



Die Autorin: Gerhild Juliane Kruse.

# Aktionscontrolling für Bäckereiunternehmen (Teil 1)

*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Kontrollieren kann nur, wer geplant, definiert und das Ergebnis gemessen bzw. bewertet hat. Das gilt auch für Verkaufs- und Werbeaktionen. Doch genau damit steht es im deutschen Backgewerbe schlecht, wie Gerhild Kruse von der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel aus Kiel herausgefunden hat. Im 2. Teil im Juni-Heft zeigt Gerhild Kruse auf, wie Aktionscontrolling funktioniert.*

Der wachsende Verdrängungswettbewerb auf dem Backwarenmarkt wird häufig über zusätzliche Standorte und sinkende Preise ausgefochten, was dazu führt, dass immer häufiger Betriebe aus dem Markt ausscheiden müssen. Deshalb wird es für Bäckereiunternehmen immer wichtiger, nach geeigneten Strategien zu suchen, um sich auf dem Markt zu behaupten. Es gilt der einfache Satz: „Wer mehr Vorteile bietet, gewinnt.“ Deshalb stehen Bäckereiunternehmen mehr denn je vor folgenden Aufgaben:

1 sich durch besondere Leistungen, z.B. Produktqualität und Service von der Konkurrenz abzuheben und den Abverkauf zu unterstützen, damit sich die Kunden für das eigene Angebot entscheiden!

2 alle unternehmerischen Aktivitäten, auch das Marketing, auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüfen, damit sich das Unternehmen langfristig auf dem Markt behaupten kann!

Für jeden Anbieter ist es sinnvoll, Wettbewerbsvorteile in den Bereichen aufzubauen, zu pflegen und zu erweitern, die er am besten beherrscht. Bei dem Bäcker ist das in der Regel die Produktqualität. Ausschlaggebend für den Erfolg ist nicht nur die Qualität des Angebots, sondern es ist auch notwendig, auf das Angebot aufmerksam zu machen und den Einkauf für den Kunden als „Erlebnis“ zu gestalten. Im Lebensmitteleinzelhandel fallen z.B. bereits 70% der Kundenentscheidungen erst am Point of Sale.

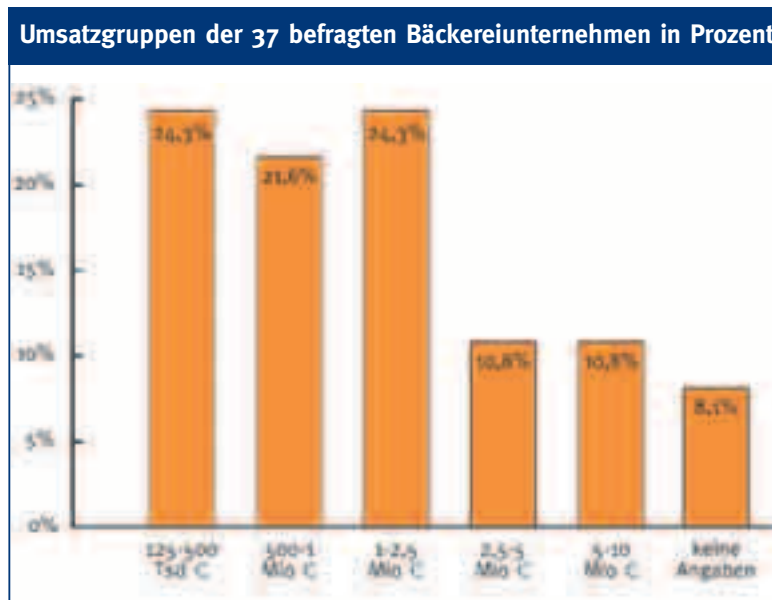
Marketingmaßnahmen wie Aktionen, die im Geschäft eingesetzt werden, sind für den Marketingerfolg eines Unternehmens deshalb unverzichtbar.

Um Aktionen erfolgreich durchführen zu können, ist es unerlässlich, diese strategisch anzugehen, genau zu planen und zu kontrollieren. Nur so lässt sich erfahren, wie erfolgreich die Aktionen überhaupt waren. Eine Möglichkeit dafür stellt das Aktionscontrolling dar, in dem es um Zielsetzung, Budgetierung, Planung, Umsetzung und schließlich Kontrolle von Aktionen geht.

## In wie weit wird Aktionscontrolling heute in Bäckereiunternehmen durchgeführt?

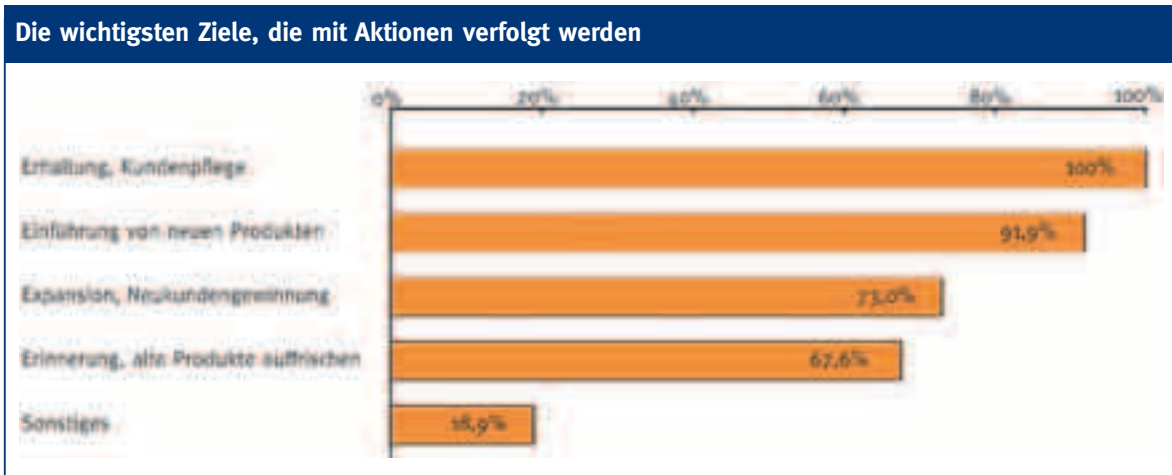
Um sich ein Bild davon zu machen, welche Bereiche des Aktionscontrolling in der Praxis der Bäckereiunternehmen überhaupt angewendet und wie diese umgesetzt werden, wurde im August 2003 von der Firma MeisterMarken eine Studie durchgeführt, die 37 Bäckereiunternehmen zu diesem Thema befragte. Die Unternehmen waren von unterschiedlicher Größe und wendeten Aktionen mehr oder weniger häufig an. Gefragt wurde nach den Zielen der Aktionen, den Budgets, ob und wie Aktionen geplant und kontrolliert werden.

Abb. 1



Quelle: eigene Erstellung

Abb. 2



Quelle: eigene Erstellung



### Zielsetzung für Aktionen

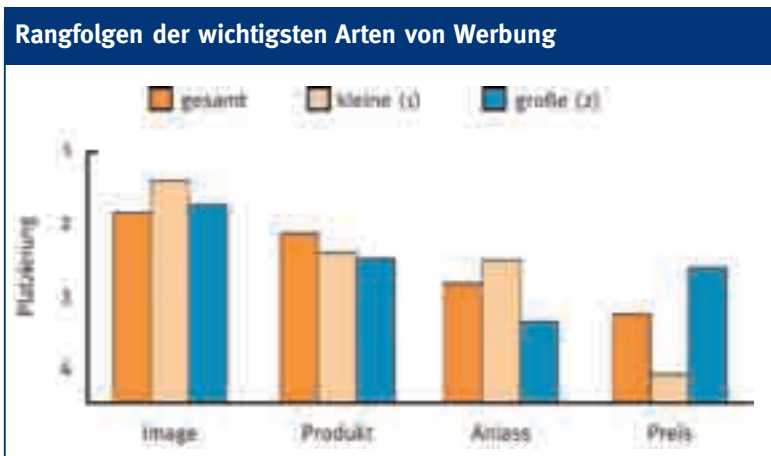
Um Aktionen effektiv durchzuführen und nach der Aktion Maßstäbe für den Erfolg zu haben, ist es wichtig, Ziele zu formulieren. Gefragt nach den Zielen ihrer Aktionen, nannten die befragten Bäckereiunternehmen Erhaltung der Kundenbeziehung und Kundenpflege an oberster Stelle (siehe Abb. 2).

Je nachdem, welches Aktionsziel verfolgt wird, können Aktionen image-, produkt-, anlass- oder preisbezogen sein. Die Bäckereiunternehmen wurden gebeten, eine Rangfolge zu bilden, welche dieser Möglichkeiten am häufigsten genutzt werden (siehe Abb. 3). Setzt man Erhaltung und Kundenpflege mit Imagewerbung gleich und Einführung von neuen Produkten mit pro-

duktbezogener Werbung, so spiegelt sich die in Abbildung 2 dargestellte Struktur der Aktionsziele wider. Das Image steht für die Bäckereiunternehmen an oberster Stelle, gefolgt von dem Produkt. Die starke Gewichtung des Images mag auf die größtenteils schwere wirtschaftliche Lage der Bäckereiunternehmen und das Streben nach Erhaltung der Marktposition zurückzuführen sein. Dem Produkt kommt in handwerklichen Bäckereien eine besondere Stellung zu, weil hier eine Möglichkeit gesehen wird, sich von dem Lebensmitteleinzelhandel und den Discountbäckern abzuheben.

Betrachtet man die Rangfolge differenziert nach großen und kleinen Bäckereiunternehmen, werden deutliche Unterschiede sichtbar. Besonders der Preiswerbung messen große Bäckereiunternehmen viel höhere Bedeutung zu als kleinere Bäckereien. Bei anlassbezogener Werbung verhält es sich andersherum (siehe Abb. 3). Ob kleine Unternehmen

Abb. 3



Quelle: eigene Erstellung

Anzeige

**InterJob**

Personalmanagement K. Kanz

## Wir arbeiten mit Ihnen am Erfolg

**InterJob Büro K. Kanz ist die Personalberatung für den Handel- und Konsumgüterindustrie, Schwerpunkt Back-Business**

- Wir arbeiten mit Kandidaten für Ihr Unternehmen
- Mitarbeiter in einer Qualität, die Sie selbst nicht rekrutieren können.
- im mittleren und oberen Management in Produktion, Vertrieb und Verwaltung



*Es ist die Kunst des Personalberaters, Menschen im Erfolg zur Veränderung zu motivieren, um kompetente Leistungsträger auf emotionaler Höhe für Unternehmen zu gewinnen*

InterJob Personalmanagement K. Kanz · Hauptstraße 9 · 89171 Illerkirchberg  
 Telefon +49(0) 7346-922404 · Fax +49(0) 7346-9205160 · [www.interjob-kanz.de](http://www.interjob-kanz.de)





## Was sind Aktionen und welches Ziel haben sie?

Aktionen sind Werbemaßnahmen, die überwiegend im Verkaufsraum angewendet werden und mit denen die Bäckereien selber auf das Kundenverhalten einwirken können. Ziel ist es, durch Beeinflussung der Kunden die Absätze zu erhöhen. Aktionsmaßnahmen sind typischer Weise zeitlich begrenzt und dauern i.d.R. nur wenige Wochen. Häufig dienen sie der Erfüllung oder Unterstützung kurzfristiger Marketingziele und sollen letzten Endes zum ökonomischen Absatzerfolg beitragen.

Es gibt eine Vielzahl von verschiedenen Aktionsmaßnahmen. Um Aktionen mit möglichst hohem Erfolg einzusetzen, sollte vorab genau überlegt werden, welche der Aktionsmaßnahmen geeignet sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Hilfreich ist hier die Gruppierung verschiedener Aktionsinstrumente:

### Imagebezogene Aktionen

Durch Imagewerbung versucht sich das Unternehmen eine unverwechselbare Persönlichkeit zu geben. Ein Image erfordert eine klare Firmenphilosophie und ein einheitliches äußeres Erscheinungsbild aller Marketinginstrumente. Zusätzlich zu dem einheitlichen Firmenauftritt können einige Aktionsmaßnahmen in besonderem Maße zur Imageförderung beitragen:

- ➔ Events (selbst durchgeführte Veranstaltungen, z.B. Tag der offenen Tür)
- ➔ Gewinnspiele
- ➔ Preisausschreiben
- ➔ Sponsoring

### Themenbezogene Aktionen

Um bei dem Kunden besondere Aufmerksamkeit zu wecken, können verschiedene Aktionsinstrumente unter einem Motto aufeinander abgestimmt werden. Während einer gewissen Zeit bestimmt dann dieses Motto bzw. Thema die Atmosphäre des Verkaufsraumes (z.B. Länderwochen, Jahreszeiten, Feste, Urlaubszeit). Maßnahmen, die sich besonders für themenbezogene Aktionen eignen, sind:

- ➔ Displays (Verkaufsstände, Boden- und Thekenaufsteller, Straßenaufsteller, Hinweisschilder, Deckenhänger),
- ➔ Dekoration,
- ➔ Plakate,
- ➔ Sonderplatzierungen von Produkten,
- ➔ Handzettel,
- ➔ Zeitungsbeilagen,
- ➔ Anzeigen.

### Produktbezogene Aktionen

Durch produktbezogene Aktionen werden einzelne Produkte oder Produktgruppen hervorgehoben, um auf sie aufmerksam zu machen. Dabei können verschiedene Ziele, wie die Erinnerung oder Neueinführung von Produkten, im Vordergrund stehen. Die wichtigsten produktbezogenen Aktionsmaßnahmen für handwerkliche Bäckereiunternehmen sind:

- ➔ Verkostungen (Stückchen des Produkts zum Probieren vor Ort),
- ➔ Produktproben (z.B. ein neues Produkt als Extrazugabe zum Kauf),
- ➔ Sonderpackung.

### Preisbezogene Aktionen

Besonders im Bereich des Grundbedarfs kaufen Kunden weitgehend nach dem Kriterium der Preisgünstigkeit. Preiswerbung zielt unmittelbar auf eine Absatzsteigerung des günstiger angebotenen Produkts ab und ist im Vergleich zu anderen Aktionsmaßnahmen relativ einfach umzusetzen.

- ➔ Sonderpreise,
- ➔ Gutscheine,
- ➔ Kundenkarten,
- ➔ Sammelmarken.



# Modernes Backen –



**NEU**

## Kältetechnologie in der Bäckerei

Herausgeber: K. Lösche

1. Auflage, HC,  
DIN A5, ca. 350 Seiten

ISBN 3-89947-028-1

€ 79,50 zzgl. MwSt.

## Professionelles Backen mit Kälte hat das Backgewerbe erobert!

Für den Backbetrieb kommt es jetzt darauf an, mit der Entwicklung Schritt zu halten. Wann und wo ist der Kälteeinsatz sinnvoll? Welche Techniken gibt es? Wie wendet man sie effektiv an? Nach den Antworten auf diese und viele andere Fragen müssen Sie jetzt nicht mehr umständlich suchen. **Sie finden sie sofort in dem neuen Behr's-Fachbuch „Kältetechnologie in der Bäckerei“.**

**Kompetenz in allen Disziplinen! Ausgewiesene Fachleute verschiedener Disziplinen haben aktiv an diesem Werk mitgearbeitet. Die Liste der Autoren reicht vom Bäckermeister über den Maschinenbauer, Betriebswirt, Rechtsanwalt und Lebensmitteltechnologien bis zum Wissenschaftler.**

## Handbuch Gärsteuerung

Wissenschaftler und Praktiker stellen die neuesten Erkenntnisse zur „Gärsteuerung durch Kälte“ vor. Mit vielen praktischen Tipps zur Anwendung in Ihrem Betrieb.

Herausgeber: H. Huber  
BR, DIN A5, 172 Seiten

ISBN 3-86022-103-7

€ 54,50 zzgl. MwSt.



## Handbuch Sauerteig

Mit den neuesten Erkenntnissen aus Biologie, Biochemie und Technologie ist dieses Handbuch ein unentbehrlicher Ratgeber für die professionelle Sauerteigbereitung.

Herausgeber: G. Spicher / H. Stephan  
HC, DIN A5, 450 Seiten

ISBN 3-86022-512-X

€ 94,50 zzgl. MwSt.

## Grundlage der Getreidetechnologie

In diesem Werk werden folgende Themen ausführlich, fundiert und kompetent behandelt: Bearbeitung, Verarbeitung, Lagerung, Technologie und Analytik.

Autor: R. W. Klingler  
HC, DIN A5, 293 Seiten

ISBN 3-86022-228-7

€ 79,50 zzgl. MwSt.



## Ja, ich möchte bestellen!

Anzahl	Titel	ISBN-Nr.	Preis/Stk.
	Kältetechnologie in der Bäckerei	3-89947-028-1	
	Handbuch Gärsteuerung	3-86022-103-7	
	Handbuch Sauerteig	3-86022-512-X	
	Grundlagen der Getreidetechnologie	3-86022-228-7	

Firma/Branche \_\_\_\_\_

Straße/Postfach \_\_\_\_\_ PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

**X** Unterschrift

Alle Preise verstehen sich zzgl. MwSt. inklusive Versandkosten.

Bitte hier abtrennen!

**Bitte Coupon abtrennen und an den Behr's Verlag schicken oder einfach per Telefax an (040) 220 10 91**

**BEHR'S...VERLAG**

B. Behr's Verlag GmbH & Co. KG  
Averhoffstraße 10 • D-22085 Hamburg  
Telefon: (0 40) 227 00 80 • Telefax: (0 40) 220 10 91  
e-mail: info@behrs.de • homepage: http://www.behrs.de

## Aufgabenfelder des Aktionscontrollings

Im Aktionscontrolling vereinigen sich die Aufgabenfelder von Controlling und Marketing miteinander. Aktionscontrolling stellt die Planung, Steuerung und Kontrolle von Aktionen dar und dient damit einer ergebnisorientierten Unternehmensführung. Der Ablauf des Aktionscontrollings setzt sich aus den Punkten Zielsetzung, Aktionsplanung und Budgetierung, Umsetzung und Aktionskontrolle zusammen.

### Zielsetzung

Um Aktionsmaßnahmen möglichst effektiv zu gestalten, sind zunächst klare und präzise formulierte Ziele wichtig. Aktionsziele stellen einen Maßstab für die Wirksamkeit von Aktionsmaßnahmen dar, in dem Vergleichsgrößen oder Idealvorstellungen als Richtschnur für die Beurteilung des Erfolgs der geplanten Aktionen vorgegeben werden. Mit den Aktionszielen wird festgelegt, was genau für und mit welchen Zielgruppen in welchem Zeitraum erreicht werden soll.

### Budgetierung

Das Aktionsbudget ist die Summe aller für die Aktion zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Es bezieht sich in der Regel auf ein Geschäftsjahr und gibt dem Aktionsrahmen gewisse finanzielle Grenzen. Es ist deshalb wichtig, das Aktionsbudget zu planen, weil mit der Festlegung der Kosten eine spätere Berechnung des Nutzens einer Aktion erst möglich wird. Das Budget ist nach sachlichen und zeitlichen Kriterien so auf die einzelnen Aktionsmaßnahmen zu verteilen, dass die angestrebten Ziele bestmöglich erreicht werden. In der Praxis orientiert man sich häufig an sog. Planungskennziffern. Diese ermitteln das Budget aufgrund eines vorab festgelegten fixen oder variablen Prozentsatzes einer bestimmten Bezugsgröße.

### Aktionsplanung

Um die Ziele möglichst optimal zu erfüllen, werden in der konkreten Aktionsplanung die Maßnahmen ausgesucht, die dafür am besten geeignet sind. Es geht dabei um die Festlegung von Aktivitäten, zeitlichen Abläufen, Mengengrößen und Wertgrößen. Dabei ist es wichtig, den Zeitpunkt sowie die Dauer der Aktionsmaßnahme zu planen. Ist die Zeitspanne zu kurz, werden viele potentielle Kunden das Angebot nicht nutzen können. Dauert die Maßnahme zu lange, geht der Aufforderungscharakter verloren. Außerdem können qualitative Überlegungen dazu angestellt werden, inwieweit verschiedene Aktionsinstrumente geeignet sind, bestimmte Absatzwirkungen zu erzielen.

### Umsetzung

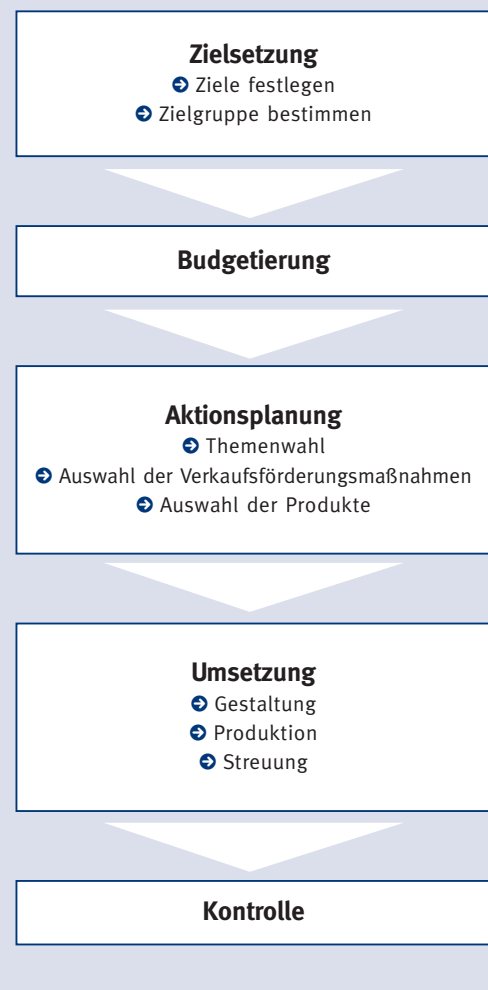
Nach der Planung geht es bei der Umsetzung um die Gestaltung der Aktionsinstrumente, wie z.B. um das Design von Displays und Aktionsverpackungen. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Werbeflut eine Werbebotschaft nur dann eine Chance hat wahrgenommen zu werden, wenn sie kurz und prägnant ist und wenn sie den entscheidenden Produktvorteil mit einem einprägsamen Bild und/oder in Worten zum Ausdruck bringt. Bei der

anschließenden konkreten Durchführung der Aktionsmaßnahmen spielt die Einhaltung des Zeitplans eine wichtige Rolle, z.B. in Bezug auf die Herstellung der Aktionsinstrumente und deren sachgemäße Anwendung.

### Kontrolle

Die Kontrolle einer Aktion ist mit die wichtigste Stufe des Aktionscontrollings, denn hier wird klar herausgestellt, wie erfolgreich sie war. Auch wenn die Abgrenzung der Wirkung einer Aktion nicht unbedingt ganz genau möglich ist, gibt eine Kontrolle einen Trend an und lässt Rückschlüsse auf den Erfolg der Aktion zu. Unternehmen erwarten von Aktionsmaßnahmen einen nachhaltigen Beitrag zur Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele. Wenn eine Aktion durchgeführt wurde, sollte sie deshalb auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Erfolgskontrolle ist überwiegend eine nachträgliche Messung, sollte die Aktion aber auch begleiten. Eine Art der Aktionskontrolle ist die Nutzung verschiedener Kennzahlen, die Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge ermöglichen sollen und durch die die oft unüberschaubaren Datenmengen zu wenigen zentralen Größen verdichtet werden.

## Ablauf des Aktionscontrolling



- Bei den Aktionen stehen Image- und Produktwerbung bisher für die Unternehmen im Vordergrund. Starke Unterschiede gibt es bei der Preiswerbung, die für große Unternehmen eine wesentlich wichtigere Bedeutung hat als für kleine. Vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbsdrucks könnte sich daraus langfristig ein Nachteil für kleinere Unternehmen ergeben.
- 2/3 der Bäckereiunternehmen machen sich zur Zeit kaum Gedanken über eine klare Budgetierung, durch die jedoch eine sinnvolle spätere Kontrolle erst möglich wird.
- Da nur 1/3 der Bäckereiunternehmen eine Aktionsplanung durchführt, sind auch hier Verbesserungen notwendig. Eine strukturierte Planung von Aktionen und die Einhaltung dieses Plans tragen erfahrungsgemäß erheblich zur Erfolgssteigerung bei.
- 90% der Bäckereiunternehmen geben an, eine Erfolgskontrolle für ihre Aktionen durchzuführen, können aber nur teilweise genaue Angaben darüber machen, aus welchen Maßnahmen diese Kontrolle konkret besteht. Neben der Absatz- und Umsatzentwicklung sowie der Kundenfrequenz und dem Kundenbon gibt es jedoch eine Vielzahl an weiteren Kontrollinstrumenten (siehe Abb. 8), die auch bei Bäckereien einen großen Nutzen erwarten lassen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit, das Aktionscontrolling in Bäckereiunternehmen zu verbessern. In einem Folgeartikel werden deshalb Ansatzpunkte und Möglichkeiten des Aktionscontrollings in einzelnen Schritten praxisnah erklärt und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, um den Bäckereiunternehmen auf diesem Gebiet eine Unterstützung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu bieten. ■

**Die Autorin: Gerhild Juliane Kruse.** Die 27-Jährige ist Master of Science Food Economics. Zur Zeit volontiert sie am Institut für Ökonomie der Ernährungswirtschaft, Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel, Kiel. Bereits in ihrer Bachelor-Arbeit beschäftigte sie sich mit „Chancen und Risiken von Markteintritten im deutschen Lebensmittelhandel, Darstellung am Fallbeispiel Wal-Mart“. Ihre Arbeit zum Master of Science Ökotrophologie (Note 1,3) schrieb sie an der Fachrichtung Wirtschaft, Schwerpunkt Marketing, der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Thema: „Einsatzmöglichkeiten des operativen Marketing-Controlling bei der Verkaufsförderung“.

**Literaturverzeichnis:**

Gedenk, Karin (2002): Verkaufsförderung. Vahlen, München  
 Hillebrecht, Steffen W. (2000): Quantitative und qualitative Kundendaten als Basis des Marketing-Controlling. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 46, 3/2000, S.301-314, Verlag Dunker & Humboldt, Wiesbaden  
 Kruse, Gerhild (2003): Aktionscontrolling für Bäckereiunternehmen - Eine praxisorientierte Anwendung des Marketing-Controlling bei Verkaufsförderungsmaßnahmen. Bremen  
 Kruse, Gerhild (2003): Einsatzmöglichkeiten des operativen Marketing-Controlling im Rahmen der Verkaufsförderung - Eine empirische Analyse handwerklicher Bäckereiunternehmen. Kiel  
 Mäder, Kerstin (2000): Werbeerfolgskontrolle - Erfolgskontrolle bei Sales Promotion - Möglichkeiten und Grenzen. In: Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 10, Herausgeber: Norbert Drees, Erfurt  
 Wöhe, Günther (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19.Auflage, Vahlen, München

Anzeige

**IREKS**  
 Wir backen's. Gemeinsam.

# EINSATZ

Einsatz, darunter verstehen wir bei IREKS etwas anderes:  
 Über 300 kompetente Bäcker- oder Konditormeister im In- und Ausland  
 als Ihre Ansprechpartner vor Ort, vielfältige Schulungsangebote,  
 erprobte Wettbewerbskonzepte und die stete Bereitschaft,  
 Sie zu unterstützen.

www.ireks.de