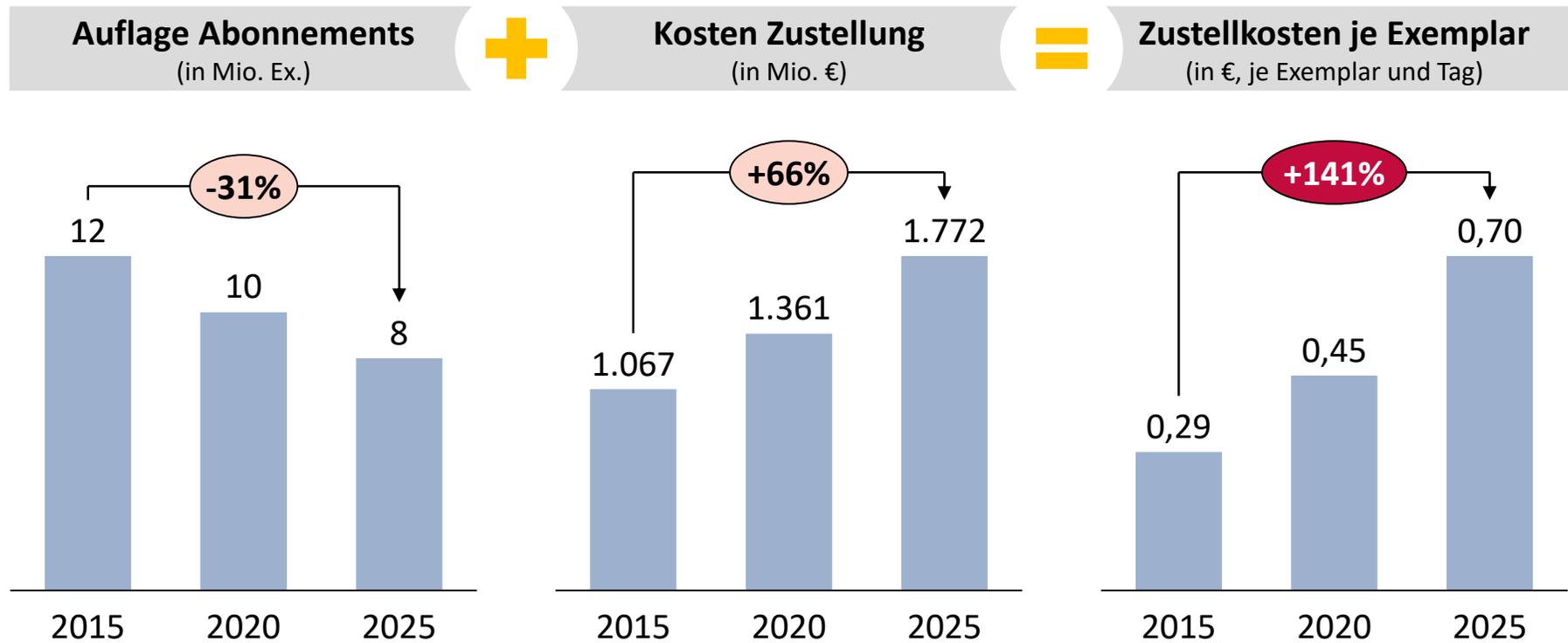
... werden hierdurch erreicht und bilden sich eine unabhängige Meinung.
= 40% der Bevölkerung über 18 Jahre

⇒ Gedruckte Tageszeitung ist essentieller Bestandteil des Demokratieprozesses in Deutschland

Hinweis: Relation Abonnenten zu Leser: im Durchschnitt lesen 2,7 Leser ein Exemplar einer Tageszeitung

Zustellkosten je Exemplar steigen stark, aber keine höheren Erlöse.

Ausgangslage

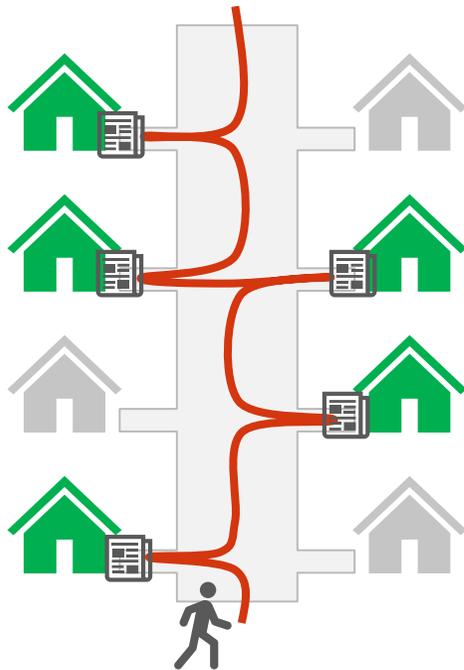


⇒ Stark steigenden Kosten stehen keine höheren Erlöse gegenüber. Das System kippt.

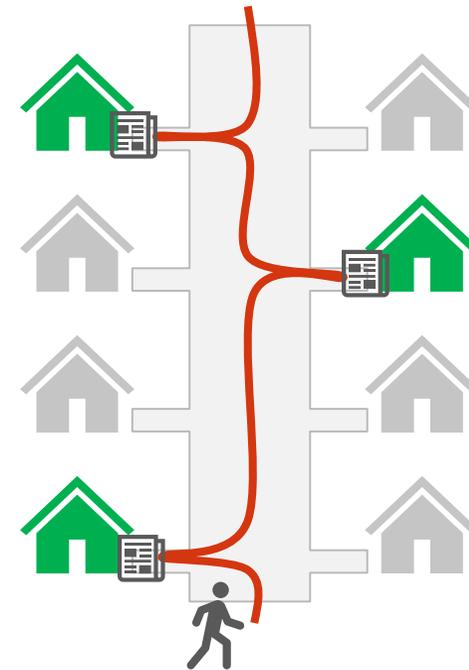
Kernproblem sind hohe Fixkosten in der Zustellung.

Kernproblem Fixkosten

Hohe Anzahl Abonnements



Geringe Anzahl Abonnements



Aus 100% Aufwand... wird bei -50% weniger Abonnenten ... 90% des Aufwands.

⇒ Bezahlte Wegstrecke reduziert sich marginal bei sinkenden Mengen. Höhere Stückkosten!

1. Zahlen stark vereinfacht als Beispiel der Effekte

Zustellung der gedruckten Tageszeitung hat drei Kernprobleme.

Kernprobleme

Sinkende Auflage führt zu steigenden Kosten je Abonnement

- Hoher Anteil fixer Lohnkosten der Zusteller wird auf weniger Abos umgelegt
- Steigende Kosten können nicht durch mehr Erlöse kompensiert werden
- Problem verstärkt sich in ländlichen Gebieten

Personalmangel durch Wettbewerb am Arbeitsmarkt

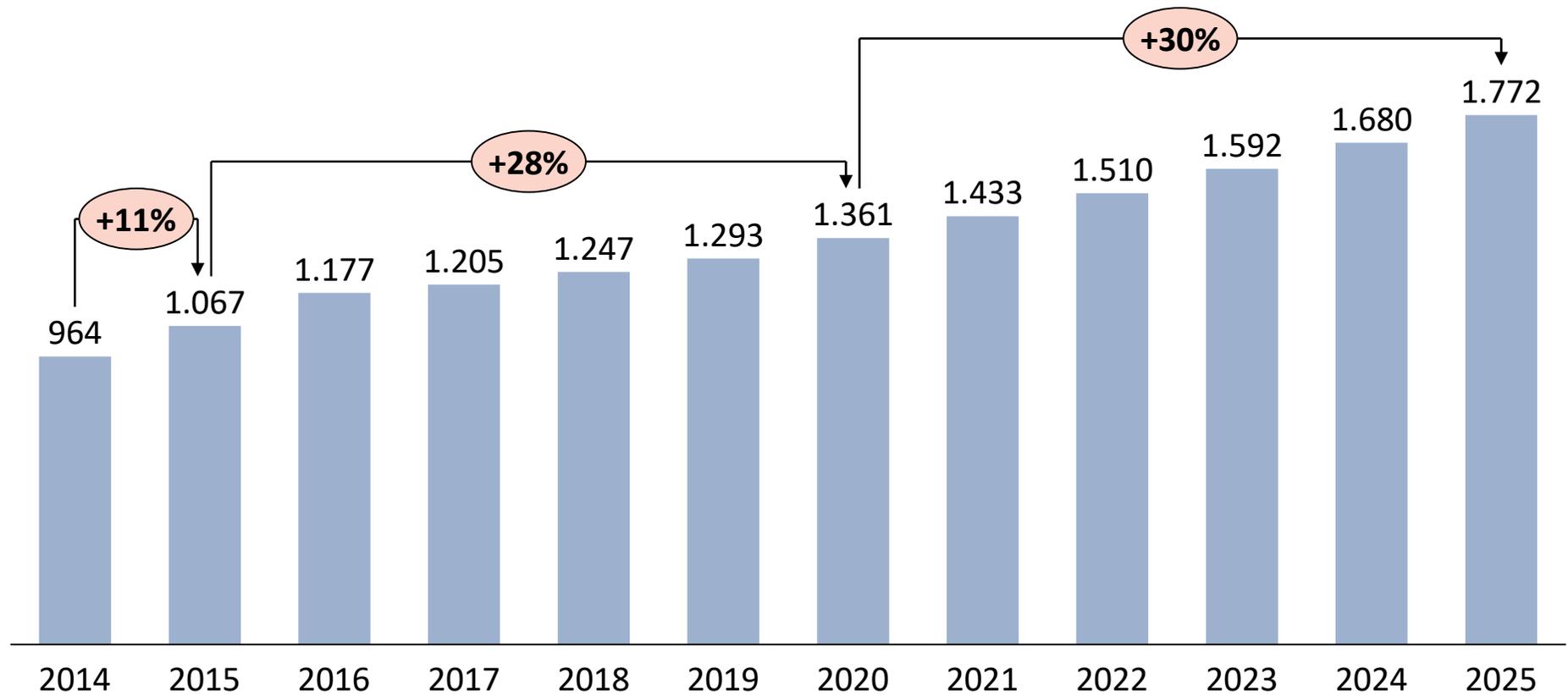
- Job als Zusteller bietet Flexibilität, aber Wetter oft unattraktiv (Konkurrenz z.B. Amazon Lager)
- Tw. Stundenlöhne deutlich über Mindestlohn nötig, um Zusteller zu finden
- Problem verstärkt sich in städtischen Gebieten

Minijob zunehmend unattraktiv durch starre 450 € Grenze

- 92% Zusteller arbeiten als geringfügig Beschäftigte (Zusatzverdienst zum Hauptjob)
- Steigender Mindestlohn führt bei starrer 450 € Grenze zu sinkender Stundenzahl
- Arbeit als Zusteller zunehmend unattraktiv, aber immer mehr Zusteller notwendig

Zustellkosten der Verlage erhöhen sich alle 5 Jahre um +30%.

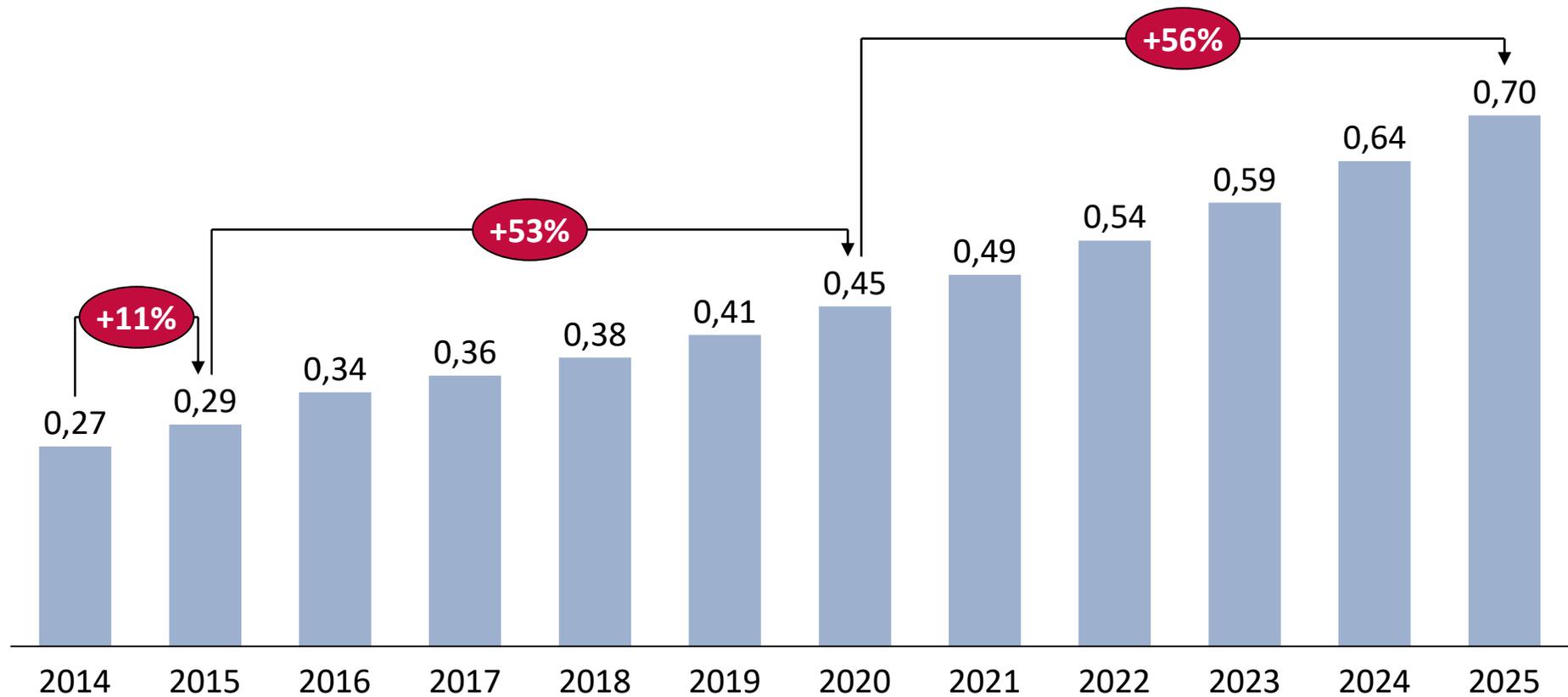
Kosten Zustellung im Jahr, in Mio. €



Quelle: Analyse und Prognose SCHICKLER

Kosten je Exemplar erhöhen sich stärker: alle 5 Jahre +50%.

Kosten Zustellung je Exemplar, in Euro



Quelle: Analyse und Prognose SCHICKLER

Überproportional steigende Kosten führen zu paradoxer Situation.

Immer mehr Zustellgebiete werden unwirtschaftlich

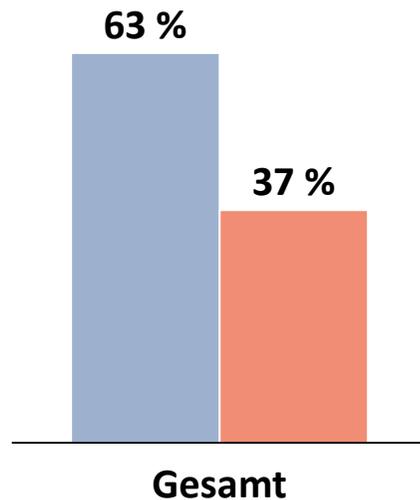
**Paradox: In diesen Gebieten ist es wirtschaftlicher
keine Abonnenten zu haben als Abonnenten zu haben**



In 2023 schätzen Verlage 37% der Gebiete als unwirtschaftlich ein.

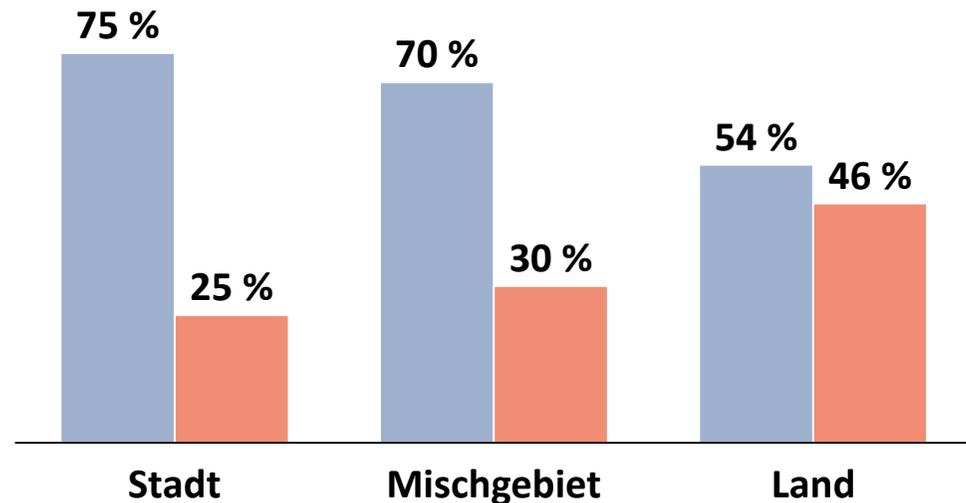
Einschätzung Verlage 2023

Unwirtschaftliche Gebiete 2023



⇒ Ein Drittel der Gebiete in drei Jahren unwirtschaftlich

Aufteilung nach Art der Gebiete



⇒ Effekt über alle Gebiete, in ländlichen Gebieten stärker

Einschätzung über Zustellung in 2023:

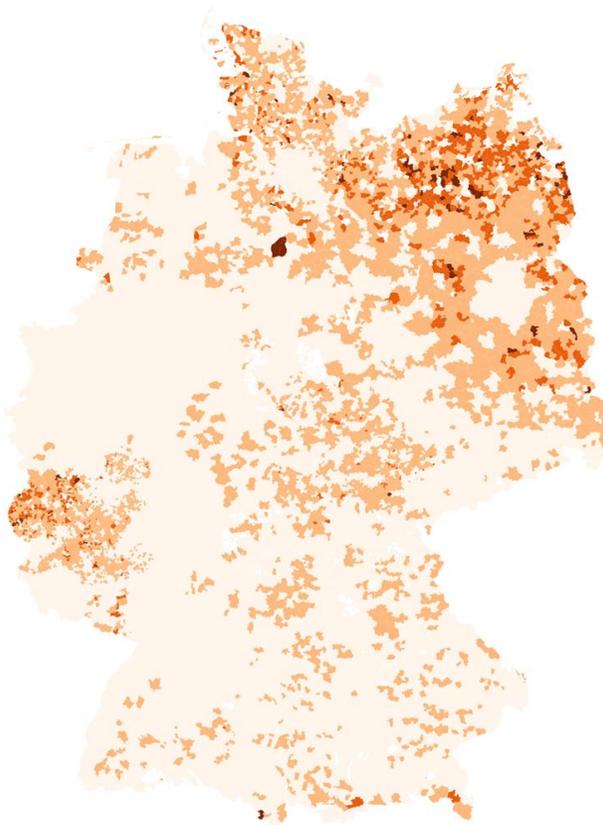
- Sehr Sicher/Überwiegend Sicher
- Sehr Unsicher/Eher Unsicher

Quelle: Umfrage bei 57 Tageszeitungsverlagen in ca. 5.000 Postleitzahlen mit 50% der deutschlandweiten Aboauflage, Analyse SCHICKLER

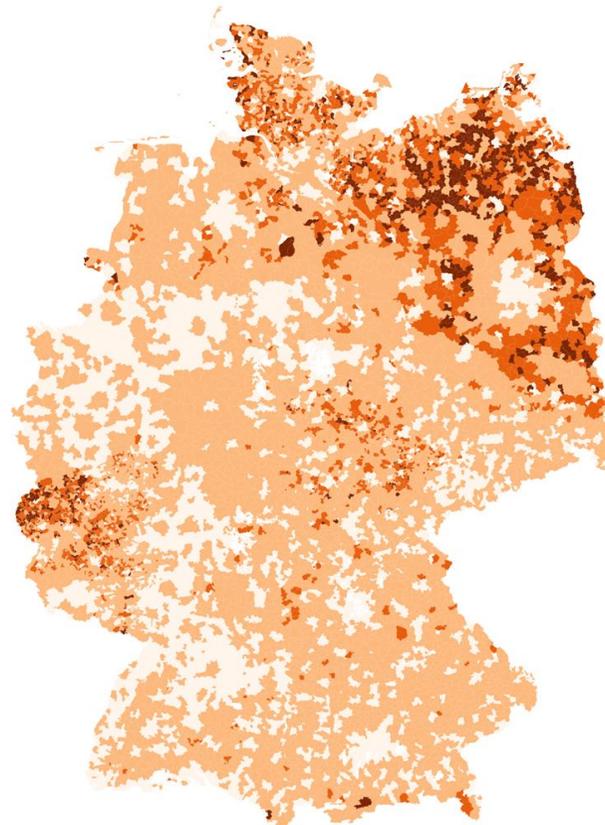
Unwirtschaftliche Gebiete sind ein flächendeckendes Problem.

Landkarte unwirtschaftliche Gebiete

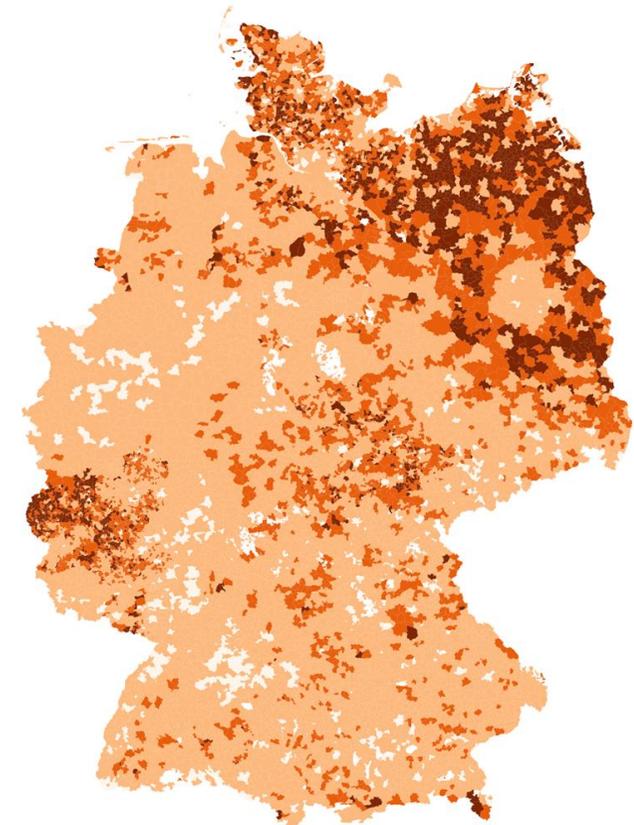
2020



2023



2025

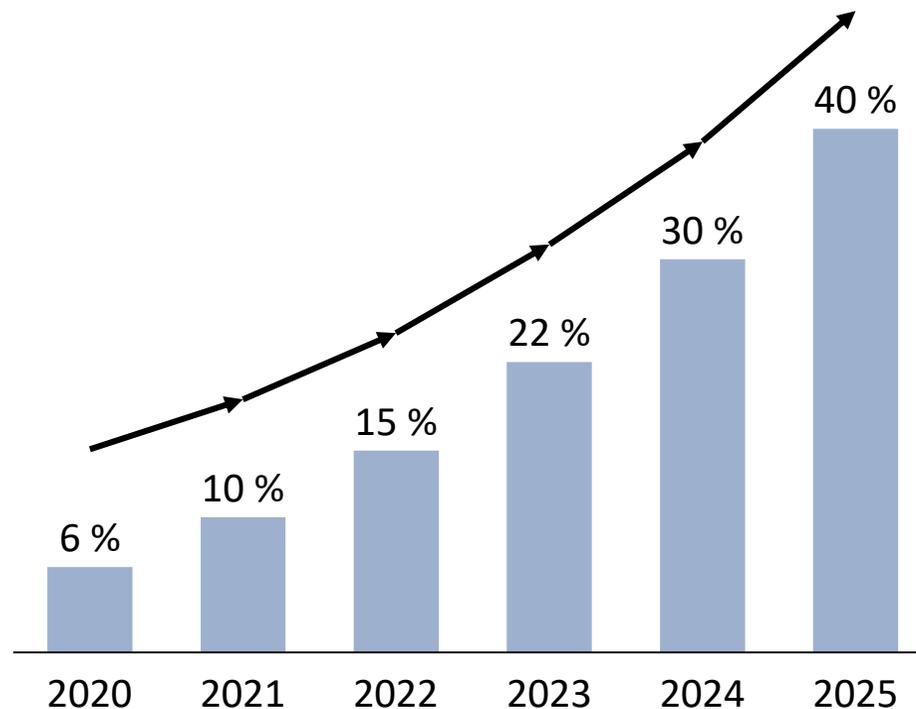


...wirtschaftlich
 ...überwiegend wirtschaftlich
 ...überwiegend unwirtschaftlich
 ...unwirtschaftlich

Speziell die kommenden Jahre sind kritisch – zunehmende Dynamik.

Unwirtschaftliche Gebiete (=Gemeinden)

Anteil unwirtschaftliche Gemeinden in Deutschland



- Anzahl der unwirtschaftlichen Gemeinden in Deutschland wächst rasant
- In 2025 bereits 40% (=4.396 Gemeinden) nicht mehr wirtschaftlich zustellbar
- Hierdurch Gebiete mit über 4,3 Mio. Menschen, die nicht mehr wirtschaftlich vertretbar mit gedruckter Tageszeitung beliefert werden können

Hinweise Gebiete = Gemeinden in Deutschland

Verlage arbeiten stark an der Abschwächung der Kostensteigerung.

Innovationen der Verlage



Laufende Optimierung

- Kontinuierliche Überplanung Bezirksstrukturen, Optimierung der Wege
- Laufende Prozessoptimierung und Digitalisierung der Prozesse
- Fokus auf hohe Effizienz in Zustellung und vor-/nachgelagerten Prozessen



Neue Geschäftsmodelle

- Aufbau neuer innovativer Geschäftsmodelle in der Logistik
- Zum Beispiel Briefe, Pakete, Kurier, Fulfillment, Services
- Erhöhung der Effizienz durch weitere Produkte in Zustellung

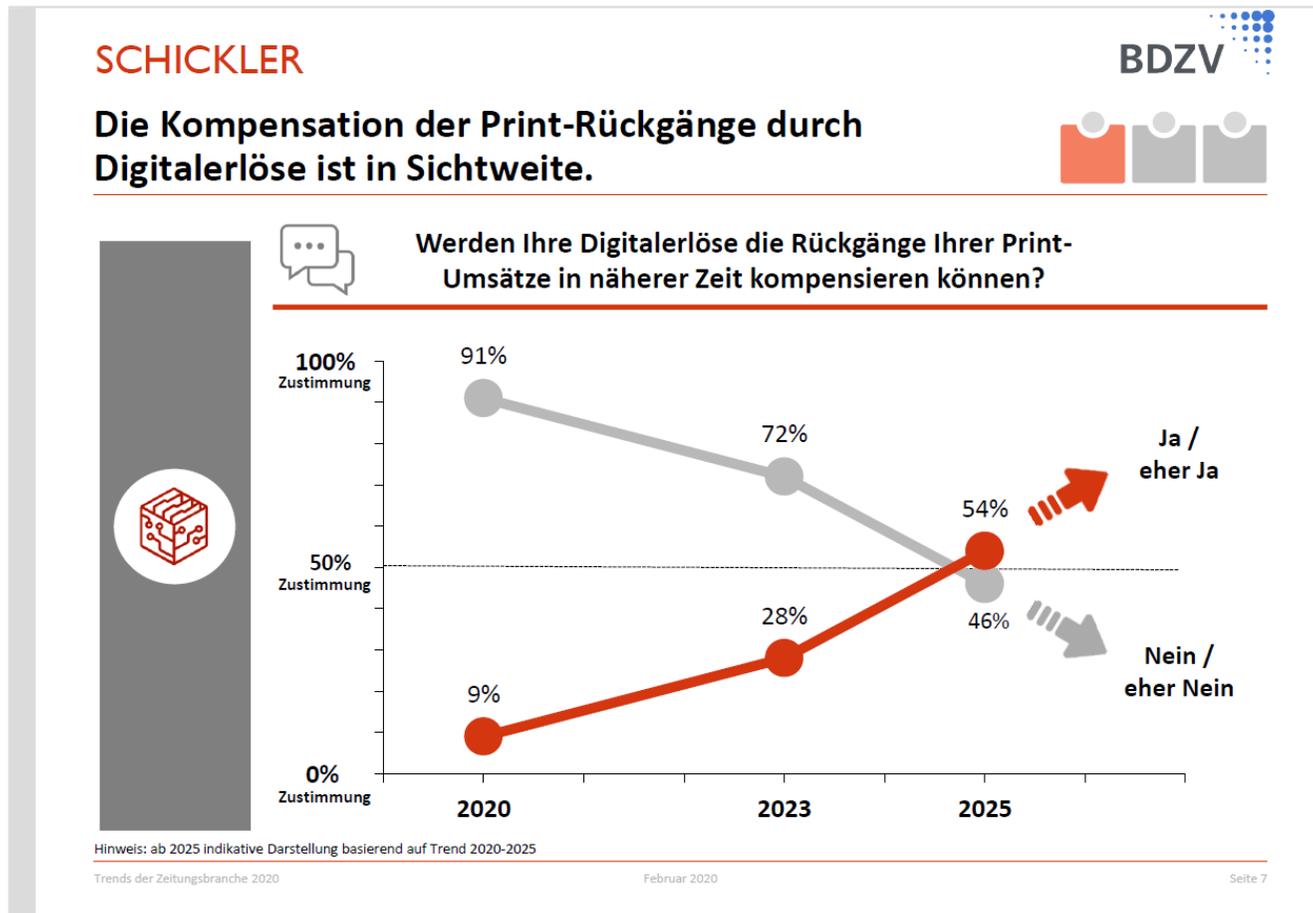


Neue Arbeitsmodelle

- Neue attraktive Arbeitsmodelle für die Zustellung
- Wandel vom Minijob-Zusteller zum Vollzeit-Logistikexperten
- Aufbau von Depots/Hubs zur Steuerung neuer Geschäftsmodelle

Digital wächst: Trendwende dauert aber noch mindestens fünf Jahre.

Digitale Transformation

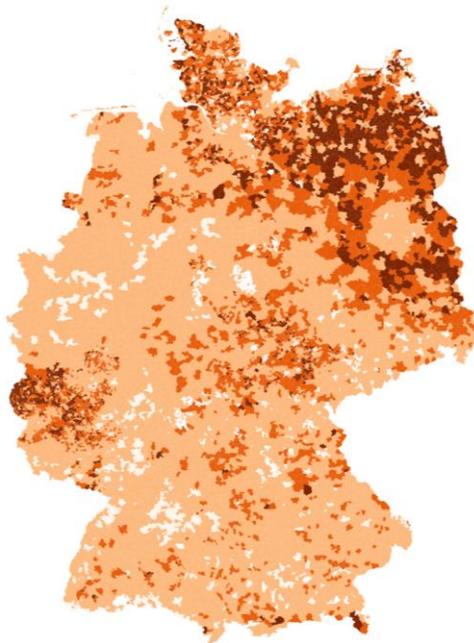


- SCHICKLER/BDZV Trendumfrage 2020
- Einschätzung von knapp 80 Geschäftsführern der Zeitungsverlage
- Trendwende zu Digital wird noch mindestens fünf Jahre dauern

Tageszeitungsverlage stehen vor einer großen Übergangslücke.

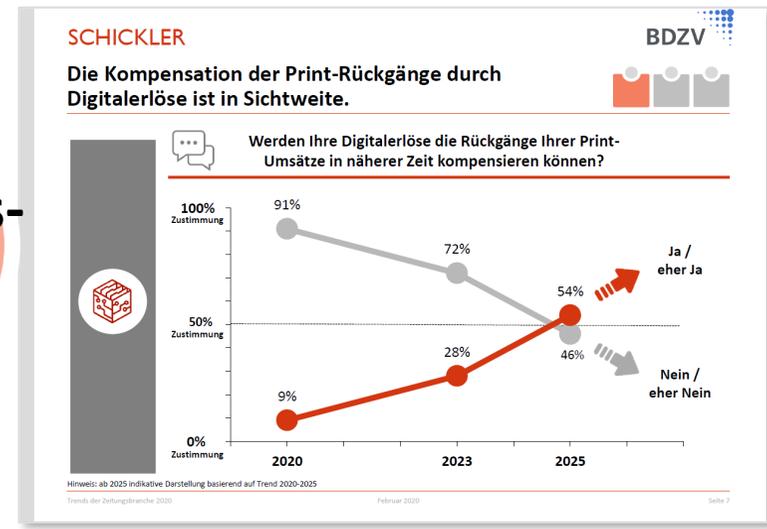
Übergangslücke

Zustellung in vielen Gebieten unwirtschaftlich



Digital braucht noch Zeit zu wachsen

Übergangslücke



Mögliche Reaktionen der Verlage:

- Vollständige Einstellung von Gebieten
- Deutlicher Personalabbau

Zusammenfassung

- Stark steigende Kosten für die Zustellung gefährden den Zugang zur gedruckten Tageszeitung in Deutschland. Bis 2025 können 40% der Gemeinden nicht mehr wirtschaftlich beliefert werden
- Verlage unternehmen große Anstrengungen, um Kostensteigerung abzuschwächen – aber auf Grund hoher Fixkosten in der Zustellung nur begrenzt möglich
- Digitale Transformation ist in vollem Gange, aber noch mindestens fünf Jahre bis erste Kompensationseffekte möglich
- Teure Übergangszeit wird zur Einstellung von Gebieten oder starken Kostenreduzierungen in Verlagen führen, um die Übergangslücke zu finanzieren.

Kontakt Daten zur Studie

Per Sievers

Berater

+49 178 3866568

p.sievers@schickler.de

Dr. Christoph Mayer

Associate Partner

+49 178 3866532

c.mayer@schickler.de

Alexander Kahlmann

Managing Partner

+49 178 3866540

a.kahlmann@schickler.de

SCHICKLER

SCHICKLER Unternehmensberatung GmbH



www.schickler.de



www.schickler.de/essentials



+49 40 3766500



info@schickler.de

Große Bäckerstraße 10

20095 Hamburg