

Inhalt

Sieben Schlüssel für bessere Ergebnisse im Verkauf	4
Chancen und Risiken in turbulenten Märkten	6
Die Marktberreinigung geht weiter	8
Erfolgsschlüssel 1:	
Den Verkauf stärken: Jemand muss sich kümmern	12
Aufgaben der Verkaufsleitung	14
Den Verkauf leiten	16
Erfolgsschlüssel 2	
Ein prima Klima schaffen: Auf die Mitarbeiter kommt es an	21
Verkaufsmitarbeiter als wichtigster Wettbewerbsfaktor	25
Der Verkaufsleiter als Coach	26
Motivation und Team-Zusammensetzung	34
Motivation durch Weiterbildung	35
Gute Mitarbeiter finden	37
Die Einstellungs-Treppe	39
Erfolgsschlüssel 3	
Die Augen öffnen: Marktchancen erkennen	48
Trends, die Sie kennen sollten	48
Ihre Bäckerei in den Augen von Kunden und Mitarbeitern	61
Workshops mit Kunden	62
Mitarbeiterbefragungen	65
Testkäufe	67
Wettbewerbsanalyse	68
Erfolgsschlüssel 4	
Ziele definieren und Profil gewinnen: Die Macht der Einzigartigkeit	72
Das Unternehmensleitbild definiert Ihr Selbstverständnis	74
Regionale Markenpolitik – so werden Sie einzigartig	78
Corporate Design – Das Abbild muss zum Leitbild passen	82
Erfolgsschlüssel 5	
Chancen erkennen: Der Standort bestimmt das Filialkonzept	87
Zielgruppen und Frequenzen am Standort	92
Standort-Analysen als vorausschauende Profit-Center-Berechnung	94
Der maßgeschneiderte Laden	95
Ladenplanung mit „Zweckmarken“	97
Kür und Pflicht beim Ladenbau	100

Erfolgsschlüssel 6

Durchdringen im Informations-Chaos: Richtig kommunizieren	103
Marketing – Kommunikation – Werbung: Ein Überblick	103
Die drei Säulen der Kommunikationspolitik	104
Kommunikations-Bausteine auf einen Blick	105
Kommunikation planen	107
Richtig kommunizieren: Ein Dutzend Grundsätze	111
Werbung für Ihre Bäckerei	115
Öffentlichkeitsarbeit in der Region	119
„Tue Gutes und lasse andere darüber reden“	124
Pressemitteilungen	124
Pressekonferenzen	125
Betriebsbesichtigungen	125
Tag der offenen Tür	128
Verkaufsförderung	129
Der erste Eindruck: Fassade und Schaufenster	129
Was die Kunden wahrnehmen	130
Der Bäckermythos	131
Verkaufsfördernde Warenpräsentation	133
Den Verkauf fördern mit allen Sinnen	136
Hauspezialitäten herausstellen	140
Käuferlebnisse und Überraschungen organisieren	141
Zeitlich begrenzte Angebote	142
Kundenbindung von Mensch zu Mensch	143
Verkaufen statt verteilen	146
Kundenkontaktqualität: Ein Leitfaden für Verkaufsmitarbeiter	148

Erfolgsschlüssel 7

Organisieren statt improvisieren: Kein Spiel ohne Regeln!	153
Grundsätzliche Spielregeln durch das Unternehmensleitbild	153
Wer spielt welche Rolle: Aufbauorganisation	154
Spielregeln für die interne Kommunikation	156
Spielregeln im Filialhandbuch dokumentieren	159
Marketing-Jahresplanung	160
Aktionsplanung	162
Sortimentsplanung	163
Controlling als Kompass für Ihr Marketing	166
Filial-Controlling	167
Retouren optimieren	168

Markterfolg für handwerkliche Bäckereien

Sieben Schlüssel für bessere Ergebnisse im Verkauf

Wer aufbricht, um irgendwo anzukommen, der sollte seine Vision, also das Ziel der Reise, klar vor Augen haben; denn was man nicht sieht, kann man nicht treffen.

Am Anfang steht die Vision: „In wenigen Jahren gehören wir zu den besten und profitabelsten Bäckereien in unserer Region!“

Dieses allgemein formulierte Ziel passt in jedes Leitbild!

Dieser Leitfaden wird Ihnen dabei helfen, diese allgemeine Vision auf Ihre individuelle Art und Weise Wirklichkeit werden zu lassen. Der Zuspruch der Konsumenten in Ihrer Region wird dabei zum einfachen Gradmesser Ihres Erfolges.

*Wer nicht weiß
wohin er will,
für den ist kein Weg
der richtige!*



Das einfache Wundermittel, welches mit einem Schlag zu traumhaften Ergebnisverbesserungen im Verkauf führt, gibt es nicht. Einen solchen Trick hätte ja jeder längst angewendet. Dennoch, es gibt in jedem Unternehmen, in jeder Filiale zahlreiche, ungenutzte Möglichkeiten für Optimierungen. Wer diese Feineinstellungen im Rahmen einer Marketing-Strategie vornimmt, verschafft sich einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, der gerade in Zeiten beschleunigter Marktberreinigung ausschlaggebend sein kann.

Um eine Bäckerei erfolgreich durch turbulente Zeiten zu steuern, müssen die Anforderungen des Marktes intensiver in den Focus des Managements rücken. Inhaber und Führungskräfte handwerklicher Bäckereibetriebe sollen deshalb animiert und in die Lage versetzt werden, der Kundenperspektive und dem Verkauf mehr Gewicht zu verleihen. Dazu liefert dieses Buch einen „roten Faden“ mit sieben Schlüsselfaktoren:

1. Den Verkauf stärken: Jemand muss sich kümmern!
2. Ein prima Klima schaffen: Auf die Mitarbeiter kommt es an!
3. Die Augen öffnen: Markt-Chancen erkennen und wahrnehmen!
4. Strategien entwickeln und Profil gewinnen:
Die Macht der Einzigartigkeit!
5. Zielgruppen erkennen: Der Standort bestimmt das Filialkonzept!
6. Durchdringen im Informationschaos: Richtig kommunizieren!
7. Organisieren statt improvisieren: Kein Spiel ohne Regeln!

Wenn es in Ihrem Unternehmen niemanden gibt, der mit diesem Buch etwas anfangen kann, dann haben Sie wahrscheinlich eine wichtige Funktion oder Stelle nicht besetzt!

In diesem Text wird der Einfachheit halber nur die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Chancen und Risiken in turbulenten Märkten

Mittelmaß bleibt auf der Strecke

Die handwerklich strukturierten Bäckereien in Deutschland lassen sich grob in 3 Gruppen einteilen:

1. Gut organisierte und an den Markterfordernissen orientierte Betriebe
2. Betriebe mit Potential und solider Basis, die am Scheideweg stehen
3. „Therapieresistente“ Betriebe, die ziellos ihrem Untergang entgegen treiben

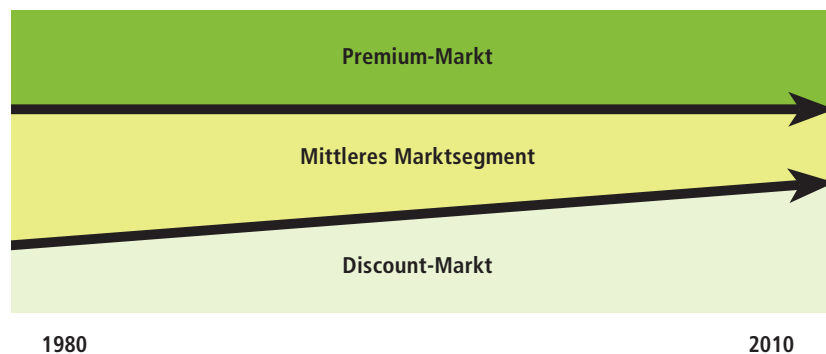
Zu welcher dieser drei Kategorien eine Bäckerei gehört, hängt wesentlich von der Motivation und den Fähigkeiten der Inhaber und Führungskräfte ab.

Der Markt braucht keine grauen Mäuse!

Die Betriebe aus Gruppe 1 bestehen im Wesentlichen aus systematisch agierenden (tendenziell größeren) Filialisten und aus profilierten (tendenziell kleineren) Spezialisten. Die Inhaber dieser Betriebe haben ihr Ohr am Markt, adaptieren die relevanten Trends, verfügen über ein eigenes, kundenorientiertes Profil und entwickeln sich weiter. Dieses Buch soll diesen Betrieben dabei helfen, auf der Erfolgsspur zu bleiben.

Die Überlebensfähigkeit der Betriebe aus Gruppe 2 hängt davon ab, ob sie in der Lage sind jetzt die richtigen Weichen zu stellen, um profiliert und engagiert um ihre Kunden zu kämpfen. Dieses Buch soll einen Leitfaden dafür bereitstellen.

Mittelmaß bleibt auf der Strecke



Die Betriebe der Gruppe 3 haben häufig schon viel Substanz verbraucht, finden vielfach keinen Nachfolger und werden leider mehrheitlich scheitern.

Hier findet man die Unternehmen, die auf Gott und die Welt schimpfen, vieles kritisieren, jedoch kaum auf die Idee kommen, Schwächen und Chancen im eigenen Betrieb zu suchen. Dieses „Abtauchen“ geschieht häufig aus Selbstschutz, ganz einfach, weil die eigene Motivation oder Kompetenz nicht ausreicht oder weil der Chef nicht einsieht, dass es Aufgaben gibt, die man auf andere Schultern legen sollte.



Mit sehr großer Wahrscheinlichkeit kann prognostiziert werden, dass diese profillosen „Allerweltsbäckereien“, die wie ängstliche, bewegungslose Kaninchen vor der „Discount-Schlange“ sitzen, auch von dieser gefressen werden.

Discount oder Premium

Die „Mitte“ bleibt auf der Strecke - entweder man bietet „Discount“ oder „Premium“.

*Die fetten Jahre
sind vorbei!*

Die Markt-Bereinigung geht weiter

Soweit man es derzeit beurteilen kann, scheint unsere Wirtschaft (aber auch der Staat) mit all ihren Institutionen und Marktteilnehmern mitten in einer längeren Bereinigungsphase zu stehen. Dieser Prozess ist in allen Branchen sichtbar – auch bei den Bäckereien. Vermutlich haben wir einen Teil des „Anpassungsprozesses“ noch vor uns.

Der deutsche Einzelhandel und auch die Bäcker-Branche versuchen durch - nicht selten aberwitzige - Rabattschlachten, ihre Krise (Überkapazitäten, nicht marktkonforme, mangelhafte Konzepte) zu bewältigen - und erreichen damit häufig genau das Gegenteil:

Die Umsätze brechen weg, Investitionen müssen zurückgefahren werden und zwangsläufig wird auch Personal abgebaut, was ebenfalls zu einem geringeren Konsum führt. - Ein Teufelskreis!

FINANCIAL TIMES

„Was wir jetzt in Berlin erleben, ist im Gegensatz zu „Casablanca“ kein Drama mit Happy End, sondern eine klassische griechische Tragödie, an deren Ende ein politischer und wirtschaftlicher Scherbenhaufen stehen wird. Mit dem Gerede von Heulen und Zähneklappern und der Mehrwertsteuererhöhung verstört man die verunsicherten deutschen Konsumenten noch mehr.“

*Den Bäcker-Mythos
erhalten!*

Austauschbare Angebote geraten unter Preisdruck! Gleichzeitig schwindet der Bäcker-Mythos, der nach wie vor - aber mit abnehmender Tendenz - Teil der deutschen Kultur ist. Für viele Verbraucher ist es immer noch selbstverständlich, dass man die frischen Brötchen beim „Bäcker um die Ecke“ kauft. Aber in einem schleichenden Prozess werden es immer weniger Menschen, die auf diese Weise konditioniert sind. Die „McDonaldisierung“ der Gesellschaft greift vor allem bei den jüngeren Verbrauchern, die hinsichtlich der Einschätzung, was „cool“ und „kultig“ ist, häufig andere Vorstellungen haben als ihre Eltern.

„Billig“ ist keine Lösung für handwerkliche Bäckereien

Discount-Konzepte können das Bäcker-Handwerk nicht retten

Erstens werden in den Familienbetrieben „Management-Kapazitäten“ gebunden, die dringend dazu gebraucht werden, um das eigene Profil zu schärfen und die eigenen Stärken auszubauen.

Wer die Zeit und die Kompetenz hat, sich konzeptionell mit einem Bäckerei-Discount-Konzept zu beschäftigen, sollte diese Fähigkeiten und Reserven besser dazu nutzen, um in die erste Bäcker-Liga aufzusteigen.

Als handwerkliche, klassische Bäckerei verfügen Sie über Fachwissen, welches für ein Discount-Konzept kaum notwendig ist. Sie verlassen somit ein Spielfeld, auf dem Sie und Ihre Stärken nicht ohne weiteres kopiert werden können, um sich auf ein Spielfeld zu begeben, auf dem Ihre Kernkompetenz kaum benötigt wird. „Schuster, bleib bei deinen Leisten!“ Erfolgreiche Discount-Konzepte, die von klassischen Bäckereien betrieben werden, sind die Ausnahme. Die Geschäftsführer dieser Bäckereien sind vom Ausbildungsschwerpunkt eher Betriebswirtschaftler als Bäckermeister. Jeder, der über kaufmännische Grundkenntnisse verfügt, könnte theoretisch eine Discount-Bäckerei eröffnen. Die „Backkunst“ muss man jedenfalls nicht beherrschen.

*„Qualität ist Klasse“
statt
„Geiz ist geil“*

Zweitens wird man in diesem Massenmarkt als dezentraler, punktueller Anbieter auf Dauer die notwendige Kostenführerschaft nicht erlangen können. Auch im Bäckerei-Discount-Markt wird es zu einem gnadenlosen Preiswettbewerb kommen, den vermutlich nur wenige der jetzt aktiven Unternehmen überleben werden. Wahrscheinlich wird sich auch für Discount-Backwaren ein oligopolistischer Markt mit einer handvoll, überregional agierender Discount-Ketten entwickeln. Immer wenn Märkte neu entstehen, werden zunächst experimentierfreudige „early adopter“ magisch angezogen. Denken Sie beispielsweise an die Anfänge des Automobilmarktes. Von den vielen kleinen und teilweise exotischen Marken sind nur wenige Konzerne übrig geblieben.

*Oligopol =
wenige Anbieter,
viele Nachfrager*

Das Gefährlichste, was die klassischen Bäckereien in der derzeitigen Situation also tun können, ist, bei der vorhandenen Kostenstruktur die Preise nachhaltig zu senken. Wer eine solche Strategie verfolgt, soll einmal im Lexikon unter „Harakiri“ nachschlagen. Das Zitat eines GfK-Managers, „wer gegen den Klitschko gewinnen will, sollte nicht gegen ihn boxen“, trifft wunderbar den Kern der Sache.

*Handwerk ist immer
„personalintensiv“*

Es zeichnet sich deutlich ab: Wenn die Masse brüllt „geiz ist geil“ oder „ich bin doch nicht blöd“, dann erlangen die authentischen und einzig-

artigen Anbieter wieder mehr Aufmerksamkeit. Deshalb: Schreien Sie nicht „Rabatt“, sondern betonen Sie die Klugheit und Individualität Ihres Bäcker-Handwerks!

*Diese Bäckerei bekam
einen Discounter
zum Nachbarn und
senkte den eigenen
Brötchenpreis
auf 5 Cent!*



Geiz ist zwar nicht mehr so statusträchtigt wie um die Jahrtausendwende, für viele Menschen bleibt das Sparen jedoch eine erzwungene Notwendigkeit. Inzwischen entwickelt sich eine anspruchsvolle Käuferschicht, die weit mehr als eine „Elite“ umfasst. Diese wachsende Gruppe sucht nach dem Ursprünglichen, Einzigartigen und Guten. Wer es schafft, diese Käuferschicht auf eine unverwechselbare Art und Weise anzusprechen, wird Erfolg haben.

Die Konzentration hält zunächst an

Heute existieren ca. 17.000 Backbetriebe¹ mit ungefähr 50000 Verkaufsstellen. Die Polarisierung schreitet jedoch voran.

¹vgl. online im Internet:
www.baeckerhandwerk.de

Wenn man die Trends von Übernahmen, Fusionen und Geschäftsaufgaben hochrechnet, könnten 2016 etwa 1000 Filialisten mit durchschnittlich 25 Verkaufsstellen existieren sowie 5000 Spezialisten mit durchschnittlich 3 Verkaufsstellen – also insgesamt ca. 6000 Betriebe mit etwa 40.000 Verkaufsstellen. Das würde also mehr als eine Halbierung der Anzahl der Bäckerei-Betriebe in den nächsten 10 Jahren bedeuten.

*Marktchancen für
strukturierte Filialisten
und profilierte
Spezialisten*

Allerdings gilt: Prognosen sind mit Vorsicht zu genießen, besonders wenn sie die Zukunft betreffen!

Eines ist jedoch sicher: Für diejenigen Verbraucher, für die Einkaufen mehr ist als „Taschen füllen“, muss der Handel zusätzlichen Nutzen kreieren. Die Überlebensfrage für alle traditionellen Bäckereien lautet also: Wie werde oder bleibe ich eine „Premium-Bäckerei“? Der Prozess, der bei dieser Frage die Spreu vom Weizen trennt, ist in vollem Gange.

Die Abwesenheit von Selbstvertrauen, Strategie und bewusster Positionierung wird beim Ladenlayout, beim Personal, bei der Präsentation und natürlich beim Sortiment erkennbar. Es sind folglich auch genau die langweiligen Bäckereien, die über kein klares Profil verfügen, um sich von der grauen Masse zu unterscheiden, die durch „Schottenpreise“ und blinden Aktionismus auffallen.

*„Schottenpreise
sind Schlotterpreise“*

Nicht mehr lange! Wer in Notwehr, wie ein angeschossenes Wildschwein, planlos „die Hosen runterlässt“, läuft Gefahr, vom Markt ausgezogen zu werden – bis aufs letzte Hemd.

**„Der Absatz steigt, der Umsatz fällt
und auf dem Konto fehlt das Geld!“**