

Vertriebsplanung

Wein verkaufen ist planbar



Foto: Eppstein

Weine verkaufen ist im Gegensatz zur wetterabhängigen Weinernte plan- und steuerbar. Die Planung des Vertriebs erfordert etwas Erfahrung aus der Vergangenheit, das Festlegen vertrieblicher Ziele und etwas Kreativität bei Maßnahmenauswahl. Wie dies gelingt, beleuchtet dieser Artikel von Michael Berger, das Team Agentur für Marketing GmbH in Heidesheim.

Unter Vertriebsplanung versteht man, Transparenz über die zukünftige Entwicklung der Kundenarten und daraus resultierende Abverkaufsumsätze zu erzielen.

Für eine zuverlässige Vertriebsplanung gilt es, die bislang erreichten Vertriebsleistungen zu analysieren. Diese Erfahrungswerte der Vergangenheit, die Nutzung einer Planmethode in vier Schritten, eine Portion Kreativität für Maßnahmen und der Einsatz finanzieller Mittel sind erforderlich.

Ein Beispiel für eine solche Vorgehensweise wird am Fall einer Neukundengewinnung aufgezeigt.

Im kommenden Jahr sollen 300 Neukunden (Erstkäufer) aufgebaut werden. Aus Erfahrung der bisherigen Jahre konnten mit den bestehenden Maßnahmen – fünf Weinproben bei Stammkunden, Teilnahme an Wettbewerben, zwei Teilnahmen bei Weinmessen – jährlich 180 Neukunden gewonnen werden. Das Potenzial

bei den bestehenden Aktivitäten, scheint ausgereizt zu sein. Als neue Maßnahmen sollen eine Empfehlungsaktion bei Stammkunden und eine Werbefriktion ergriffen werden, um die fehlenden 120 Neukunden zu erbringen. Im nächsten Schritt wird aufgeteilt, wie viele Neukunden genau durch die entsprechende Maßnahme gewonnen werden sollen. Als Basis dienen die 1 800 Stammkunden mit der Zielsetzung diese bei der Aktion anzusprechen. Wird eine Empfehlungsrate von 3% unterstellt, erhält man 54 Neukunden durch diese Maßnahme. Die fehlenden 66 Neukunden sollen aus der Werbefriktion resultieren. Unterstellt man hier eine Erfolgsrate von 1,5% so müssen zirka 4 000 zugekaufte Adressen angeschrieben werden. Die genannten Prozentsätze sind Durchschrittswerte, die unter- aber auch überschritten werden können – je nach Qualität des Angebots.

Die Erfahrung vertrieblicher Beratung ist, dass in vielen selbstvermarktenden

Betrieben wenig Zeit für aktive Planung und Steuerung des Vertriebs eingesetzt wird. Die EDV-Systeme dienen zumeist nur zur Verwaltung und verfügen nicht über die Funktion, mit Kunden- und Verkaufsdaten eine zukünftige Vertriebsplanung zu realisieren.

Um einen Vertriebsplan aufzustellen, sind einige vertriebliche Kennzahlen notwendig. Werden diese nicht von der EDV geliefert, sind die Werte per Auszählung der Kundenkartei und der Rechnungen eines Jahres zu ermitteln. Dieser Aufwand lohnt sich in jedem Fall, da die ermittelten Werte zukünftig fortgeschrieben werden können und so immer weniger Zeit für die Planung anfällt.

Vorgehensweise bei der Vertriebsplanung
Zu einem festgelegten Stichtag, zum Beispiel 30. Juni oder 31. Dezember, wird eine Art Vertriebsinventur durchgeführt. Diese Inventur besteht im ersten Schritt aus einer Zählung der Kunden nach Kundenart (Pri-

vatkunde oder Wiederverkäufer) und Kundenstatus wie Interessent, Neukunde (Erstkäufer), Stammkunde (Zweit- oder Mehrfachkauf) und deren inaktive Formen.

Ergänzend zu dieser quantitativen Form der Kundenanalyse kann auch eine qualitative Kundenprofilierung betrieben werden, die gewünschte Zielgruppen näher beschreibt. Bei Privatkunden kann der Grad der Kennerschaft, Verhaltensmerkmale oder auch eine Typologie nach sozialen Milieus sinnvoll sein.

Bei Wiederverkäufern hat sich neben der quantitativen Untergliederung in Weinverkäufer im Nebenberuf, Fachhändler, Gastronomen, Firmen- und Präsentkunden auch deren Strukturierung nach Art der Unternehmenspositionierung bewährt. Noch feinere Untergliederungen sind möglich, jedoch nur sinnvoll, wenn die Unterteilung zu verschiedenen Vertriebsmaßnahmen führt.

Kaufstatistik errechnen

Im zweiten Schritt wird auf Basis der ermittelten Kundenanzahlen eine Statistik der Käufe ermittelt. Wichtige vertriebliche Kennzahlen wie die Aktivierung (kaufende Kunden bezogen auf Gesamtkunden) und Kaufhäufigkeit (Quote der Käufe von kaufaktiven Kunden) können so errechnet werden. Mit den Durchschnittswerten pro Neukunden- oder Stammkundenauftrag, kann innerhalb von kurzer Zeit ein Vertriebsplan für das ganze Jahr erstellt werden.

Vertriebskennzahlen ermitteln

Mit den Werten der Kundenstruktur, der Kaufstatistik sowie Daten des Flaschenbuchs können weitere Kennzahlen des Vertriebs ermittelt werden. Diese Kennzahlen zeigen auf, wo im Betrieb Potenziale brachliegen und vertriebliche Chancen bestehen. Die wichtigsten Kennzahlen sind: Gesamtumsatz, die prozentuale Veränderung zum Vorjahr, die Umsatzverteilung Privatkunden zu Wiederverkäufer, die Anzahl verkaufter Flaschen, der Durchschnittspreis je verkaufter Flasche, die Kundenzahlen je Kundenstatus, der Durchschnittswert von Bestellung je Kundenstatus, der Durchschnittswert der Flaschenzahl je Stammkundenbestellung, der Aktivierungswert der Stammkunden, die Kaufhäufigkeit der Stammkunden oder auch der Kundenlebenswert.

Was etwas komplex anmutet, ist lediglich die Anwendung der vier Grundrechenarten. Alle genannten Kennzahlen werden durch die Ergebnisse der Kundenstruktur und Kaufstatistik ermittelt. Sehr aufschlussreich ist der Vergleich vertrieb-

licher Kennzahlen über mehrere Jahre hinweg. Zumeist ergeben sich bei der Betrachtung der Entwicklung und in der vertrieblichen Planungsphase die Ideen, welche Maßnahmen zur Realisierung der Ziele erforderlich sind.

Den Vertriebsplan erstellen

Alle vorangegangenen Phasen münden nun in der eigentlichen Planung des Vertriebs. Als Ziel ist festzulegen, um welchen Prozentsatz der Kundenstamm wachsen soll. Unter Berücksichtigung der natürlichen Fluktuation von Kunden, zum Beispiel jedes Jahr fallen 5% der Kunden weg, ergibt sich das Akquisitionsziel (5% Wegfall von Kunden plus 5% geplantes Wachstum = 10% Akquisitionsziel) für ein Jahr.

Zunächst ist zu klären, wie nahe man diesem Ziel durch die Bearbeitung des eigenen Potenzials kommt, zum Beispiel Interessenten werden zu Kunden oder Kunden entstehen durch Empfehlungen.

Wenn die eigenen Potenziale ausgeschöpft sind, sieht man klar vor Augen, welche neuen Maßnahmen erforderlich sind, um das Ziel zu erreichen. Für jede Kundenart werden so in einem Vertriebsplan die Umsätze errechnet. Die Gesamtrechnung ergibt den geplanten Jahresumsatz.

Damit die Planung auch Realität wird, ist es nun erforderlich, bestehende Vertriebsmaßnahmen fortzuschreiben und neue Maßnahmen vorzusehen. Ein wichtiges Ergebnis dieser Vorgehensweise wird die Transparenz über die Kosten der Kundengewinnung sein. Hierin liegen in Zukunft die größten Herausforderungen für Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen. Tendenziell werden Bestellmengen kleiner und die Kundenfluktuation nimmt zu. Eine effektive Vertriebsstrategie, die richtigen Kunden gewinnen und eine effiziente Kundenstrategie, die Kunden richtig betreuen, entscheidet über die Zukunft des Betriebes.

Fazit

Der Vertrieb lässt sich einfach planen, wenn vertriebliche Kennzahlen bekannt sind. Geplante Verbesserungen von vertrieblichen Kennzahlen werden durch geeignete Maßnahmen erreicht. ■

WEITERE INFOS

Bei weiteren Fragen zum Thema wenden sich Interessenten bitte per E-Mail an: Michael Berger mberger@dasteam.de oder unter ☎ (0 61 32) 50 95 00 an.

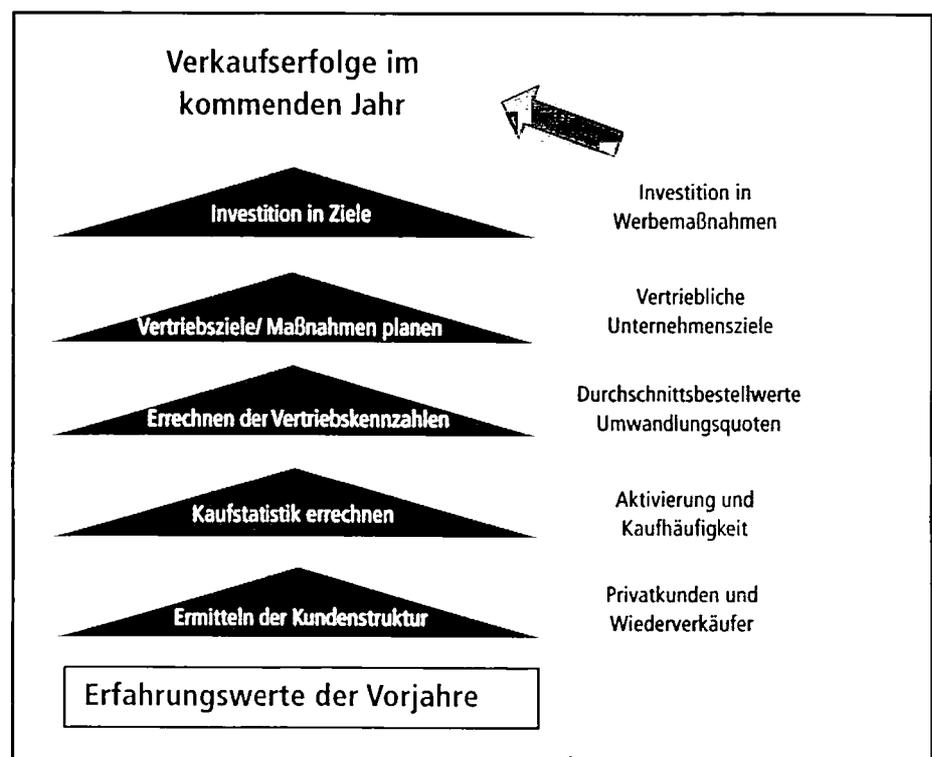


Abb. 1: Vertriebsplanung