

Betriebswirtschaftliche Instrumente (3/6): Die ABC-Analyse

Das Wesentliche erkennen und die Wirtschaftlichkeit steigern

«Vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen» ist ein viel gehörter Ausspruch. Dieser Umstand kann auch in Unternehmen auftreten. Verfügbare Ressourcen werden in Kunden, Produkte oder Dienstleistungen investiert, die einen geringen Nutzen generieren, jedoch einen Grossteil der Kosten verursachen. Die ABC-Analyse bringt Licht ins Dunkel, trennt das Wesentliche vom Unwesentlichen und steigert die Wirtschaftlichkeit.

Pascal O. Stocker

Das Prinzip der ABC-Analyse beruht auf der Erfahrung, dass häufig nur wenige Faktoren einen Sachverhalt prägen. Diesen Schlüsselfaktoren gebührt jedoch höchste Aufmerksamkeit. Sie entscheiden vielfach über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Blick in den Alltag

Ein Beispiel zur Illustration: Die Umsatz- und Kostenanteile von Einzelprodukten am Gesamtumsatz oder den Gesamtkosten unterscheiden sich meistens beträchtlich. In der Regel generieren wenige Produkte einen

Grossteil des Umsatzes. Auf der anderen Seite stehen zahlreiche Produkte, die einen grossen Teil der Kosten verursachen, jedoch wenig zum Umsatz beisteuern.

Aber welches sind die Produkte, die für den Grossteil des Umsatzes verantwortlich sind? Und welches sind die Produkte, die überproportionale Kosten verursachen und wenig zum Umsatz beitragen? Braucht es diese Produkte oder könnten diese ohne Gewinneinbusse aus dem Angebot genommen oder durch andere Produkte ersetzt werden? Diese Fragen beantwortet die ABC-Analyse. Sie stellt damit ein nützliches betriebswirtschaftliches Instrument zur Planung und Entscheidungsfindung dar.

System mit Flexibilität

Ihren Namen trägt die ABC-Analyse, weil die zu untersuchenden Objekte (z.B. Kunden, Produkte oder Dienstleistungen) nach ihrem relativen Anteil an einer Grundgesamtheit (z.B. Gesamtumsatz oder -kosten) in der Regel in die drei Gruppen A, B und C unterteilt werden. Dies erfolgt mittels Gewichtung und Gruppierung von Wertepaaren (z.B. Anzahl Produkte und Anteil des Produkts am Gesamtumsatz). Die Wertepaare werden nach der Grösse absteigend sortiert, danach kumuliert und in die drei genannten Gruppen eingeteilt. Auf Grund der Analyseerkenntnisse können Optimierungsmassnahmen für jede Gruppe einge-



leitet werden. Die Dreiteilung ist jedoch kein Muss. Es sind auch weniger oder zusätzliche Gruppen möglich. Die Anzahl hängt von der unterschiedlichen Behandlung der Gruppen ab. Werden zum Beispiel die Kundengruppen A und B gleich behandelt, ist eine Unterteilung wenig sinnvoll. In der Praxis trifft man oft eine vierte Gruppe für Kunden, Produkte oder Dienstleistungen mit grossem Zukunftspotenzial an. Momentan ist der Beitrag dieser Objekte klein. Sie versprechen aber einen hohen Nutzen in der Zukunft. Ein Jungunternehmer mit Erfolg versprechender Geschäftsidee ist ein typisches Beispiel dafür.

Pareto-Verteilung

Bei vielen Sachverhalten ist eine Pareto-Verteilung anzutreffen: Eine kleine Anzahl hoher Werte einer Wertemenge trägt mehr zu deren Gesamtwert bei als die hohe Anzahl der kleinen Werte dieser Menge. Sie erhielt ihren Namen für die von Vilfredo Pareto (1848–1923, italienischer Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler) aufgestellte Theorie der Einkommensverteilung in Italien: 80 Prozent des Vermögens befand sich damals im Besitz von 20 Prozent der Familien. Daraus entstand das Pareto-Prinzip, das auch 80/20-Regel genannt wird. Sie besagt, dass die meisten Aufgaben mit einem Aufwand von 20 Prozent zu 80 Prozent erledigt werden können.

Nach der Pareto-Verteilung könnten sich die Kunden eines Unternehmens zum Beispiel so aufteilen, wie die unten stehende Tabelle aufzeigt:

Kategorie	Verteilung	Bedeutung
A ■ Kunden	20 % der Kunden erzielen 80 % des Gesamtumsatzes	Hoch
B ■ Kunden	30 % der Kunden erzielen 15 % des Gesamtumsatzes	Mittel
C ■ Kunden	50 % der Kunden erzielen 5 % des Gesamtumsatzes	Gering

Analysegebiete	Auswahl an Analyse Kriterien
Kunden	Umsatz
Dienstleistungen	Kosten
Produkte	Deckungsbeitrag
Lieferanten	Gewinn
Materiallager	Drehgeschwindigkeit
Kosten	Bestellmengen
	Bestand
	Zugriffshäufigkeit

In der Praxis werden diese idealtypischen Werte allerdings selten erreicht. Je nach Branche und Unternehmen fallen die Werte recht unterschiedlich aus. Das Prinzip und die Erkenntnisse aus der Analyse bleiben jedoch bei geringerer Ausprägung dieselben. Sie treffen aus Erfahrung auf viele Sachverhalte zu.

Die Beziehung zwischen der Anzahl Produkte oder Dienstleistungen und dem Umsatzanteil kann mittels Lorenz-Kurve dargestellt werden, die von Max Otto Lorenz zur grafischen Darstellung von statistischen Verteilungen und der Veranschaulichung von Ungleichheiten entwickelt wurde. Ein konkret durchgerechnetes Beispiel ist im Abschnitt «Vorgehen» auf der nächsten Doppelseite aufgeführt.

Einsatzgebiete

Die ABC-Analyse ist vielfältig einsetzbar. Einige Möglichkeiten zeigt die Tabelle am oberen Seitenrand mit Beispielen von Analysegebieten und Analyse Kriterien.

Beurteilung

Die ABC-Analyse zeichnet sich durch überzeugende Vorteile aus:

- Einfach anwendbar
- Geringer Zeitaufwand für die Erstellung
- Vielseitig einsetzbar
- Vermeidung von Ressourceneinsatz für unrentable Aktivitäten
- Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen
- Grafische und übersichtliche Darstellung der Ergebnisse
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit

Trotz dieser überzeugenden Vorteile sind bei der Anwendung der ABC-Analyse einige Punkte zu beachten:

- Die ABC-Analyse tendiert zur Vereinfachung und vernachlässigt Nebeneffekte und Abhängigkeiten.
- Die ABC-Analyse steht und fällt mit dem Vorhandensein konsistenter Daten.
- Die ABC-Analyse richtet sich einseitig auf ein Kriterium aus (z.B. Umsatz).
- Die ABC-Analyse vernachlässigt qualitative Faktoren.

Vorgehen

Eine ABC-Analyse wird am bequemsten mit einem Tabellenkalkulationsprogramm wie beispielsweise Excel erstellt. Es empfiehlt sich folgendes Vorgehen, das in der nachstehenden Aufstellung an einem vereinfachten Beispiel erläutert wird.

Die Struktur einer ABC-Analyse

Schritt	Beispiel
1. Ausgangslage beschreiben	Ein Handelsunternehmen mit 20 aktiven Kunden befindet sich mit seinen zwei Verkaufsmitarbeitern am Kapazitätslimit. Die grossen Kunden bemängeln die schlechte Kundenbetreuung. Die Kunden werden pro Jahr durchschnittlich 15 Mal besucht. Aus Kundenbefragungen geht hervor, dass die Grosskunden jedoch mindestens 26 Mal pro Jahr besucht werden müssten, um eine optimale Betreuung sicherzustellen. Dazu wäre jedoch ein zusätzlicher Verkaufsmitarbeiter notwendig. Die angespannte Kostenlage lässt jedoch keine neuen Einstellungen zu. Mittels ABC-Analyse soll eruiert werden, ob durch ein neues Besuchskonzept mit den bestehenden Mitarbeitern eine optimale Kundenbetreuung sichergestellt werden könnte.
2. Analyseziel festlegen	Entscheidungsgrundlage für ein neues Besuchskonzept erarbeiten. Priorisierung der Kunden, um auf Grund der Wichtigkeit die Besuchsfrequenz zu optimieren.
3. Daten beschaffen	Kundenliste mit folgenden Angaben: <ul style="list-style-type: none"> ■ Jahresumsatz pro Kunde ■ Anzahl Kundenbesuche pro Jahr
4. Datenreihen ordnen	Kundenliste auf Grund des erzielten Jahresumsatzes absteigend sortieren.
5. Anteile berechnen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozentualer Anteil des einzelnen Kunden am Gesamtumsatz berechnen. ■ Prozentualer Anteil der Besuche pro Kunde an der Gesamtbesuchszahl berechnen.
6. Anteile kumulieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die prozentualen Umsatzanteile kumulieren. ■ Die prozentualen Besuchsanteile kumulieren.
7. Diagramm erstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datenbasis: Kumulierte prozentuale Umsatz- und Besuchswerte ■ Diagramm-Typ: Punkte (XY) ■ Maximalwerte der X- und Y-Achse: 100%
8. Einteilung vornehmen	Einteilung in A-, B- und C-Kunden auf Grund dem Behandlungskriterium Anzahl Besuche pro Jahr.
9. Resultate interpretieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 % der Kundenbesuche stehen für 80% des Umsatzes → Hohe Bedeutung ■ 30 % der Kundenbesuche stehen für 15% des Umsatzes → Mittlere Bedeutung ■ 40 % der Kundenbesuche stehen für 5% des Umsatzes → Geringe Bedeutung
10. Massnahmen festlegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ A-Kunden: alle 2 Wochen besuchen ■ B-Kunden: jeden Monat besuchen ■ C-Kunden: alle zwei Monate besuchen
11. Ergebnis beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung der Grosskundenbetreuung durch eine Erhöhung der Besuchsfrequenz auf 26 Besuche pro Jahr. Die B-Kunden werden geringfügig weniger besucht als bisher. Die Reduktion der jährlichen Anzahl Besuche der C-Kunden ist qualitativ vertretbar. Es sind keine wesentlichen Nebeneffekte und Abhängigkeiten identifiziert worden. ■ Fazit: Die Häufigkeit der Kundenbesuche kann durch die Massnahmen um 12 Prozent reduziert werden. Die Verbesserung der Betreuung der Grosskunden kann dadurch ohne zusätzlichen Aussendienstmitarbeiter realisiert werden.

Fazit

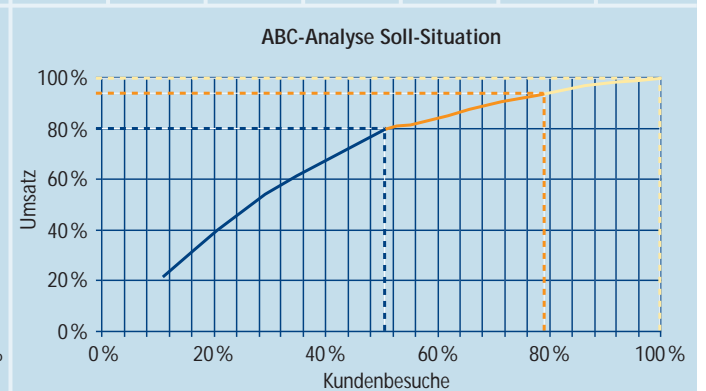
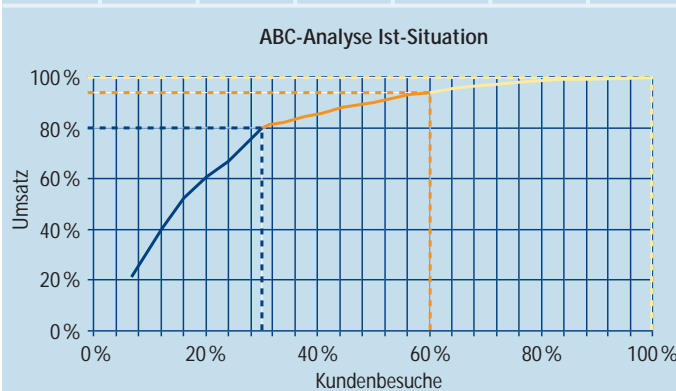
Die Resultate der ABC-Analyse bilden eine Ist-Situation ab. Diese ist zu beurteilen und korrekt zu interpretieren. Auf Grund der Erkenntnisse sind Schlussfolgerungen zu ziehen, die in konkrete Massnahmen münden. Nur

durch die konsequente Umsetzung dieser Massnahmen unter Berücksichtigung aller Nebeneffekte und Abhängigkeiten kann die Wirtschaftlichkeit bedeutend gesteigert werden. Ansonsten droht die Gefahr, Kunden zu verärgern, die Produktion guter Produkte fälschlicherweise einzustellen usw.

Durch eine solide Auswertung und der Herausarbeitung der richtigen Erkenntnisse ermöglicht die ABC-Analyse dem Unternehmer, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen und dadurch zielgerichtet strategische und operative Massnahmen einzuleiten und zu etablieren. ■

Resultate der ABC-Analyse mit der Lorenz-Kurve

Ist-Situation							Soll-Situation nach Massnahmenrealisierung						
Kd-Nr.	Umsatz p. a.			Kundenbesuche			Kd-Nr.	Umsatz p. a.			Kundenbesuche		
	in CHF	in %	kum.	Anzahl	in %	kum.		Anzahl	in %	kum.	Anzahl	in %	kum.
105	334000	21.2%	21.2%	20	6.8%	6.8%	105	334000	21.2%	21.2%	26	10.2%	10.2%
108	307000	19.4%	40.6%	16	5.5%	12.3%	108	307000	19.4%	40.6%	26	10.2%	20.3%
109	263000	16.7%	57.3%	18	6.2%	18.5%	109	263000	16.7%	57.3%	26	10.2%	30.5%
104	183000	11.6%	68.8%	20	6.8%	25.3%	104	183000	11.6%	68.8%	26	10.2%	40.6%
112	170000	10.8%	79.6%	14	4.8%	30.1%	112	170000	10.8%	79.6%	26	10.2%	50.8%
102	49000	3.1%	82.7%	14	4.8%	34.9%	102	49000	3.1%	82.7%	12	4.7%	55.5%
101	45000	2.8%	85.6%	16	5.5%	40.4%	101	45000	2.8%	85.6%	12	4.7%	60.2%
113	42000	2.7%	88.2%	14	4.8%	45.2%	113	42000	2.7%	88.2%	12	4.7%	64.8%
103	39000	2.5%	90.7%	18	6.2%	51.4%	103	39000	2.5%	90.7%	12	4.7%	69.5%
117	33000	2.1%	92.8%	12	4.1%	55.5%	117	33000	2.1%	92.8%	12	4.7%	74.2%
114	31000	2.0%	94.7%	14	4.8%	60.3%	114	31000	2.0%	94.7%	12	4.7%	78.9%
110	18000	1.1%	95.9%	14	4.8%	65.1%	110	18000	1.1%	95.9%	6	2.3%	81.3%
116	15000	0.9%	96.8%	16	5.5%	70.5%	116	15000	0.9%	96.8%	6	2.3%	83.6%
111	14000	0.9%	97.7%	14	4.8%	75.3%	111	14000	0.9%	97.7%	6	2.3%	85.9%
106	10000	0.6%	98.4%	16	5.5%	80.8%	106	10000	0.6%	98.4%	6	2.3%	88.3%
118	8000	0.5%	98.9%	14	4.8%	85.6%	118	8000	0.5%	98.9%	6	2.3%	90.6%
107	6000	0.4%	99.2%	12	4.1%	89.7%	107	6000	0.4%	99.2%	6	2.3%	93.0%
115	5000	0.3%	99.6%	12	4.1%	93.8%	115	5000	0.3%	99.6%	6	2.3%	95.3%
119	4000	0.3%	99.8%	12	4.1%	97.9%	119	4000	0.3%	99.8%	6	2.3%	97.7%
120	3000	0.2%	100.0%	6	2.1%	100.0%	120	3000	0.2%	100.0%	6	2.3%	100.0%
Total	1579000	100.0%		292	100.0%		Total	1579000	100.0%		256	100.0%	



Porträt

Periscope ist ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf erfolgreiche Unternehmensentwicklung, vom Neunternehmer bis zum etablierten KMU.

Ein von Periscope entwickeltes Workshopkonzept zur Erstellung eines Businessplans wird an verschiedenen Fach- und Hochschulen doziert. Dieses Basiswissen mit konkreten handlungsanleitungen ist auch in Buchform erhältlich: «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung», erschienen im SKV-Verlag. Diese KMU-Lösungen sind hochpraktikabel und unmittelbar umsetzbar.

Serie

Die sechs Teile der Serie «Betriebswirtschaftliche Instrumente» erscheinen wie folgt:

07/06 «SWOT-Analyse»

08/06 «Konkurrenzanalyse»

09/06 «ABC-Analyse»

10/06 «Make-or-buy-Analyse»

01/07 «Benchmarking»

02/07 «Nutzwertanalyse»

Links

Download einer Excel-Vorlage zur Erstellung einer ABC-Analyse unter www.periscope.ch.



Fragen

Pascal O. Stocker
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH, Partner
Periscope Vision AG
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon
Tel. 055 420 33 11
pascal.stocker@periscope.ch
www.periscope.ch

