



# Optimierungspotentiale nutzen: Wie Verleger ihre Unternehmen effizient in die Zukunft führen

Mehr als 30 Jahre verfolgt Mark Jopp die Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt. Als Geschäftsführer der JJK GmbH spricht er mit uns darüber, wie er Verlage mit optimierten Prozessen fit für die Zukunft macht.

*Herr Jopp, was ist Ihre Marathonbestzeit?*

3:15:48. Das war 2005 in Düsseldorf. Aber warum fragen Sie das?

*In einem Interview haben Sie gesagt, dass Unternehmensführung in der heutigen Zeit wie ein Marathon sei. Man müsse über einen langen Zeitraum auf hohem Niveau agieren.*

Ja, das empfinde ich so. Aber mit einem guten Trainingsplan habe ich 2005, ich war schon 45 Jahre, nochmals enorme Fortschritte erzielt. Im Beruf braucht man adäquat die richtige Strategie, Erfolgsparameter zur Kontrolle und Steuerung und natürlich auch Ausdauer und Disziplin, um das Vorgenommene umzusetzen. Das Wichtigste aber ist natürlich das Ziel, das man sich setzt.

*Und was sind Ihre Ziele?*

Sportlich trainiere ich nicht mehr so hart, halte mich aber fit. Beruflich haben wir uns das Unternehmensziel, oder sagen wir besser, den Unternehmenszweck, gesetzt, Zeitungen zukunftsfähig zu machen.

*Ein großes Ziel. Viele sehen die Zukunft der Zeitung eher skeptisch. Warum haben Sie sich gerade dieses Ziel gesetzt und wie wollen Sie das erreichen?*

Man soll sich ja wenige, dafür aber große Ziele setzen. Ich bin seit 1969 im Zeitungsgewerbe aktiv. Mit acht Jahren habe ich angefangen Zeitungen auszutragen. Mein Vater, viele Jahre bei der Westdeutschen Zeitung tätig, hatte sich damals mit dem Krefelder Stadtanzeiger selbstständig gemacht – und die ganze Familie wurde eingespannt. Zeitung prägt sozusagen mein Leben von Kindesbeinen an.

## Kostensenkung ist nicht das Ziel, sondern das Ergebnis von Lean Management

*Wie ging es dann weiter?*

Nach meinem Abitur habe ich die Ausbildung beim Kölner Stadtanzeiger zum Verlagskaufmann gemacht. Das war eine schöne, lehrreiche Zeit. Wenn man damals in Köln jemanden sagte, dass man beim Stadtanzeiger arbeitet, war das schon etwas ganz Besonderes. Auch habe ich dort wertvolle Erfahrungen gemacht. In der Abteilung Auflage saß ein Mitarbeiter, der war kurz vor der Rente und hatte sein Berufsleben lang die Auflagen für den Stadtanzeiger und Express berechnet. In einer übergroßen Kladdo, Zahlenkolonne neben Zahlenkolonne. Am Ende des Tages standen dann die aktuellen Druckauflagen für alle Ausgaben fest. In den vier Wochen als ich dort war wurde gerade das Modul zur Auflagenberechnung in der neuen EDV eingeführt. Es brauchte nur noch einen Knopfdruck und was ein Mensch ein Leben lang verantwortlich machte, war von einer auf die andere Sekunde, einfach dar. Das hatte auch etwas Bedrückendes, das mitzuerleben. Nie wollte ich einen Beruf ausüben, der am nächsten Tag einfach nicht mehr wichtig ist.

*Kommen wir auf die Zukunftsfähigkeit der Zeitung? Was können Sie oder die Zeitungen denn tun?*

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, braucht es zwei Dinge: erstens muss es attraktive Produkte anbieten und zweitens



Mark Jopp ist Geschäftsführer der JJK GmbH. Mehr als 150 Verlage profitieren von der Beratung und den innovativen Lösungen für die Branche.

diese wettbewerbsfähig herstellen können. Wenn diese beiden Punkte gegeben sind, ist das schon die halbe Miete.

*Ist denn die Zeitung aus Ihrer Sicht ein attraktives Produkt?*

In jedem Fall. Dabei ist es mir egal, ob ich die gedruckte oder die digitale Zeitung lese. Ich kombiniere heute Beides. WZ und FAZ hole ich morgens aus dem Briefkasten, habe aber vorher schon das Morning Briefing

des Handelsblattes von Gabor Steingart gelesen. Das finde ich toll. Seit ich dieses Angebot nutze, lese ich nur noch selten Spiegel-Online, was ich vorher häufig gemacht habe.

*Für Print bezahlen Sie sicherlich. Wie sieht es mit dem Morning Briefing aus?*

Die Frage finde ich gut. Ich will auch erklären warum. Ich bin ein Verfechter von Paid Content. Der Volksmund sagt, was nichts kostet das ist auch nichts wert. Fredmund Malik vom Management Institut St. Gallen begründet das auch wissenschaftlich. Er erklärt, dass ein Nutzen immer erst dann entsteht, wenn ein Unternehmen eine Leistung erbringt, für die ein Kunde bereit ist eine Rechnung zu bezahlen. Dieser Grundsatz ist ebenso wichtig wie der Punkt, dass Kostensenkung kein Ziel, sondern ein Ergebnis ist.

*Auf die Kostensenkung komme ich gleich zurück. Verraten Sie zuerst, ob Sie nun für die Leistung des Handelsblattes bezahlen?*

Immer öfter. Die Artikel sind so gut angefasst, dass ich immer häufiger einen Artikel ganz lesen will – also kaufe ich den. Ich bezahle nur was ich wirklich lese und das Bezahlen ist einfach, komfortabel und sehr schnell. Handynummer eingeben, Pin kommt binnen einer Sekunde zurück, fertig. Und für das Handelsblatt müsste das auch attraktiv sein.

Statt die ganze Zeitung für 2,70 Euro zu drucken und zu liefern, verkaufen die nun nur einen einzigen Artikel für 0,79 Euro – ohne Druck- und mit nur sehr geringen Vertriebskosten.

*Bild und Welt nehmen jetzt auch Geld vom Online-Leser. Burda Medien dagegen startet mit der Huffington Post erneut mit einem Free-Content-Modell. Ist das nicht grotesk? Die einen versuchen die Leser ans Bezahlen zu gewöhnen, die anderen scheinen das zu torpedieren.*

*Sie sagten doch, dass ein Nutzen erst...*

... erst entsteht, wenn ein Kunde eine Rechnung bezahlt. Vordergründig scheint das bei dem Huffington Post Modell nicht der Fall. Man muss hier aber unterscheiden. Die Geschäftsmodelle sind andere. Springer will mit Qualitätsjournalismus Geld verdienen, Burda mit dem Verkauf von Werbefläche, so wie im Print-Bereich die Anzeigenzeitungen. Burda ist sehr erfolgreich, 2,45 Milliarden Euro Rekordumsatz in 2012, erfolgreich, aber möglicherweise nicht mit bezahltem Journalismus. Burda verkauft Reisen, Hundefutter und bietet Partnerschaftsportale. Das ist völlig ok, unternehmerisch sehr anerken-

## Mit den möglichen Kosteneinsparungen werden Ressourcen frei für attraktive, neue Produkte

nenswert, aber eben kein Journalismus. Aber wie gesagt, das sind zwei Welten, die einen wollen den besten Journalismus, die anderen das beste Hundefutter anbieten. Jeder muss wissen, was sein Unternehmenszweck ist. Gebraucht wird das eine wie das andere. Der britische Guardian hat unlängst im Londoner Osten ein Café eröffnet.

*Und wie war das nun mit dem Kostensparen als Ziel beziehungsweise als Ergebnis gemeint?*

Sinken die Umsätze, so wie jetzt bei

der Zeitung, werden Sparprogramme aufgelegt. Kurzfristig bringt das was, aber langfristig geht das häufig zu Lasten des attraktiven Produktes, wenn Sie zum Beispiel einfach die Redaktionen zusammenschumpfen. Wir fangen immer mit der Prozessqualität an. Daraus ergibt sich Zuverlässigkeit, daraus Geschwindigkeit. Als Ergebnis bekommen Sie entweder mehr Leistung, also mehr Nutzen, oder geringere Kosten. Jetzt ist Kostenersparnis kein Ziel mehr, sondern ein Ergebnis. Dieser Unterschied ist überlebenswichtig, weil sie das Unternehmen ganz anders führen, organisieren müssen. Andere Ziele erfordern andere Strategien usw. Nur wer richtig anfängt, kann auch richtig enden.

*Sie nannten noch einen zweiten Punkt, um erfolgreich zu sein. Die Wettbewerbsfähigkeit. Wie sieht es dort bei der Zeitung aus?*

Aus meiner Sicht gibt es hier noch viel Potential, sehr viel sogar.

*Wirklich? Wenn man sich heute die Druckereien anschaut, dann sieht das alles doch hoch modern und sehr effizient aus?*

Da haben Sie absolut Recht. Ich bin auch immer wieder beeindruckt, so gar fasziniert. In den Druckereien ist Lean-Produktion, oder wie Porsche Consulting das treffend formuliert,

die operative Exzellenz, weltmeisterlich umgesetzt. Aber in den Verlagsabteilungen treffen wir oft auf ganz andere Zustände. Hier finden wir häufig noch echte Rendite-Killer.

*Was konkret meinen Sie? Auch in den Verlagen ist doch die Digitalisierung überall vollzogen.*

Digital ist längst noch nicht effizient. Unsere Wertstromanalysen machen das immer sehr deutlich. Die Verlage arbeiten zwar mit den vermeintlich modernsten Systemen, alles ist vernetzt und digitalisiert, es

gibt keine Technologiebrüche mehr, aber dennoch wird nicht effizient gearbeitet. Und das ist auch das Problem, weil man die vorhandene Verschwendung, wie das im Lean Management so schön deutlich benannt wird, in den digitalen Abläufen nicht so einfach erkennt. Und der papierlose Verlag scheint auch im digitalen Zeitalter noch Utopie.

*Was bringt denn eine Prozessoptimierung? Kennen Sie konkrete Zahlen oder Fallbeispiele? Kann man auf Papier ganz verzichten?*

Die Ergebnisse sind natürlich sehr unterschiedlich. Es kommt immer darauf an, wo ein Verlag heute steht. Hieraus ergeben sich unterschiedliche Optimierungspotentiale, teilweise sogar unglaublich hohe.

*Sie machen uns neugierig. Haben Sie ein paar Fakten für uns?*

Wir sind in der Beratung tätig und daher sehr zurückhaltend mit solchen Informationen. Aber unsere Kunden veröffentlichen ihre Erfolge auch selber, zum Beispiel im Rahmen ihrer Kommunikationsstrategie im Change-Prozess. So hat die Nussbaum-Mediengruppe, die 486 Mitarbeiter an drei Standorten beschäftigt, 235.000 Abonnenten hat und nach eigenen Angaben über 200 Mitteilungs- und Amtsblätter herausgibt, in Vorträgen und Hauszeitungen

aufgezeigt, wie binnen 12 Monaten über 2.000 Arbeitswochenstunden eingespart werden konnten. Das schafft enorme Ressourcen für neue Projekte. Nebenbei wurden zudem 1,2 Millionen Blatt Papier weniger bedruckt – also weniger Druckkosten, weniger Ablage, weniger Schränke, weniger Raumkosten. Solche Dinge potenzieren sich.

*Das klingt nach enorm viel Veränderung in sehr kurzer Zeit?*

Auf jeden Fall. Ich habe sehr hohe Achtung vor der Umsetzung dort im

Verlag. Die Verlegerin Brigitte Nussbaum hat sehr großen Mut bewiesen, die umfassenden Veränderungen nicht nur anzustoßen, sondern auch so konsequent umzusetzen. Bei solchen Veränderungen muss man auch die Mannschaft mitnehmen. Das ist dort außerordentlich gut gelungen. Gehen Sie einmal dort durch die Büros. Man kann das nicht beschreiben, man fühlt, spürt, dass hier etwas anders ist. Alles aufgeräumt, in jedem Büro hängen die wichtigsten Kennzahlen aus. Jede Abteilung kommt morgens zu einem Standup-Meeting zusammen, um kurz und knapp zu überlegen was gut läuft und was verbessert werden könnte.

*Was ist Ihre Empfehlung an die Verlage? Was könnten Sie konkret als nächstes tun?*

Zu allererst kann jeder Verlag prüfen, ob er seine heutigen Kernprozesse einfach rentabler gestalten könnte. Da ist eine Menge Geld drin. Es sind ja nicht nur die großen Eingriffe auch die kleineren bewirken viel. Einer unserer Kunden hat knapp 20.000 Anzeigenrechnungen im Monat. Gut die Hälfte davon versendet er als eBilling. Kein Papier, keine Druckkosten, keine Kuverts, keine Postauflieferung und auch kein Porto mehr! Das macht doch richtig Spaß derartige Verschwendungen aufzuspüren und zu eliminieren.

*Das wäre ein Vorschlag für mehr Wettbewerbsfähigkeit. Haben Sie auch einen für attraktive Produkte?*

Viele Verlage sind ja schon sehr kreativ und emsig unterwegs. Dass Burda nun die Huffington Post nach Deutschland bringt ist mutig und verdient Anerkennung. Das Springer Paid Content einführt ebenso. In Frankreich ist mediapart sehr erfolgreich. Eine digitale Tageszeitung, die der ehemalige Chefedakteur von Le Monde ins Leben gerufen hat. Man ist dort stolz, dass man keine Werbung hat und keine Werbung braucht, um erfolgreich zu sein. Immerhin finden 65.000 Leser, die neun Euro/Monat dafür bezahlen, das auch. In Mainz hat die Rheinzeitung das Lokale auf den Titel geholt. Ein Auflagenplus von 7,2 Prozent ist dabei herausgekommen. Wichtig ist der Inhalt, die Substanz. Es gibt viele Möglichkeiten besser zu werden.

*Das Gespräch führte Holger Depenbrock*

## Informationen

### Der Mensch

Mark Jopp wurde 1961 in Uerdingen am Rhein geboren. Sein Vater gründete 1969 den Krefelder Stadtanzeiger. Nach dem Abitur lernte Mark Jopp Verlagskaufmann bei Dumont Schauberg / dem Kölner Stadtanzeiger sowie Werbefachwirt bei der WAK in Köln. Danach war er von 1984 bis 1992 Geschäftsführer der Tempo Team GmbH in Krefeld (Zeitungs- und Prospektzustellung) sowie von 1984 bis 1995 Geschäftsführer des Satzentrums Krefeld. Seit 1995 ist Mark Jopp Geschäftsführer der JJK GmbH in Krefeld. Neben seinen beruflichen Unternehmen engagiert er sich für die Politik in seiner Heimatstadt Krefeld und ist Mitglied im Aufsichtsrat der Wohnstätte Krefeld AG. Mark Jopp ist verheiratet und hat fünf Kinder. Er ist aktiver Marathonläufer, Wildwasser- und Seekajakfahrer sowie begeisterter Hobbyfotograf.

### Das Unternehmen

JJK wurde 1996 von den heutigen Gesellschaftern Dirk und Mark Jopp sowie Torsten Klupsch gegründet. Das Unternehmen beschäftigt 52 Mitarbeiter und betreut über 150 Verlage in vier Ländern. Zum Kundenkreis gehören Tageszeitungen, Anzeigenblätter, Amts- und Mitteilungsblätter, Zustellgesellschaften und Druckvorstufenunternehmen. JJK hat sich auf effiziente Arbeitsweisen im gesamten Verlagsgeschäft spezialisiert und liefert neben der Beratung auch die Werkzeuge und begleitet die Umsetzung vor Ort.