

Totale Kostenkontrolle

HAHN GETRÄNKE-UNION. Der Getränkefachgroßhandel muss unter variablen Bedingungen arbeiten. Die Logistikkosten können den Deckungsbeitrag einer Lieferung schnell überschreiten. Betriebswirtschaftlich gesehen muss man darauf reagieren. Die Hahn Getränke-Union arbeitet seit 1993 nach einem plausiblen System.



Fotos: Liebig-Braunholz



HINTERGRUND

Den Grundstein zur heutigen HAHN GETRÄNKE-UNION legte Johannes Hahn im Jahr 1855 als er das Gemeindebrauhaus in Frielendorf pachtete. 1872 kaufte Johannes Hahn einen Hof mit Gasthaus und errichtete dort den Neubau einer Brauerei. Von der blieben nach einem Großbrand 1892 nur noch die Grundmauern stehen. Von 1922 an leitete Heinrich Hahn sen. in dritter Generation den Betrieb und gründete ein Jahr später den Bierverlag. Mit der Übernahme der Vertretung der Herkules-Brauerei Kassel sorgte er für den erfolgreichen Ausbau des Unternehmens. Im Jahre 1958 übernahm Heinrich Hahn jun. das Unternehmen und entwickelte es zum modernen GFGH. Heute werden die Geschäfte von seinen Söhnen Dietrich und Thomas geführt.

1974 eröffnete der erste betriebseigene Getränkemarkt in Frielendorf. Zehn Jahre später erfolgte der Umzug in den heutigen Hauptsitz. 1990 wurde die erste Niederlassung in Barchfeld in Thüringen gegründet, 1994 die zweite in Erfurt. Das Unternehmen beschäftigt heute über 250 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von über 35 Mio. Euro.



Der kaufmännische Mitarbeiter André Spohr (Fotos oben) liest anhand der Diagrammscheibe die Tourendaten der Fahrer ein. In Zukunft werden die Tourendaten über eine Chipkarte einlesen (oben rechts). Fahrer Achim Ritter (Fotos unten) belädt seinen Transporter auf dem Gelände der Hahn Getränke-Union in Frielendorf. Auf seinen Touren muss er oft auch noch mit der Hand abladen.

Im vergangenen Jahr haben wir uns von rund 150 Kunden getrennt“, erzählt der geschäftsführende Gesellschafter Thomas Hahn. Dieser Schritt sei betriebswirtschaftlich notwendig gewesen und habe zu einer Bereinigung des Kundenportfolios geführt. Den entscheidenden Ausschlag hierzu gab eine Datenanalyse, mit der das Unternehmen bereits seit 13 Jahren arbeitet.

„In der Branche ist es üblich, die Mitarbeiter nach Stunden zu bezahlen. In diesem Entlohnungs-

system ist jedoch eine Ungerechtigkeit verborgen, die den schnellen Arbeiter bestraft“, sagt Thomas Hahn. Deshalb habe man sich am Frielendorfer Hauptstandort für das Einpflegen sämtlicher am Logistikvorgang beteiligten Daten entschieden. Ein kaufmännischer Angestellter ist täglich ausschließlich mit dieser Thematik beschäftigt und arbeitet den Soll- und Istbereich jedes einzelnen Kunden auf. Dies ermöglicht einerseits einen Überblick über die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und erlaubt andererseits die Gegenüber-

stellung der Kundenumsätze zu den jeweiligen Kosten für die Belieferung. Im Istbereich setzen sich die einzelnen Kennziffern zunächst aus den verschiedenen Abladebedingungen zusammen. Hierbei unterscheidet das Unternehmen zwischen Stapler-, Bühnen- und Handabladetätigkeiten sowie schweren Bedingungen, sobald Beifahrerarbeiten erforderlich werden oder die Lieferung in den Keller geräumt werden muss. Je nach Schweregrad wird schließlich eine entsprechende Einstufung vorgenommen, zu der die Kennziffern für die 15 unterschiedlichen Gebinde der Hahn Getränke-Union hinzu gezählt und in eine Ladeverpackungseinheit (LVE) umgerechnet werden. Außerdem fließt die Lieferzeit in die Berechnung mit ein. Hierbei ermittelt der Außendienst gemeinsam mit dem Fahrer, wie viel Zeit für einen Kunden benötigt wird. Dabei werden die Pausen sowie die Hofzeiten vor und nach der Tour genauso wie die Zeiten während der Ladetätigkeiten beim Kunden ermittelt.

In der Praxis ermöglichen letztendlich die Diagrammscheiben in den Fahrzeugen eine Kontrolle über die erbrachten Leistungen und können so in ein Verhältnis zu den jeweiligen Kennziffern gesetzt werden. Das Unternehmen überprüft die Leistung einmal pro Monat und legt einen Leistungsgrad fest, über den der Mitarbeiter eine zusätzliche Belohnung erhalten kann. „Wir haben festgestellt, dass die Produktivität unserer Fahrer durch die Anwendung dieses Systems um fünf bis zehn

Prozent gestiegen ist“, so Thomas Hahn. Er selbst vergleiche dieses Verfahren immer mit der Bundesliga, in der am Ende eine gesamte Saison zähle. Denn auch wenn nicht jeder Mitarbeiter seinen Leistungsgrad täglich steigern kann, erreichen die Fahrer am Monatsende im Durchschnitt eine Leistungsziffer zwischen 90 und 120 Prozent. Ab 101 Prozent zahle das Unternehmen eine Prämie. „Wenn eine Leistung qualifizierbar ist, ist das bereits ein Anreiz für unsere Mitarbeiter“, sagt Thomas Hahn, der im umgekehrten Fall aber auch

rade hier auf dem Land gibt es viele Gasthöfe oder noch die klassischen Eckkneipen, die nicht mehr investieren, schlechte Ladebedingungen bieten, aber jede Woche beliefert werden wollen“, erklärt Thomas Hahn. Hier sah die Geschäftsleitung gerade im vergangenen Jahr einen Bereinigungsbedarf, nach dem zuvor viele Gespräche geführt wurden. Denn gerade bei Kunden mit einem geringen Umsatz, aber hohem Logistikaufwand können die Kosten einer Liefertour nicht mehr aufgefangen werden. Völlig unakzept-

des Marktes. Nicht immer ist eine Anpassung möglich, jedoch kann gerade eine Unternehmensgröße wie die der Hahn Getränke-Union beispielsweise auch Ausweichvarianten bieten. So ist das Unternehmen froh über die Zusammenarbeit mit seinen rund 15 Partnerverlegern, die viele Kundenbeziehungen übernehmen können. „Wir haben einen großen Teil der rund 150 Kunden, von denen wir uns getrennt haben, im vergangenen Jahr an kleinere Verleger abgegeben, weil diese eine völlig andere Kostenstruktur haben“, sagt Thomas Hahn. Außerdem habe man versucht beispielsweise kleinere Kunden an die eigenen Getränkemarkte „Getränke-Quelle“ zu vermitteln. Nicht zuletzt gibt es die Heimdienste, die diese Kleinstaufträge in der ländlichen Region gern übernehmen.

Für die Frielendorfer hat dieser Prozess einmal mehr gezeigt, wie wichtig es ist, Kunden zu analysieren und Potenziale zu ermitteln. „Wir fahren täglich rund 30 und in der Woche etwa 220 Touren. Unsere Kundenstruktur setzt sich aus gastronomischen Betrieben und Getränkeabholmärkten zusammen. Ganz klar, dass es hier Schwankungen in den Lieferbedingungen gibt, die allerdings nicht zu Lasten der interessanten und umsatzstarken Kunden gehen dürfen“, erklärt Thomas Hahn. Deshalb gleicht das Unternehmen Schwankungen lieber aus und bereinigt sein Portfolio. Letztendlich auch immer mit einem gesunden unternehmerischen Blick auf neue lukrative Geschäfte.

Silke Liebig-Braunholz

»MIT DEM ENTLÖHNUNGSSYSTEM NACH STUNDEN WIRD DER SCHNELLE ARBEITER BESTRAFT«

THOMAS HAHN, HAHN GETRÄNKE-UNION



nicht vor einem Gespräch zurückschreckt, wenn ein Mitarbeiter ständig unter 90 Prozent seines Leistungsgrades liegt. Immerhin gebe es kaum Fluktuation im Unternehmen und genügend Mitarbeiter, die ihre Leistungen permanent mit einer Prämie bezahlt bekommen.

Auf der anderen Seite sieht das Unternehmen anhand des eingeführten Systems Anpassungsmöglichkeiten bei den Kunden. Hier spielt vor allem der Kostenbeitrag eine übergeordnete Rolle. „Wenn wir permanent einen hohen Kostenbeitrag haben, müssen wir reagieren. Die gesamte Branche hat mit steigenden Kosten bei den Touren, schlecht zahlenden Kunden oder umsatzschwachen Gastronomiebetrieben zu kämpfen. Ge-

tabel sei schließlich eine ständige Belieferung aufgrund von eingeschlichenen Gewohnheiten. Hier gebe es jedoch Ansatzpunkte, die der jeweilige Außendienstmitarbeiter mit dem Kunden erörtern kann. „Wir führen Gespräche über einen veränderten Lieferrhythmus oder bauliche Veränderungen. Meist ist schon durch die Umstellung der wöchentlichen Lieferung auf eine 14-tägliche Tour jedem von uns geholfen“, so Thomas Hahn.

Letztendlich gebe es aber auch einige Bestandskunden, die kein Potenzial mehr bieten. Schließlich unterliegen auch die rund 1.200 Kunden der Hahn Getränke-Union an den vier Standorten in Frielendorf, Barchfeld, Obersuhl und Erfurt den ständigen Veränderungen

HEYDT Green Power

WALDMEISTER MIT WOLKE

Weck den Waldmeister!

Private Kornbrennerei H. Heydt, 49740 Haselünne, Neustadtstr. 11
Telefon 05961-94450, Fax 944539, e-mail: info@heydt.de

Gute Marken, gut gemacht. H. HEYDT