

Gut geplant ist halb geschafft!

In Beraterkreisen heißt es oft: Der kleine und mittelständige Unternehmer ist ein zielstrebiges Wesen – doch zumeist strebt er zu viel und zielt zu wenig! Zielen und streben, beides ist nötig für die erfolgreiche Betriebsführung. Wie beides in Einklang gebracht wird, beleuchtet dieser Artikel von Michael Berger, das team, Agentur für Marketing GmbH in Heidesheim.

Unternehmensplanung



Unternehmensbereiche — Außenwirtschaft
Keller
Vermarktung

Vertriebsplanung — Kundenstruktur
Kaufstatistik
Vertriebskennzahlen
Vertrieb und Maßnahmen planen

Management-Kreislauf — Ziele setzen — quantitativ
qualitativ
zeitlich
begründbar
Planen
Realisieren
Kontrollieren und steuern
Informieren

Bewährte Instrumente — Coaching
BAV
Planungssoftware
Terminplanung in MS-Outlook
Mind Mapping
ALPEN-Methode
Wandplaner

Gute Planung ist der halbe Erfolg — Fazit
Geplante Erfolge motivieren

Die Betriebsführung eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens, wie es Weingüter nun einmal sind, erfordert eine Vielzahl von Fähigkeiten. So sind die wesentlichen Bereiche der Planung – Außenwirtschaft, Keller, Vermarktung – zwar verschieden, jedoch die Methode von Planung und Umsetzung ist stets die Gleiche. Es wird von einem Kreislauf gesprochen, der in den einzelnen Bereichen immer und immer wieder durchlaufen wird, dem Management-Kreislauf.

Die allgemein gültige Methode hat sechs Teilaspekte. Am Anfang der Überlegungen steht die Zielsetzung. Ziele sollten qualitativ, quantitativ und zeitlich definiert sowie begründbar sein.

Zum Beispiel kann sich ein Winzerunternehmen Folgendes vornehmen: Wir steigern die Qualität unserer Weine durch Maßnahmen in Außenwirtschaft und Keller. Wir erreichen jährlich goldene Kammerprämierungen und innerhalb der kommenden fünf Jahre einen Bundesehrenpreis. Damit erhält unser Betrieb eine gute Reputation mit entsprechender Nachfrage auf der Kundenseite.

Zum Erreichen der Ziele, sind Pläne mit geeigneten Maßnahmen zu entwickeln. Sinnvoll ist es, mehrere Maßnahmenpläne gegeneinander abzuwägen. Im nächsten Schritt ist zu entscheiden, welches die Erfolg versprechendste Maßnahme ist.

Bis hierher spricht der Marketingexperte von Effektivität – die richtigen Dinge zu tun. Nachfolgend geht es um Effizienz – die Dinge richtig tun!

Die ausgewählte Maßnahme wird realisiert. Während der Ausführung oder danach ist eine Kontrolle zur Steuerung sinnvoll. Und während des gesamten Prozes-

Zitat: Wer keine Ziele hat, wird schnell Opfer von jemandem, der Ziele hat.



Foto: Setzerpfand

Die Planung fängt in der Außenwirtschaft des Betriebs an.

ses sollten alle Beteiligten informiert gehalten werden.

Die Vorgehensweise wird am Fall der Neukundengewinnung aufgezeigt: Im kommenden Jahr sollen 100 Neukunden aufgebaut werden. Aus Erfahrung der bisherigen Jahre konnten mit den bestehenden Maßnahmen – drei Weinproben bei Stammkunden, Teilnahme an Wettbewerben, ein Besuch einer Weinmesse – durchschnittlich 60 Neukunden gewonnen wer-

den. Das Potenzial bei den bestehenden Aktivitäten scheint ausgereizt zu sein. Als neue Maßnahmen werden zwei weitere Weinproben bei Stammkunden, die Teilnahme bei einer weiteren Weinmesse sowie eine Empfehlungsaktion bei Stammkunden geplant. Im nächsten Schritt wird aufgeteilt, wie viele Neukunden genau durch die entsprechende Maßnahme gewonnen werden sollen.

Soweit zu einer allgemeinen und methodischen Grundlage der Unternehmensplanung. Im Nachfolgenden wird der Unter-

nehmens-Bereich der Vermarktung eines selbstvermarktenden Weingutes konkreter geplant.

Die Erfahrung vertrieblicher Beratung ist, dass in vielen selbstvermarktenden Betrieben nur wenig Kenntnisse über den aktuellen Vertrieb bestehen. Viele Betriebe nutzen zwar EDV, um diesen Bereich zu bearbeiten, jedoch verfügen die Programme am Markt zumeist nicht über Funktionen der Vertriebsplanung.

Unter Vertriebsplanung verstehen wir Transparenz über die zukünftige Entwicklung der Kundenarten und daraus resultierende Abverkaufsumsätze zu erzielen.

Um einen Vertriebsplan aufzustellen, benötigen wir einige Kennzahlen. Werden diese nicht von der EDV geliefert, sind die Werte per Auszählung der Kundenkartei und 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.

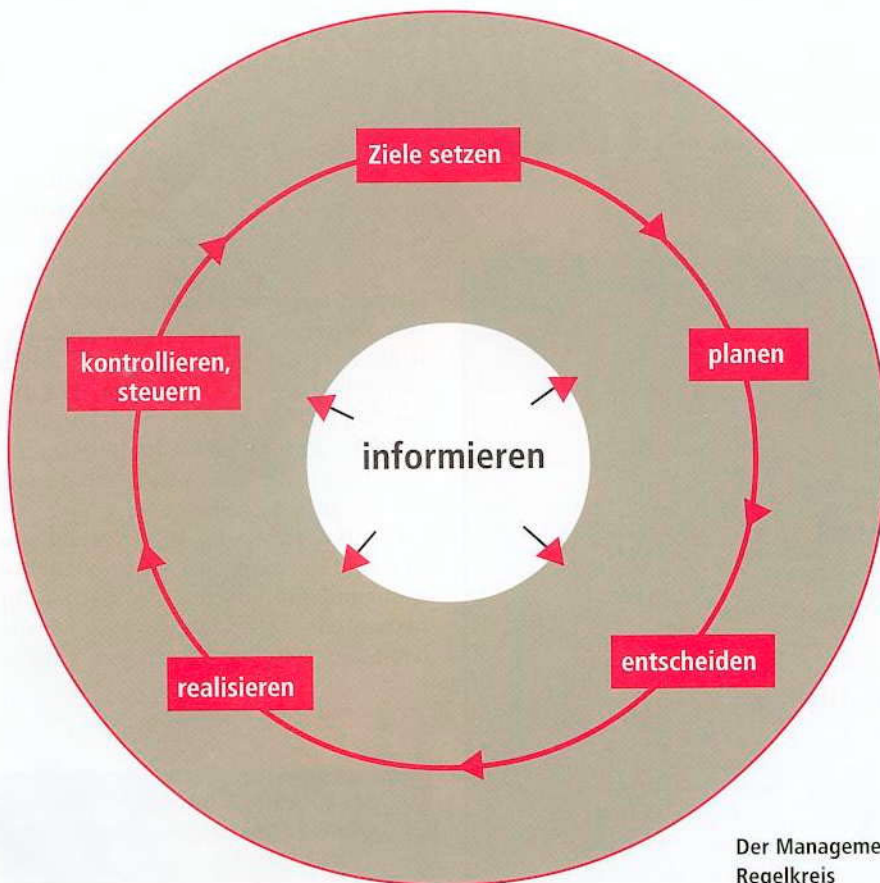
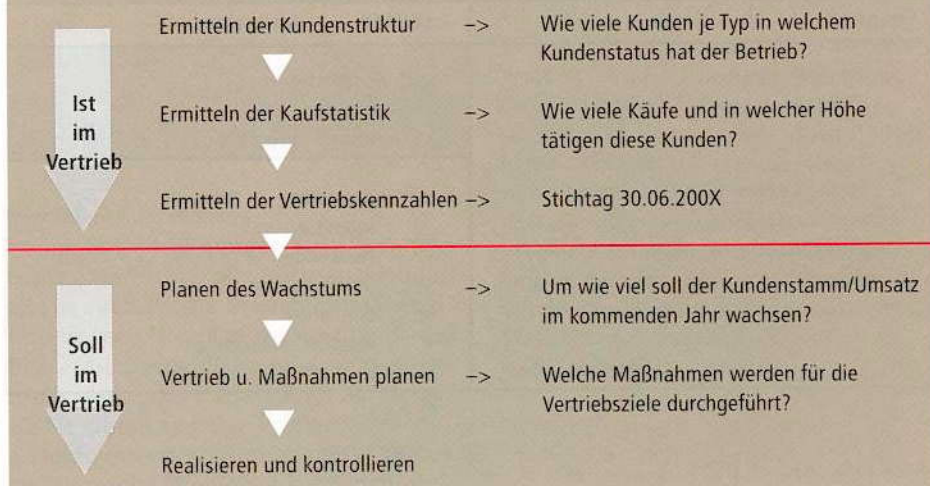
Exakte Kennzahlen gilt es, an einem Stichtag für das zurückliegende Jahr zu ermitteln. Geschieht dies jährlich, erhält der Betriebsleiter relativ rasch einen zeitnahen Überblick über die Entwicklung seines Betriebes.

Voraussetzung für Vertriebsplanung

Am festgelegten Stichtag, zum Beispiel dem 30. Juni oder 31. Dezember, wird eine Art Vertriebsinventur im Betrieb durchgeführt. Diese Inventur besteht aus einer Statistik der Kundenarten, dem Kundenstatus sowie der Anzahl und der Höhe der Käufe im zurückliegenden Jahr. Mit diesen Informationen lässt sich innerhalb von kurzer Zeit ein Vertriebsplan für das ganze folgende Jahr erstellen.

1. Ermitteln der Kundenstruktur
Es ist erforderlich bei Kunden verschiedene Untergliederungen vorzunehmen. Die

Vertriebsplanung



Der Management-Regelkreis

Beispielhafte Kundenstruktur

| Kundentyp: Privatkunden | | Kundentyp: Wiederverkäufer | |
|--|------------|---|------------|
| im Inland | im Ausland | im Inland | im Ausland |
| nach Kundenstatus: – Interessenten – Neukunden – Stammkunden – Empfehler – Sammelbesteller – Inaktive - Neukunden - Stammkunden | | nach Kundenart: Weinverkäufer im Nebenberuf Fachhändler Gastronomen | |
| | | im Kundenstatus: – Interessenten – Neukunden – Stammkunden – Empfehler – Inaktive - Neukunden - Stammkunden | |

grundsätzliche Gliederung erfolgt in Endkunden und Wiederverkäufer ferner in Inlands- und Auslandskunden. Diese Teilung ist sinnvoll, weil sich daraus, je nach Kundentyp, andere Kundenbetreuungsmuster ergeben. Die Aufteilung erleichtert dem Unternehmer und seinen Angestellten erheblich den Umgang mit dem Kunden und führt zu zielgerichteten Gesprächen.

Bei Privatkunden sollte der Kundenstatus in Interessenten, Neukunden, Stammkunden, Empfehler, inaktive Neukunden, inaktive Stammkunden und Sammelbesteller unterschieden werden.

Bei Wiederverkäufern hat sich die Untergliederung in Weinverkäufer im Nebenberuf, Fachhändler, Gastronomen, Firmen- und Präsentkunden bewährt. Noch feinere Untergliederungen sind möglich, jedoch nur sinnvoll, wenn die Unterteilung zu verschiedenen Vertriebsmaßnahmen führt. Die Kundenstruktur gibt Auskunft über die Art und Anzahl der potenziellen und bestehenden Kunden.

2. Kaufstatistik

Auf der Basis der Kundenstruktur wird nun festgestellt, wie viele Kunden mit welcher Kaufhöhe und wie vielen Käufen aktiv waren. Dies gilt es für Privatkunden und Wiederverkäufer im In- und Ausland zu ermitteln. Die Statistik gibt genaue Auskunft über den Erfolg in der Kundenbearbeitung. Es wird ermittelt, wie gut man sein Kundenpotenzial zum Kauf aktivieren kann, welche Kaufhäufigkeit besteht und welchen Wert ein Kauf oder ein Kunde für den Betrieb hat. Die vertrieblichen Kennzahlen heißen: Aktivierung, Kaufhäufigkeit, Auftragswert und Kundenwert.

3. Vertriebskennzahlen

Mit den Werten der Kundenstruktur, der Kaufstatistik sowie Daten des Flaschenbuchs können sämtliche Kennzahlen zur Vertriebsplanung ermittelt werden. Die Kennzahlen zeigen auf, wo im Betrieb Potenziale brach liegen und vertriebliche Chancen bestehen. Die wichtigsten Kennzahlen für den Betrieb sind: Gesamtum-

satz, 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 sowie die Kaufhäufigkeit der Stammkunden.

Was hier etwas kompliziert anmutet, ist lediglich die Anwendung der vier Grundrechenarten. Alle genannten Kennzahlen können durch die Ergebnisse der Kundenstruktur und Kaufstatistik ermittelt werden. Sehr spannend ist der Vergleich vertrieblicher 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.

4. Vertriebsplan

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 ergibt sich das Akquisitionsziel für ein Jahr. Dabei rechnet man jedes Jahr damit, dass 5 % der Kunden wegfallen. Das Akquisitionsziel ergibt sich aus 5 % Wegfall von Kunden plus 5 % geplantes Wachstum = 10% Akquisitionsziel.

Zunächst ist zu klären, wie nahe wir diesem Ziel durch die Bearbeitung des eigenen Potenzials kommen und werden Interessenten zu Kunden oder entstehen Kunden durch Empfehlungen.

Eventuell Scans der Excel-Musterblätter

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 im 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. Dies ist, nach dem rein handwerklichen, nun der

ALPEN-Methode

- A** Alle Aufgaben aufnotieren
- L** Länge der Ausführung festlegen
- P** Pufferzeiten für Unvorhergesehenes planen
- E** Entscheiden über Prioritäten der Ausführung
- N** Nachkontrolle von A, L und P

Zitat: Fehler sind notwendige Kosten der Unternehmensplanung

kreative Teil der Vertriebsplanung. Für die erfolgreiche Umsetzung eines Vertriebsplanes sind die persönlichen Stärken und Fähigkeiten der Personen im Vertrieb entscheidend. Sind diese Personen sozial kompetent, können Messen oder Veranstaltungen geeignete Maßnahmen zur Kundengewinnung sein. Ist dies nicht der Fall, sind klassische Werbemaßnahmen, wie Anzeigen oder Beilagen, eine Alternative. Sicherlich ist zu empfehlen, auf die bewährten Vertriebsmaßnahmen zu bauen. Es ist jedoch wichtig, auch neue Maßnahmen der Kundengewinnung zu testen und die Kosten je gewonnenem Kunden zu

ermitteln. Mit der Zeit ergeben sich Erfahrungswerte, was Kundenakquise tatsächlich kostet.

Instrumente der Planung

Neben Softwarelösungen zur Unternehmens-, Marketing- oder Vertriebsplanung gibt es auch auf die Belange von Weingütern angepasste Planungslösungen wie BAV – die Betriebliche Analyse des Vertriebs. Auch der Einsatz anderer kleiner Helfer führen zu guten Erfolgen.

Der Einsatz des Terminplaners Outlook im Microsoft Office Paket, die Nutzung eines Zeitplanbuchs oder eines elektronischen Organizers sind nützliche Hilfsmittel. Um Gedanken zu visualisieren oder kreative Prozesse zu begleiten, hat sich die Mind Mapping-Methode in den letzten 20 Jahren bewährt. So sind auf Seite 12 die Inhalte dieses Artikels als Mind Map gestaltet.

Neben allen planerischen Tätigkeiten ist das Prioritätenmanagement sicherlich eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen. Auch hier greifen bewährte Metho-

Den Durchblick haben

Die Unternehmensplanung ist die wichtigste Vorarbeit des Jahres. Sie ist Arbeitsgrundlage für alle Aktivitäten. Ziele und Pläne sollten schriftlich verfasst werden und möglichst im Büro sichtbar sein.

Nicht erreichte Ziele oder unerfüllte Pläne geben Aufschluss über Wirkungszusammenhänge und bereichern die unternehmerische Erfahrung. Erreichte Ziele und erfolgreiche Pläne motivieren den Betriebsleiter in hohem Maße. Was wird er wohl im nächsten Jahr in Angriff nehmen?

den, wie die Alpen-Methode. Sie hilft bestehende Zeit effizient zu nutzen.

Eine weitere Empfehlung ist, dass die Ziele schriftlich fixiert und visualisiert werden. Idealerweise hängt man die Ausarbeitungen der Ziele und Pläne auf einem Wandplaner an einer Stelle im Betrieb auf, wo man sie selbst mehrfach täglich sieht. Denn täglich etwas für die Ziele zu tun, ist der größte und wichtigste Garant für den Erfolg. ■

Interesse geweckt?

Mehr zur Vertriebsplanung beim Autor Michael Berger.
E-Mail: mberger@dasteam.de oder
☎ (0 61 32) 50 95 00.