



Die Autorin: Gerhild Juliane Kruse.

# Aktionscontrolling für Bäckereiunternehmen: Ziele, Planung und Kontrolle (Teil 2)

Im 2. Teil erklärt Gerhild Kruse von der Kieler Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel, wie eine Verkaufsaktion geplant und finanziert wird.

Eine klare und präzise Zielsetzung bei der Aktionsplanung dient dazu, einen Maßstab für den Erfolg der Aktionsmaßnahmen zu erhalten, gleichzeitig ergibt eine durchdachte Zielsetzung einen „roten Faden“ für die Aktionsmaßnahmen.

Um die Aktionsziele genauer zu erfassen, legt ein Unternehmer zunächst das allgemeine übergeordnete Marketingziel, die betrieblichen Leitlinien und die Firmenphilosophie fest.

Die relevanten Fragen dabei sind: Wer sind wir? Was wollen wir? Wie wollen wir uns positiv gegenüber den Mitbewerbern abheben? Worin besteht unsere Einmaligkeit? Aus den langfristigen strategischen Zielen des Unternehmens lassen sich die kurzfristigeren operativen Ziele einzelner Aktionsmaßnahmen ableiten.

Ziele von Aktionsmaßnahmen können sehr unterschiedlicher Art sein. Hier einige Beispiele:

- Einführung neuer Produkte  
Potentielle Kunden werden auf ein neues Produkt aufmerksam gemacht oder bekommen Informationen über die Vorteile und Eigenschaften. Der Aufwand für die Einführungswerbung ist hoch. Deshalb müssen möglichst viele Personen aus der Zielgruppe erreicht und mehrmals angesprochen werden, damit sich das Produkt in ihrer Wahrnehmung „festsetzt“.
- Erhöhung des Absatz-/Umsatz- oder Marktanteils  
Expansionswerbung zur Ausweitung der Marktanteile ist ebenfalls aufwändig. Man beginnt zwar nicht mehr „bei Null“, will aber zusätzliche Käufer und Käuferschichten erreichen.

Erinnerung, Auffrischung bestehender Produkte.

- Erinnerung, Auffrischung bestehender Produkte.

Will ein Unternehmen seine Marktposition bzw. seinen Marktanteil halten, betreibt es Erinnerungswerbung. Der Aufwand dafür hält sich zumeist in Grenzen.

Im Rahmen der Zielgruppenbildung werden Käufer eines Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte unterteilt, die in Bezug auf ihre Wünsche und Bedürfnisse ähnlich sind, so dass eine gezielte Ansprache möglich wird. Durch die Abgrenzung des Adressatenkreises werden die Kosten der Aktionen minimiert.

Neben den aufgezeigten Aktionszielen können außerdem ökonomische Ziele formuliert werden. Weil der Einsatz der Aktionsmaßnahmen Kosten verursacht, denen ein Ertrag gegenüber stehen soll,

werden Aktionsziele häufig in monetäre wirtschaftliche Größen gekleidet. So lässt sich relativ leicht überprüfen, ob die Ziele erreicht worden sind.

## Die entscheidenden Fragen

- Welche Ausgangssituation ist für das Unternehmen gegeben? (Bekanntheit, Image, Marktanteil, Absatz,...) -> Ist-Situation
- Welche Aktionsziele leiten sich daraus ab? (Einführung, Erinnerung, Erhaltung,...) -> Soll-Situation
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- An welchen Zielgrößen soll der Erfolg gemessen werden? (Zahlen: Absatzerhöhung, Marktanteil, Umsatzsteigerung, Neukunden,...)
- In welchem Zeitraum sollen die Ziele verwirklicht werden?

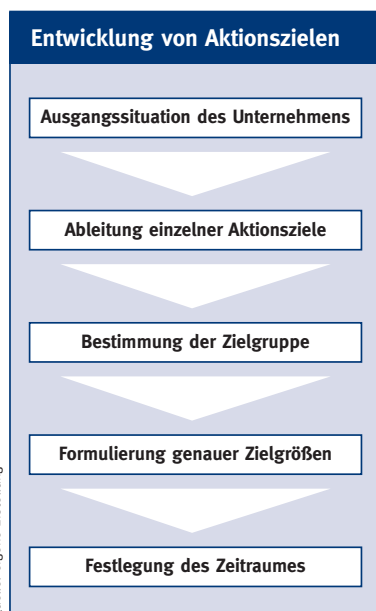
## Welche Budgetierungsmaßnahmen gibt es?

Die Budgetierung ist ein besonders wichtiger Aspekt des Aktionscontrollings, denn nur ein klares Bild über die Kosten macht eine spätere Beurteilung des Nutzens einer Aktion möglich. Das Budget bestimmt oder begrenzt die Aktionen bzw. deren Maßnahmen und kann mit Hilfe sog. Planungskennziffern bestimmt werden. Hierbei orientiert man sich mit bestimmten Anteilen an Bezugsgrößen. Die Vorteile der Planungskennziffernmethoden liegen in dem relativ geringen Datenaufwand, der Einfachheit der Modelle und der raschen Gewinnung der Ergebnisse.

Als die bekanntesten Planungskennziffern gelten folgende:

- Ausrichtung am Umsatz (percentage-of-sales-method)

Abb. 1



Das Budget wird als fester Prozentsatz des vergangenen, derzeitigen oder künftig erwarteten Umsatzes bestimmt. Die Höhe des Prozentsatzes kann dabei nach den Erfahrungen des Unternehmens in der Vergangenheit, nach den Werten ähnlich strukturierter Unternehmen oder der Konkurrenz erfolgen. In dieser Methode steckt jedoch ein logisches Problem, denn der Umsatz ist von den Werbeausgaben abhängig und nicht umgekehrt. So besteht die Gefahr einer prozyklischen Wirkung: Wenn es dem Unternehmen gut geht, wird viel Werbung gemacht, wenn es ihm schlecht geht, jedoch nicht.

➤ Ausrichtung am Gewinn (percentage-of-profit-method)

Hierbei wird das Budget als bestimmter Prozentsatz vom Gewinn festgelegt. Die hier entstehenden Probleme sind analog zum ersten Verfahren.

➤ Ausrichtung an den verfügbaren finanziellen Mitteln (all-you-can-afford-method)

Die Bestimmung des Budgets er-

folgt auf Basis der verfügbaren finanziellen Mittel, die über den geforderten Mindestgewinn hinausgehen. Diese Methode steht jedoch einer langfristigen Werbeplanung entgegen und führt u.U. zur Wirkungslosigkeit der Aktionen, weil das Geld für sinnvolle Aktionen nicht reicht.

➤ Ausrichtung an der Konkurrenz (competitive-parity-method)

Vorteil dieser Methode ist, dass ein Unternehmen mindestens so viele Aktionen betreiben muss wie die Konkurrenz, um den Marktanteil zu halten. Nachteile liegen zum einen darin, dass sich das Budget der Konkurrenz allenfalls für das abgelaufene Jahr ermitteln lässt und obendrein desolat sein.

➤ Ausrichtung an den Produkteinheiten (Per-unit-method)

Hier wird zunächst das pro Produkteinheit notwendige Werbevolumen ermittelt. Das Gesamtbudget lässt sich dann aus dem vorhergesagten Absatz und den Werbekosten je Verkaufseinheit berechnen.

Vielfach wird eine Budgetierung

deshalb nicht durchgeführt, weil ein Nachteil in der Festlegung der anfallenden Kosten gesehen und Flexibilität vermisst wird. So halten 70% der Bäckereiunternehmen ihr Budget variabel, richten die Höhe nach dem Anlass aus und sind relativ spontan. Leider geht dies fast immer auf Kosten der Qualität der Aktion und ihrer Umsetzung. Planung bedeutet jedoch nicht gleich starre Festlegung. So lässt sich ein Teil des Jahresbudgets für spontane Aktionen zurückhalten. Eine weitere Möglichkeit ist, einen bestimmten Wert festzulegen, an dem sich z.B. pro Filiale und Aktion orientiert wird.

**Wie geht man bei der Aktionsplanung vor?**

Das Ergebnis einer konsequenten Planung ist ein Aktionsplan, der angibt, wann und in welcher Intensität Aktionen stattfinden.

Oft fällt es Bäckereiunternehmen schwer, zu Beginn des Jahres alle Aktionen und Aktionsmaßnahmen genau festzulegen und in allen Ein-

Anzeige

IN SACHEN BROTSCHNEIDEN...

...IMMER WIEDER EINE NASENLÄNGE VORAUSS.



raiber bönike - concept & design - abschlüssbar

wabäma

VORSPRUNG DURCH INNOVATION

WABAMA GMBH • SPEZIALFABRIK FÜR SCHNEIDEMASCHINEN • LANDSTRASSE 49 • 42781 HAAN IND. PARK OST • FON: 02129/93 66 3 • FAX: 02129/93 66 50 • e-mail: info@wabaema.de • internet: www.wabaema.de

Abb. 2



zelheiten einzuhalten. So erstellen laut einer Befragung nur 35% der Bäckereiunternehmen einen Aktionsplan am Anfang des Jahres. Die anderen führen Aktionen spontan und relativ ungeplant durch. Hilfreicher ist es jedoch, am Anfang des Jahres zumindest einen groben Aktionsplan zu erstellen, der einen Rahmen setzt und damit vorab die Ideen und gewünschten Aktionen „ordnet“. Daraus erwächst dann die Detailplanung.

**Welche Kontrollinstrumente gibt es?**

Die Aktionskontrolle ist meistens eine nachträgliche Messung. Es ist jedoch sinnvoll, schon einige Zeit vor Beginn der Aktion mit der Kontrolle des Produktes zu beginnen, um einen Vergleich erstellen zu können. Ist das Aktionsprodukt ein neues Produkt, das bisher nicht im Sortiment war, sollten zumindest

der Gesamtumsatz und die Konkurrenzprodukte beobachtet werden. Auch eine Nachlaufzeit ist sinnvoll. Dies gibt Aufschluss über die längerfristige Wirkung der Aktion. Die aktionsbezogene Nachbeobachtung ist so lange sinnvoll, bis sich der Umsatz bzw. Absatz kaum noch verändert.

Grundsätzlich kommen für die Messung das gesamte Bäckereiunternehmen, einzelne Geschäftsstätten, Produktgruppen oder Einzelprodukte in Betracht, je nachdem wie genau eine Kontrolle erfolgen soll. Außerdem kann die Messung unterschiedlich lange Zeiträume umfassen und je nach erforderlicher Genauigkeit monatlich, wöchentlich, täglich oder stündlich erfolgen.

**Umsatzentwicklung**

Bei der Messung des Aktionserfolgs ist es notwendig, sich über den Verlauf der Wirkung von Aktionen

bezüglich des Umsatzes bzw. Absatzes klar zu werden, um den Erfolg einzelner periodenabhängiger Maßnahmen zu kontrollieren. Es ist anzunehmen, dass ein Ankündigungseffekt den Umsatz vor Beginn der Aktion leicht zurückgehen lässt, weil die Verbraucher eine abwartende Erwartungshaltung einnehmen. Während die Aktion läuft, wird der Umsatz steigen, nach Abschluss aber zunächst durch den sogenannten Vorratseffekt zurückgehen. Langfristig stellt sich idealer Weise eine Erhöhung des Umsatzes durch die Aktion ein (siehe Abb. 2).

Um eine korrekte Abgrenzung der Aktionswirkungen zu gewährleisten, können auch die Absatzmengen anderer Produkte des Sortiments kontrolliert werden, um Umsatzverlagerungen zu registrieren. Eine weitere Möglichkeit, den Umsatz zu beurteilen, ist der Umsatzindex. Durch ihn werden prozentuale Umsatzänderungen bezogen auf eine Vorperiode/einen Basiszeitraum, z.B. den Vorjahresmonat, dargestellt.

$$\text{Umsatzindex} = \frac{\text{Umsatzerlöse im Ermittlungszeitraum}}{\text{Umsatzerlöse im Basiszeitraum}} \times 100$$

**Break-Even-Analyse**

Mit der Break-Even-Analyse (auch Kritische-Werte-Rechnung) wird berechnet, wie viel Mehrumsatz durch eine Aktion gemacht werden muss, damit sie sich lohnt. Dies kann durch Deckungsbeiträge zumindest geschätzt werden. Die Gewinnschwelle gibt den Punkt an, ab dem Gewinn erzielt wird.

Der notwendige Mehrumsatz bzw. die Break-Even-Menge bei Durchführung einer Aktionsmaßnahme berechnet sich demnach wie folgt:

$$\text{Break-Even-Menge} = \frac{\text{Kosten der Aktionsmaßnahme}}{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}$$

**Aktionsgewinn**

Der Aktionsgewinn ist die Differenz zwischen den durch die Aktion erzielten Umsatzänderungen und den dadurch verursachten Aktionskosten. Die Problematik dieser Kennzahl besteht in der Zurechnung des Mehrverkaufs auf Aktionsmaßnahmen.

$$\text{Aktionsgewinn} = \text{zusätzlicher Umsatz} - \text{Aktionskosten}$$

>>

Abb. 3

**Instrumente der Aktionskontrolle**

- **Umsatzentwicklung:** Verlauf des Umsatzes während, vor und nach der Aktion
- **Umsatzindex:**  $\text{Umsatzindex} = \frac{\text{Umsatzerlöse im Ermittlungszeitraum}}{\text{Umsatzerlöse im Basiszeitraum}} \times 100$
- **Break-Even-Analyse:** Mehrumsatz, den eine Aktion mindestens machen muss, damit sie sich lohnt.  

$$\text{Break-Even-Menge} = \frac{\text{Kosten der Aktionsmaßnahme}}{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}$$
- **Aktionsgewinn:**  $\text{Aktionsgewinn} = \text{zusätzlicher Umsatz} - \text{Aktionskosten}$
- **Kundenfrequenz:** Anzahl der Kunden
- **Durchschnittlicher Kundenbon:**  $\text{Umsatz} / \text{Anzahl der Kunden}$
- **Kundenbefragung, Mitarbeiterbefragung**
- **Test- und Kontrollläden**



*Glasuren  
wie gemalt*

### Kompakt- Durchlaufglasierer "Professional"



#### Leistungsbeispiele:

- 1.000 Amerikaner in ca. 35 Minuten
- Filieren auf Backblech in ca. 1,5 Minuten pro Stikken
- Vollglasur:  
Plundergebäck ca. 50-60 Teile pro Minute bei manueller Aufgabe und absetzen in den Korb



Vollglasur  
deckend  
• Amerikaner  
• Berliner  
• Spritzringe  
etc.



#### Vollglasur transparent



Glasurbild individuell nach Kundenwunsch regelbar



#### Filierpendel (schwingend)



Fadenstärke und Abstand frei wählbar



#### Kompakt und vielseitig:

- 40 oder 60 cm Arbeitsbreite
- Für alle Fondant und Glasursorten
- Beidseitig ausziehbare Blech / Korbablagen

Produktbehälter, Bandkassette und Sammeltrichter direkt entnehmbar und Spülmaschinen geeignet



**Neue Backtechnik Schumann** Beratung, Herstellung und Vertrieb

Staufenberger Str. 18, D-35460 Staufenberg, Telefon: +49 64 06 - 90 43 29, Telefax: +49 64 06 - 71 0 34

E-Mail: [info@nbs-schumann.de](mailto:info@nbs-schumann.de), Internet: [www.nbs-schumann.de](http://www.nbs-schumann.de)

Inhalt der Aktionsplanung	
Jahres-Aktions-Plan	einmal im Jahr
Aktionsthemen sammeln	In der groben Aktionsplanung werden vorab die Aktionsthemen festgehalten. In einem Brainstorming mit den Mitarbeitern können so viele Themen-Ideen wie möglich gesammelt werden.
Voraussichtliche Aktionsmaßnahmen und Gebäcke	Im Rahmen der Themensammlung werden auch geeignete Aktionsmaßnahmen und passende Gebäcke gesammelt.
Zeitplan	Länge und Abstände zwischen den Aktionen sind in die Planung mit einzubeziehen. Ist die Zeitspanne zu kurz, werden potentielle Kunden das Angebot nicht nutzen können. Dauert die Aktion zu lange, geht der Aufforderungscharakter verloren.
Personelle Zuständigkeit	Zuständigkeiten festlegen. Die jeweiligen Mitarbeiter sorgen eigenverantwortlich in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung für die Durchführung ganzer Aktionen oder einzelner Maßnahmen
Geschätzte Kosten	Kosten anhand von Erfahrungswerten schätzen. Daten aus der Budgetplanung mit einbeziehen und Kostenkontrolle vornehmen.
Einzelne Aktionsplanung	Ca. 8 Wochen Vorlaufzeit
Festlegung des zeitlichen Ablaufs und der personellen Zuständigkeit	In einer weiteren Mitarbeiterbesprechung werden Aktionsprodukte, Werbemittel, zeitlicher Ablauf und personelle Zuständigkeit endgültig festgelegt.
Probebacken, Auswahl des Aktionsgebäckes	Einige Wochen vor der Aktion sollte ein Versuchsbacken durchgeführt werden, in dem die vorgeschlagenen Produkte getestet und verkostet werden.
Auswahl der Verkaufsförderungs- und Dekorationsmittel	Festlegung der geeigneten Aktionsmaßnahmen und der Dekoration. Entweder kann nach guten Aktionsmaßnahmen z.B. bei Zulieferern gesucht werden, oder man setzt eigene Werbemittel ein. Aus der Menge ergeben sich die Kosten für die Aktion.
Gestaltung und Bestellung	Sind die Aktionsmaßnahmen festgelegt, geht es um die Gestaltung und Bestellung. Auch hier ist eine ausreichende Vorlaufzeit wichtig, um auf mögliche Fehler reagieren zu können.
Filialinformation	Rechtzeitige Information der Filialen ist erfolgsbestimmend. Einige Tage vor Beginn der Aktion wird an die Filialen eine detaillierte schriftliche Information über die kommende Aktion, deren Dauer, Produkte und Dekoration gereicht. Zeitgleich werden die Dekorationen und Aktionsmittel mit genauen Dekorationsanweisungen beliefert. Produktproben und Argumentationshilfe helfen den Verkäuferinnen, sich auf das Verkaufsgespräch vorzubereiten.

### Kundenfrequenz und durchschnittlicher Kundenbon

Der durchschnittliche Kundenbon (Quotient aus Umsatz und Zahl der Kaufakte) stellt eine weitere Kennzahl dar. Im Vergleich zu anderen Perioden ohne Aktionen lassen sich Abweichungen bezüglich der Kundenzahl und des Einkaufsvolumens der Kunden ermitteln. Im Idealfall entwickeln sich die Kennzahlen gleichermaßen positiv, wenn es dem Unternehmen gelungen ist, neben der Stammkundenbindung auch Neukunden zu gewinnen und die Kaufbeträge zu erhöhen.

### Kunden- und Mitarbeiterbefragung

Durch Kundenbefragungen wird versucht, Käufe einer bestimmten Werbeaktion zuzuordnen. Dabei

werden die Kunden unmittelbar nach dem Kauf am Verkaufsort aufgefordert, die Aktionsmaßnahme zu nennen, die sie bewogen hat, die Verkaufsstelle aufzusuchen bzw. das Produkt zu kaufen. Bei dieser Verfahrensweise können durch detaillierte Befragung die Aktionsmaßnahmen ermittelt werden, die den Kauf ausgelöst haben. Probleme können allerdings dadurch entstehen, dass zwischen geäußelter Meinung und tatsächlicher Begründung oft eine entscheidende Differenz liegt. Die Methode ist jedoch geeignet, einen ersten groben Überblick über den Aktionserfolg zu erhalten.

Eine weitere Möglichkeit, den Erfolg von Aktionen zu beurteilen, sind Mitarbeiterbefragungen. Aber auch hier besteht die Gefahr subjektiver Beeinflussung der Ergebnisse.

### Test- und Kontrollläden

Sind hinsichtlich Sortiment, Bedienungsform, Umsatz und Kundenstruktur vergleichbare Filialen vorhanden, eröffnet sich die Möglichkeit einer Wirkungskontrolle über die Umsatzdifferenz von Test- und Kontrollläden. Dabei dürfen die für den Testmarkt bestimmten Maßnahmen nicht auf das Kontrollgebiet ausstrahlen und die Testperiode muss lang genug sein, damit sich die werbebedingte Nachfrage voll niederschlagen kann. ■