

## ABC-Analyse im Vertrieb: Prioritäten erkennen - Produkte steuern - DB verbessern (HaufeIndex: 659874)

### Zusammenfassung

Wer Prioritäten setzt, kann auch knappe Ressourcen optimal nutzen. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist dies jeden Tag aktuell.

Wer dann nach einem Hilfsmittel sucht, das ebenso einfach wie informativ ist, dem sei die ABC-Analyse empfohlen. Im Vertrieb kann sie eingesetzt werden, um den Deckungsbeitrag deutlich zu steigern - und dies durch gezielte Steuerungsmaßnahmen bei nur wenigen Produkten.

Dieser Beitrag zeigt, wie Sie mit Ihren betrieblichen Daten, einer EXCEL-Tabelle und Ihren Marktinformationen eine ABC-Analyse für Produkte durchführen und ergebnisorientiert auswerten. Die in diesem Beitrag beschriebene EXCEL-Anwendung finden Sie unter ABC-Analyse.

### 1 Für Erfolg muss man Prioritäten setzen (HaufeIndex: 673378)

#### Arbeiten mit Prioritäten

Jeder kennt das Problem: Der Terminkalender ist voll, die Tage sind mit Arbeit ausgefüllt, und am Abend haben wir oft das Gefühl, doch kaum etwas Wichtiges geleistet zu haben. Hier hilft ein Zeitprotokoll, in dem wir aufschreiben, mit welchen Arbeiten wir wieviel Zeit verbracht haben. Erst dadurch sehen wir klar, welchen Raum wichtige und weniger wichtige Dinge einnehmen. Bei den meisten wird die tägliche Routine den weitaus größten Teil der Zeit beanspruchen. Ein einfaches Mittel, Prioritäten zu setzen, ist eine ABC-Analyse unserer Aufgaben:

- **A**-Aufgaben: Dies sind einige wenige, aber wichtige Aufgaben mit hoher Effizienz. Sie müssen bei der Zeitplanung Vorrang haben und dürfen nicht wegen Routinearbeiten vernachlässigt werden. A-Aufgaben sind in der Regel Chefsache.
- **B**-Aufgaben: Dazwischen befinden sich ›mehr oder weniger‹ wichtige Aufgaben, bei denen wir uns genau überlegen müssen, ob sie vorrangig selbst gemacht werden müssen oder aber delegiert werden können.
- **C**-Aufgaben: Hier häuft sich die tägliche Routine, die viel Zeit verschlingt, aber wenig zu unserem Ergebnis beiträgt. Vieles davon kann delegiert oder auch einmal verschoben werden. Vor allem aber sollten wir uns von Zeit zu Zeit überlegen, auf welche dieser C-Aufgaben wir ganz verzichten, um Freiraum für A-Aufgaben zu schaffen.

### 2 Elemente der ABC-Analyse (HaufeIndex: 659875)

Dieser kleine Exkurs in den Arbeitsalltag zeigt schon alle wesentlichen Elemente der ABC-Analyse, die als Controlling-Instrument in der betrieblichen Praxis, hier am Beispiel Vertrieb, eingesetzt wird:

#### 2.1 Systematische Bestandsaufnahme (HaufeIndex: 659876)

Am Anfang steht eine systematische Bestandsaufnahme der Ist-Situation. Die vage Vorstellung, dass uns ›die Zeit wegläuft‹, ist sicher zutreffend, genügt aber nicht, um Veränderungen einzuleiten. Ebenso weiß jeder, welches seine wichtigsten Produkte (Kunden, Lieferanten) sind. Doch was man im Tagesgeschäft wahrnimmt, täuscht oft über die tatsächliche Situation hinweg.

Viele werden bei dieser systematischen Bestandsaufnahme überrascht sein, wie klein die Zahl der Produkte ist, mit denen der größte Teil des Gewinns erwirtschaftet wird, und wie wenig die große Zahl von C-Produkten zum Ergebnis beiträgt.

## 2.2 Fokussierung auf wenige Klassen (HaufeIndex: 659877)

Mit der ABC-Analyse können komplizierte Strukturen überschaubar gemacht werden. Erst eine gewisse Unübersichtlichkeit wie beim Arbeitstag oder der Woche macht eine solche Bestandsaufnahme und Fokussierung auf wenige Klassen notwendig. Diese Unübersichtlichkeit ist typisch für die meisten Unternehmen, die eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Produkte führen. Obgleich die Einteilung in nur drei Klassen eher grob erscheint, hat sie doch gerade dadurch den Vorteil, den Blick auf das Wesentliche zu lenken.

## 2.3 Prioritäten setzen (HaufeIndex: 659878)

Ziel der ABC-Analyse ist es, Prioritäten zu setzen. Sie dient als Entscheidungshilfe, um Management-Aufgaben effizienter zu gestalten. Zeit, Kapital und Wissen können nicht beliebig vermehrt werden. Deshalb müssen diese knappen Ressourcen optimal eingesetzt werden, Aufwand und Nutzen müssen in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Die meiste Aufmerksamkeit wird den A-Produkten gewidmet, bei C-Produkten sind Arbeitsaufwand und Mitteleinsatz auf das Minimum zu beschränken. B-Produkte nehmen eine Zwischenstellung ein, hier ist von Fall zu Fall abzuwägen.

## 3 Beschreibung und Einsatzmöglichkeiten (HaufeIndex: 659879)

### 3.1 Beschreibung (HaufeIndex: 659880)

Das Prinzip der ABC-Analyse lässt sich folgendermaßen beschreiben: Eine Teilmasse wird zu der zugehörigen Gesamtmasse in Beziehung gesetzt. Das anteilige Verhältnis wird in Prozent ausgedrückt. Die Klassifizierungsgrenzen 80/15/5 haben sich in der Praxis herausgebildet. Es kann aber auch jede andere Kombination von Teilmengen wie beispielsweise 65/25/10 gewählt werden. Dies ist abhängig von der Datenbasis und dem Ziel der Analyse. Entscheidend ist nur, dass daraus klare Prioritäten für das unternehmerische Handeln abzuleiten sind.

|             |      |
|-------------|------|
| Klasse A    | 80%  |
| Klasse B    | 15%  |
| Klasse C    | 5%   |
| Gesamtmasse | 100% |

### Eindimensionale Klassifizierung

Die ABC-Analyse baut immer nur auf einem einzelnen Kriterium auf, z.B. auf der Menge, dem Wert oder dem Deckungsbeitrag, d.h. sie ist eindimensional. Mit dem Ergebnis können Sie also nicht die vielschichtigen Zusammenhänge erfassen, die in Entscheidungen hineinwirken. Das ist besser mit einer mehrdimensionalen Methode wie dem Portfolio möglich. Der große Vorteil der ABC-Analyse liegt jedoch insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen darin, dass sie einfach und schnell zu erstellen ist und ohne besonderen Aufwand in den organisatorischen Ablauf integriert werden kann. Und schließlich muss man bedenken, dass eine solche zahlenmäßige Rangfolge rein formal ist. Es ist notwendig, dass man jedes Produkt darauf abklopft, warum es an dieser Stelle steht. Stellt man flankierend zur ABC-Analyse weitere Überlegungen an, wie hier rund um das Thema »Produkt«, kann sie zu einem wertvollen Informationsinstrument werden.

### 3.2 Einsatzmöglichkeiten (HaufeIndex: 659881)

#### Historischer Ausgangspunkt

Ursprünglich kommt die ABC-Analyse aus der Materialwirtschaft, die oft sehr kapitalintensiv (Lagerhaltung) und durch eine große Zahl von Rohstoffen oder Kaufteilen sehr unübersichtlich ist. Sie findet darüber hinaus in fast allen Unternehmensbereichen Anwendung. Hier eine kurze Übersicht von Einsatzmöglichkeiten:

Materialwirtschaft:

- Materialstruktur
- Mengen- und Wertzusammenhänge

Produktion:

- Anlagen mit den höchsten Ausfallzeiten, Ausschussraten
- Maschinen mit kostenintensivster Instandhaltung

Kosten:

- Rangfolge nach Kostenarten
- Kostentreiber finden
- Vordringlich werden die A-Kosten auf Kostensenkungspotenzial abgeklopft, C-Kosten sind zu vernachlässigen

Vertrieb:

- mengen- und wertmäßige Zusammenhänge
- Produkte mit dem höchsten Deckungsbeitrag
- Kundenstruktur
- Konkurrenzanalyse

### 4 Das Praxisbeispiel (HaufeIndex: 659882)

An einem Praxisbeispiel aus dem Vertrieb sollen Produkte mit Hilfe der ABC-Analyse untersucht werden. Dabei geht es zum einen darum, das formale Vorgehen dieser Methode zu zeigen, zum anderen, flankierende Überlegungen anzustellen, mit denen die Ergebnisse interpretiert und in den Zusammenhang des Unternehmens gestellt werden können. Die Zahl der Produkte wurde hier stark gekürzt, um die Tabellen auf einer Bildschirmseite darstellen zu können. Es ist deshalb im Auge zu behalten, dass in den meisten Unternehmen die Liste der C-Produkte um ein Vielfaches länger ist.

#### 4.1 Die Kriterien (HaufeIndex: 659883)

##### ABC-Analyse lenkt Aktivitäten

Für die Kriterien *Menge*, *Umsatz* und *Deckungsbeitrag* werden jeweils getrennte ABC-Analysen erstellt. Ziel unternehmerischer Maßnahmen ist es, den Ertrag zu steigern. Somit ist das wesentliche Ziel einer ABC-Analyse, den Produkten mit dem besten Deckungsbeitrag die größte Aufmerksamkeit zu widmen. Dennoch würden wichtige Informationen verschenkt, würde man die ABC-Analyse nur für den DB machen, denn der Gesamt-DB realisiert sich nur über die Menge.

##### **Achtung**

Wenn ein Produkt einen sehr guten DB von z.B. 50% (als Verhältnis DB/Umsatz) hat, sagt das noch nichts darüber aus, ob es im Markt überhaupt Chancen für eine Absatzsteigerung mit dem Ziel der Erhöhung des Gesamt-DB gibt. Die ABC-Analyse nach dem Kriterium Menge gibt wichtige Auskünfte über die Nachfrage nach bestimmten Produkten, insbeson-

dere wenn man die Entwicklung über mehrere Jahre verfolgt. Beim umgekehrten Fall, nämlich weniger gutem DB, aber steigendem Marktpotenzial, lohnt es sich, den DB gezielt über Senkung der variablen Kosten und/oder Erhöhung des Verkaufspreises zu verbessern. Bei den folgenden Beispielen wird die ABC-Analyse nach Deckungsbeitrag zugrunde gelegt, zugleich aber auch das Absatzpotenzial der Produkte als wichtiger Faktor in die Entscheidungen einbezogen.

## 4.2 Die PC-Anwendung (HaufeIndex: 659884)

Die PC-Anwendung besteht aus einer EXCEL-Arbeitsmappe, und zwar mit den Daten dieser Produkte aus zwei verschiedenen Jahren sowie einem Jahresvergleich. Führt man die ABC-Analyse über mehrere Jahre durch, lassen sich damit Entwicklungen verfolgen, und sie wird so vom Instrument der Ist-Analyse zum Planungsinstrument. Die Arbeitsmappe enthält folgende Tabellenblätter:

### Originaldaten

Produkte nach Artikelnummern mit den Spalten Produktbezeichnung, Absatzmenge, Preis/Mengeneinheit, Umsatz, Deckungsbeitrag/Mengeneinheit und Gesamt-DB. Hier werden die Daten so abgelegt, wie sie aus der zentralen Datenbank des Unternehmens übernommen werden. Die Originaldaten dürfen nicht verändert werden.

### Arbeitsdaten

Die Originaldaten werden in ein zweites Tabellenblatt kopiert. Es ist nicht unbedingt erforderlich, dieses zusätzliche Blatt zwischen die Originaldaten und die eigentliche ABC-Analyse zu schieben, es empfiehlt sich aber aus folgendem Grund: Es gibt oft Produkte, die sich nur geringfügig unterscheiden, jedoch verschiedene Artikelnummern haben, z.B. das gleiche Produkt in verschiedenen Farben, eine minimale Variante in der Rezeptur u. Ä. Dabei sind der Preis/Mengeneinheit gleich, ebenso der DB/Mengeneinheit. Dann kann es oft sinnvoll sein, diese Varianten zusammenzufassen, um Prioritäten klarer zu erkennen. An dieser Stelle ist also zu überlegen, ob es vorrangig um das Produkt insgesamt oder um die Verteilung der einzelnen Varianten geht. Im Praxisbeispiel gibt es zwei Produkte, deren Varianten zusammengefasst werden. Das Tabellenblatt Arbeitsdaten steht für diese veränderten Originaldaten zur Verfügung und wird nun zum Ausgangspunkt der ABC-Analyse.

| ABC-Analyse Produkte |             |             |            | Originaldaten 1997 |         |           |
|----------------------|-------------|-------------|------------|--------------------|---------|-----------|
| Art.-Nr.             | Produkt     | Absatzmenge | Preis / ME | Umsatz             | DB / ME | Gesamt-DB |
| 100                  | Produkt 100 | 1.994.610   | 1,45       | 2.892.185          | 0,45    | 897.575   |
| 110                  | Produkt 110 | 137.570     | 4,80       | 660.336            | 1,78    | 244.875   |
| 111                  | Produkt 111 | 150.600     | 4,80       | 722.880            | 1,78    | 268.068   |
| 112                  | Produkt 112 | 138.550     | 4,80       | 665.040            | 1,78    | 246.619   |
| 120                  | Produkt 120 | 1.900       | 39,50      | 75.050             | 18,50   | 35.150    |
| 130                  | Produkt 130 | 1.787.030   | 1,60       | 2.859.248          | 0,58    | 1.036.477 |
| 140                  | Produkt 140 | 2.160       | 29,50      | 63.720             | 11,00   | 23.760    |
| 150                  | Produkt 150 | 1.549.030   | 0,96       | 1.487.069          | 0,23    | 356.277   |
| 160                  | Produkt 160 | 820         | 42,00      | 34.440             | 21,00   | 17.220    |
| 170                  | Produkt 170 | 222.100     | 1,75       | 388.675            | 0,72    | 159.912   |
| 180                  | Produkt 180 | 160.670     | 1,75       | 281.173            | 0,67    | 107.649   |
| 190                  | Produkt 190 | 60.990      | 0,89       | 54.281             | 0,32    | 19.517    |
| 200                  | Produkt 200 | 32.800      | 14,60      | 478.880            | 8,50    | 278.800   |
| 201                  | Produkt 201 | 20.970      | 14,60      | 306.162            | 8,50    | 178.245   |
| 210                  | Produkt 210 | 239.270     | 2,95       | 705.847            | 1,02    | 244.055   |
| 220                  | Produkt 220 | 5.260       | 19,80      | 104.148            | 9,44    | 49.654    |
| 230                  | Produkt 230 | 380         | 38,00      | 14.440             | 20,00   | 7.600     |
| 240                  | Produkt 240 | 190         | 14,95      | 2.841              | 7,80    | 1.482     |
| 250                  | Produkt 250 | 240         | 29,00      | 6.960              | 14,00   | 3.360     |
| 260                  | Produkt 260 | 750         | 45,00      | 33.750             | 19,00   | 14.250    |
| 270                  | Produkt 270 | 560         | 23,00      | 12.880             | 10,00   | 5.600     |

Abb. 1: Tabellenblatt >Arbeitsdaten 1997<

**ABC-Analyse Absatzmenge**

Von den Arbeitsdaten werden die Produkt- und Mengen-Spalten in ein drittes Tabellenblatt kopiert, anschließend nach Menge absteigend sortiert und summiert. In den meisten Unternehmen gibt es nebeneinander verschiedene Mengeneinheiten wie Kilo, Liter, Meter, Stück etc. Für eine solche Vertriebsanalyse ist das aber unerheblich: Man summiert alles und verwendet nur die Kategorie Mengeneinheiten (ME). In der nächsten Spalte werden die Prozentanteile der einzelnen Produkte von der Gesamtmenge berechnet. Stellt man bei der ersten Formel einen absoluten Bezug zum Summenfeld her (z.B. C3/\$C\$21 im Tabellenblatt Absatzmenge 1997), kann der Rest der Spalte kopiert werden. In der letzten Spalte schließlich kommt man durch Summierung der Prozenz zur Klassifizierung in A-, B- und C-Produkte, wobei die Grenzen möglichst dicht an 80/15/5 gezogen werden, sofern das Datenmaterial nicht andere Grenzen nahelegt.

| ABC-Analyse Produkte |             |             | Absatzmenge 1997 |     |
|----------------------|-------------|-------------|------------------|-----|
| Art.-Nr.             | Produkt     | Absatzmenge | Prozent          | ABC |
| 100                  | Produkt 100 | 1.994.610   | 30,66%           |     |
| 130                  | Produkt 130 | 1.787.030   | 27,47%           |     |
| 150                  | Produkt 150 | 1.549.030   | 23,81%           | 82% |
| 110                  | Produkt 110 | 426.720     | 6,56%            |     |
| 210                  | Produkt 210 | 239.270     | 3,68%            |     |
| 170                  | Produkt 170 | 222.100     | 3,41%            | 14% |
| 180                  | Produkt 180 | 160.670     | 2,47%            |     |
| 190                  | Produkt 190 | 60.990      | 0,94%            |     |
| 200                  | Produkt 200 | 53.770      | 0,83%            |     |
| 220                  | Produkt 220 | 5.260       | 0,08%            |     |
| 140                  | Produkt 140 | 2.160       | 0,03%            |     |
| 120                  | Produkt 120 | 1.900       | 0,03%            |     |
| 160                  | Produkt 160 | 820         | 0,01%            |     |
| 260                  | Produkt 260 | 750         | 0,01%            |     |
| 270                  | Produkt 270 | 560         | 0,01%            |     |
| 230                  | Produkt 230 | 380         | 0,01%            |     |
| 250                  | Produkt 250 | 240         | 0,00%            |     |
| 240                  | Produkt 240 | 190         | 0,00%            | 4%  |
|                      |             | 6.506.450   |                  |     |

Abb. 2: Tabellenblatt >ABC-Analyse Absatzmenge 1997<

**ABC-Analyse Umsatz und ABC-Analyse DB**

sind analog aufgebaut. Für jedes dieser Kriterien werden die ABC-Analysen der einzelnen Jahre nebeneinander in ein neues Tabellenblatt kopiert.

**Absatzmenge 1997-98/Umsatz 1997-98/DB 1997-98**

So erhält man einzelne Jahresvergleiche nach Menge, Umsatz und DB und kann Veränderungen in der Rangfolge und den pro-

zentualen Anteilen der Produkte auf einen Blick sehen. Über mehrere Jahre empfiehlt sich ein rollierender Vergleich, d.h. dass jeweils nur die letzten zwei, maximal drei Jahre nebeneinandergestellt werden, da die Tabellen sonst unübersichtlich werden (siehe Abb. 3).

### 4.3 Steuerungsmaßnahmen (HaufeIndex: 659885)

Die ABC-Analysen von 1997 werden nun gezielt als Steuerungsinstrument für 1998 eingesetzt. Personal- und Mitteleinsatz sollen möglichst ressourcenschonend und ergebnisorientiert sein.

Den **A-Produkten** wird die größte Aufmerksamkeit gewidmet:

- Der Vertriebsleiter befasst sich selbst mit ihnen,
- detaillierte Planung und Kontrolle,
- Berichtswesen, kurzfristige Auswertungen,
- intensive Zusammenarbeit mit Materialwirtschaft und Produktion,
- detaillierte Informationsbeschaffung, Marktforschung,
- intensive Kundenkontakte,
- größerer Aufwand für Werbung und Verkaufsförderung,
- Sonderprovisionen für Vertriebsmitarbeiter,
- Nutzung von logistischen Vorteilen.

Für **B-Produkte** gilt im Allgemeinen: normaler Aufwand. Sie gehören in den Verantwortungsbereich von Sachbearbeitern. Entscheidend ist in diesem ›Mittelfeld‹ vor allem, ob Produkte in ihrem Lebenszyklus aufsteigend oder absteigend sind. Im einen Fall würden sie gezielt gefördert, d.h. ähnlich wie A-Produkte behandelt, im anderen Fall wie C-Produkte.

Bei **C-Produkten** wird der Aufwand so gering wie möglich gehalten:

- kein Werbeaufwand, keine teuren Prospekte,
- möglichst wenig Verwaltungsaufwand,
- möglichst wenig Inventur- und Logistikaufwand,
- regelmäßige Sortimentsbereinigung,
- aber: neu eingeführtes Produkt z.B. soll im Folgejahr in die B-Gruppe aufsteigen.

Im Folgenden wird gezeigt, welche Auswirkungen diese Steuerungsmaßnahmen bei den A- und C-Produkten/DB des Praxisbeispiels haben. Bei allen anderen Produkten wird die Datenbasis 1998 bewusst nicht verändert, um die Ergebnisse dieser Steuerungsmaßnahmen deutlicher zeigen zu können.

| ABC-Analyse Produkte 1997 |             |                  |         |     | 1998 Deckungsbeitrag |               |                  |         |     |
|---------------------------|-------------|------------------|---------|-----|----------------------|---------------|------------------|---------|-----|
| Art.-Nr.                  | Produkt     | Gesamt-DB        | Prozent | ABC | Art.-Nr.             | Produkt       | Gesamt-DB        | Prozent | ABC |
| 130                       | Produkt 130 | 1.036.477        | 24,70%  |     | 130                  | Produkt 130   | 1.135.865        | 24,10%  |     |
| 100                       | Produkt 100 | 897.575          | 21,39%  |     | 100                  | Produkt 100   | 1.005.283        | 21,33%  |     |
| 110                       | Produkt 110 | 759.562          | 18,10%  |     | 110                  | Produkt 110   | 797.529          | 16,92%  |     |
| 200                       | Produkt 200 | 457.045          | 10,89%  | 75% | 200                  | Produkt 200   | 682.428          | 14,48%  | 77% |
| 150                       | Produkt 150 | 356.277          | 8,49%   |     | 150                  | Produkt 150   | 356.277          | 7,56%   |     |
| 210                       | Produkt 210 | 244.055          | 5,82%   |     | 210                  | Produkt 210   | 244.055          | 5,18%   |     |
| 170                       | Produkt 170 | 159.912          | 3,81%   |     | 220                  | Produkt 220   | 172.236          | 3,65%   |     |
| 180                       | Produkt 180 | 107.649          | 2,57%   | 21% | 170                  | Produkt 170   | 159.912          | 3,39%   | 20% |
| 220                       | Produkt 220 | 49.654           | 1,18%   |     | 180                  | Produkt 180   | 44.988           | 0,95%   |     |
| 120                       | Produkt 120 | 35.150           | 0,84%   |     | 120                  | Produkt 120   | 35.150           | 0,75%   |     |
| 140                       | Produkt 140 | 23.760           | 0,57%   |     | 140                  | Produkt 140   | 23.760           | 0,50%   |     |
| 190                       | Produkt 190 | 19.517           | 0,47%   |     | 190                  | Produkt 190   | 19.517           | 0,41%   |     |
| 160                       | Produkt 160 | 17.220           | 0,41%   |     | 160                  | Produkt 160   | 17.220           | 0,37%   |     |
| 260                       | Produkt 260 | 14.250           | 0,34%   |     | 260                  | Produkt 260   | 14.250           | 0,30%   |     |
| 230                       | Produkt 230 | 7.600            | 0,18%   |     | 270                  | Produkt 270   | 5.600            | 0,12%   | 3%  |
| 270                       | Produkt 270 | 5.600            | 0,13%   |     |                      |               |                  |         |     |
| 250                       | Produkt 250 | 3.360            | 0,08%   |     |                      |               |                  |         |     |
| 240                       | Produkt 240 | 1.482            | 0,04%   | 4%  |                      |               |                  |         |     |
|                           |             | <b>4.196.145</b> |         |     |                      |               | <b>4.714.070</b> |         |     |
|                           |             |                  |         |     |                      | Diff. Vorjahr | <b>517.925</b>   |         |     |

Abb. 3: Tabellenblatt >DB 1997-98<

### 5 A-Produkte Deckungsbeitrag (HaufeIndex: 659886)

In der ABC-Analyse des Jahres 1997 werden 75% des gesamten DB von nur vier Produkten erwirtschaftet (Abb. 3). Ziel ist es, den DB im Folgejahr deutlich zu steigern, indem die Planung und die Verkaufsaktivitäten ganz auf diese vier Produkte konzentriert werden. Gelingt das, hat man den Nutzen der an sich sehr einfachen Methode der ABC-Analyse ausgeschöpft, nämlich knappe Ressourcen ergebnisorientiert einzusetzen.

#### 5.1 Preissteigerung (HaufeIndex: 659887)

Produkt 130: Die Kennzahl, die den DB zum Umsatz ins Verhältnis setzt, liegt für Produkt 130 bei 36,2%, und die Vertriebsleitung plant eine weitere Steigerung. Der Hebel, über den der DB hier gesteigert werden soll, ist der *Preis*. Das Produkt läuft gut, der Markt verträgt eine Preissteigerung. Der Verkaufspreis wird um 3% erhöht, die Kosten können konstant gehalten werden, d.h. der Mehrerlös fließt voll in den DB ein. Die Absatzmenge bleibt im folgenden Jahr nahezu auf demselben Stand (+ 0,9%).

|                    |       |   |       |
|--------------------|-------|---|-------|
| Verkaufspreis/ME   | 1,60  | □ | 1,65  |
| Deckungsbeitrag/ME | 0,58  | □ | 0,63  |
| DB/Umsatz          | 36,2% | □ | 38,2% |

#### 5.2 Absatzsteigerung (HaufeIndex: 659888)

Bei Produkt 100 soll der Deckungsbeitrag über die *Menge* gesteigert werden. Das Absatzpotenzial ist noch nicht ausgeschöpft. Dazu werden verstärkt Werbung und Verkaufsförderung eingesetzt, und der Verkaufspreis wird im Rahmen dieser Strategie bewusst auf dem Vorjahresstand gehalten. Das Plus von 5% in der Mengenplanung ermöglicht zugleich Einsparungen auf der Kostenseite, beispielsweise durch günstigere Einkaufskonditionen oder Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktion, so dass trotz Mehrkosten im Vertrieb der DB/ME verbessert werden kann.

|                    |       |   |           |
|--------------------|-------|---|-----------|
| Absatzmenge        | + 5%  | □ | + 100.000 |
| Deckungsbeitrag/ME | 0,45  | □ | 0,48      |
| DB/Umsatz          | 31,0% | □ | 33,1%     |

### 5.3 Preis-/Absatzsteigerung (HaufeIndex: 659889)

Bei Produkt 110 sind sowohl Preis als auch Absatzpotenzial noch nicht ausgeschöpft. Hier sollen *Preis* und *Menge* in Kombination als Hebel zur DB-Steigerung eingesetzt werden. Der Verkaufspreis wird um 3% angehoben, die Planmenge um 5%. Anreiz für den Verkauf sind Sonderprovisionen, also direkte Mehrkosten, die durch den höheren Verkaufspreis gedeckt werden müssen. Die Produktionskosten können konstant gehalten werden. Es liegt also der Fall vor, dass durch höheren Absatz bei gleichbleibendem DB/ME der Gesamt-DB steigt.

|                    |       |   |          |
|--------------------|-------|---|----------|
| Absatzmenge        | + 5%  | □ | + 21.000 |
| Verkaufspreis/ME   | 4,80  | □ | 4,95     |
| Deckungsbeitrag/ME | 1,78  | □ | 1,78     |
| DB/Umsatz          | 37,1% | □ | 36,0%    |

### 5.4 Preis-/Absatzsteigerung bei geschmälertem DB (HaufeIndex: 659890)

Produkt 200: Abbildung 4 zeigt, wie unterschiedlich ein und dasselbe Produkt in der ABC-Analyse nach verschiedenen Kriterien abschneiden kann. Die Klassifizierung als A-Produkt nach DB und C-Produkt nach Absatzmenge - nicht etwa umgekehrt - ist natürlich eine positive Konstellation, die auf das ausgesprochen gute DB/Umsatz-Verhältnis zurückzuführen ist.

| Rang-<br>folge<br>ABC | Produkt 200<br>1997 |        |                 |
|-----------------------|---------------------|--------|-----------------|
|                       | Absatzmenge         | Umsatz | Deckungsbeitrag |
| 1                     | A                   | A      | A               |
| 2                     |                     |        |                 |
| 3                     |                     |        |                 |
| 4                     | B                   | 785042 | 457045          |
| 5                     |                     |        |                 |
| 6                     |                     |        |                 |
| 7                     | C                   | C      | C               |
| 8                     |                     |        |                 |
| 9                     |                     |        |                 |
| 10                    |                     |        |                 |
| 11                    |                     |        |                 |
| 12                    |                     |        |                 |
| 13                    | C                   | C      | C               |
| 14                    |                     |        |                 |
| 15                    |                     |        |                 |
| 16                    |                     |        |                 |
| 17                    |                     |        |                 |
| 18                    |                     |        |                 |

Abb. 4: ABC-Analyse unter verschiedenen Gesichtspunkten

Das Produkt 200 wird in zwei Varianten angeboten und erweist sich als Renner. Das Absatzpotenzial ist bei weitem noch

nicht ausgeschöpft. Der Vertriebsleiter entscheidet, zwei weitere Varianten ins Programm zu nehmen, um das Produkt noch besser im Markt zu präsentieren (s. Tabelle ›Originaldaten 1998‹). Die Absatzmenge soll entscheidend gesteigert werden, verbunden mit einer moderaten Erhöhung des Verkaufspreises um 2%. Auf der anderen Seite entstehen höhere Produktionskosten, die den DB/ME merklich schmälern. Da dieser jedoch bisher überdurchschnittlich gut war, kann auch eine solche Entscheidung sinnvoll sein. Die Strategie zur Steigerung des DB ist bei Produkt 200 also die Steigerung von *Menge* und *Preis* unter Inkaufnahme einer *Schmälerung des DB/ME*.

|                    |       |   |          |
|--------------------|-------|---|----------|
| Absatzmenge        | + 72% | □ | + 38.000 |
| Verkaufspreis/ME   | 14,60 | □ | 14,90    |
| Deckungsbeitrag/ME | 8,50  | □ | 7,40     |
| DB/Umsatz          | 58,2% | □ | 49,7%    |

### 5.5 Ergebnis der DB-Steigerung (HaufeIndex: 659891)

Bei Umsetzung dieser Planungen im Jahr 1998 wird der DB um 470 TEUR erhöht. Abbildung 5 zeigt die erfolgreiche DB-Steigerung durch gezielte Maßnahmen bei nur vier Produkten.

| Produkt     | DB 1997   | DB 1998   | DB-Plus        |
|-------------|-----------|-----------|----------------|
| Produkt 130 | 1.036.477 | 1.135.865 | 99.388         |
| Produkt 100 | 897.575   | 100.5283  | 107.708        |
| Produkt 110 | 759.562   | 797.529   | 37.967         |
| Produkt 200 | 457.045   | 682.428   | 225.383        |
|             |           |           | <b>470.446</b> |

Abb. 5: DB-Steuerung durch gezielte Maßnahmen

### 6 C -Produkte Deckungsbeitrag (HaufeIndex: 659892)

Ein Blick auf Abb. 3 zeigt, dass 1997 nur 4% des gesamten DB von den C-Produkten erwirtschaftet wurden. In diesem Beispiel sind nur 10 Produkte aufgeführt, tatsächlich muss man sich aber ein Vielfaches von C-Produkten vorstellen, deren Anteil jeweils unter 1% liegt. Aus diesem Grund ist in der Tabelle die Prozent-Spalte mit zwei Kommastellen formatiert, damit man den C-Anteil überhaupt noch erkennen kann.

#### Praxis-Tipp

Bei C-Produkten muss der Vertriebsleiter genau begründen können, warum sie ihren Platz im Sortiment haben und auch weiter haben sollen. Es empfiehlt sich, jedes Jahr oder zumindest alle zwei bis drei Jahre eine systematische Sortimentsbereinigung durchzuführen. Neben Lagerumschlagsstatistiken kann dafür die ABC-Analyse als einfaches und probates Hilfsmittel eingesetzt werden.

### 6.1 Sortimentsbereinigung (HaufeIndex: 659893)

Fängt man am unteren Tabellenende an, die Produkte auf ihren weiteren Verbleib im Sortiment abzuklopfen, würden vier Pro-

dukte sofort ausscheiden. Zusammengenommen ist ihr Anteil am DB nur 0,43%, am Umsatz 0,31% und am Absatz sogar nur 0,02%. Drei Produkte werden daraufhin aus dem Sortiment genommen. Das Produkt 270 wird allerdings weitergeführt, da es sich um ein Traditionsprodukt des Unternehmens handelt, auf das aus Image-Gründen nicht verzichtet werden soll (Abb. 6).

| Produkt     | DB 1997       |
|-------------|---------------|
| Produkt 240 | 1.482         |
| Produkt 250 | 3.360         |
| Produkt 230 | 7.600         |
|             | <b>14.439</b> |

Abb. 6: DB nach Sortimentsbereinigung

Durch die Streichung dieser drei Produkte mit extrem niedrigem Absatz aus dem Sortiment verliert man im Folgejahr (bei gleichem Absatz) zwar 14 TDM an Deckungsbeitrag, dem stehen aber Minderkosten für Lagerhaltung, Inventur, Vertrieb und Verwaltung gegenüber. Grundsätzlich wirkt sich eine sinnvolle Sortimentsbereinigung immer positiv aus, da organisatorische und personelle Kapazitäten freigemacht werden, die in anderen Bereichen effizienter eingesetzt werden können.

## 6.2 Das abgerundete Sortiment (HaufeIndex: 659894)

Geht man in der Liste weiter nach oben, fällt die Entscheidung aus verschiedenen Gründen zugunsten der Produkte aus. Das Produkt 190 ist ein typisches Ergänzungsprodukt, von dem die Kunden erwarten, dass sie es auch vom Lieferanten ihrer Hauptprodukte beziehen können. Ein solches Produkt muss allein schon wegen der Kundenzufriedenheit und damit Kundenbindung geführt werden - zumal hier zusätzlich noch Absatzmenge (61.000) und DB (36%) dafürsprechen. Auch die übrigen Produkte haben ihren Platz im abgerundeten Sortiment, d.h. es sind Zusatzangebote zu den Kernprodukten. Sie kommen damit dem wachsenden Bedürfnis der Kunden nach Leistungen aus einer Hand entgegen. Allerdings sollte man für diese Produkte den Vertriebs- und Verwaltungsaufwand so gering wie möglich halten.

## 6.3 Das Aufsteiger-Produkt (HaufeIndex: 659895)

Würde man bei Produkt 220 rein formal auf die Rangfolge in der ABC-Analyse 1997 sehen, gäbe es keinen Grund, besonderes Augenmerk darauf zu richten - ist es doch nach allen drei Kriterien im C-Bereich positioniert. Dieses Produkt wurde jedoch 1997 neu eingeführt, und das Unternehmen verspricht sich gute Marktchancen, wenn auch nicht den Aufstieg in die Spitzengruppe. Da Produkt 220 einen ausgezeichneten DB hat (47,7%), plant der Vertriebsleiter über eine deutliche Mengensteigerung einen wesentlichen Beitrag zum Gesamt-DB. Ziel ist der Aufstieg in den B-Bereich im Folgejahr. Der Verkaufspreis bleibt in der Einführungsphase zwei Jahre lang unverändert, durch übliche Kostensteigerungen wird auf der anderen Seite ein leichtes Absinken des DB/ME in Kauf genommen. Abbildung 7 zeigt das Ergebnis.

|                    |          |         |
|--------------------|----------|---------|
| Absatzmenge        | + 252% □ | +13.000 |
| Deckungsbeitrag/ME | 9,44 □   | 9,30    |
| DB/Umsatz          | 47,7% □  | 47,0%   |

| Deckungsbeitrag<br>Rangfolge |    | Aufsteiger: Produkt 220 |        |
|------------------------------|----|-------------------------|--------|
|                              |    | 1997                    | 1998   |
| A                            | 1  |                         |        |
|                              | 2  |                         |        |
|                              | 3  |                         |        |
|                              | 4  |                         |        |
| B                            | 5  |                         |        |
|                              | 6  |                         |        |
|                              | 7  |                         | 172236 |
|                              | 8  |                         |        |
| C                            | 9  | 49654                   |        |
|                              | 10 |                         |        |
|                              | 11 |                         |        |
|                              | 12 |                         |        |
|                              | 13 |                         |        |
|                              | 14 |                         |        |
|                              | 15 |                         |        |
|                              | 16 |                         |        |
|                              | 17 |                         |        |
|                              | 18 |                         |        |

Abb. 7: DB-Entwicklung eines ›Aufsteigers‹

Der gegenläufige Fall des Absteiger-Produktes 180 sei hier der Vollständigkeit halber erwähnt. Absatz, Umsatz und DB sinken 1998 gegenüber dem Vorjahr, da es nicht mehr den Kundenwünschen entspricht. Es gibt bereits Alternativprodukte auf dem Markt (siehe Tabelle ›Arbeitsdaten‹ 1997 und 1998).

## 7 Fazit (HaufeIndex: 659896)

Die ABC-Analyse ist eine einfache Methode, betriebliche Daten im Interesse eines effektiven Einsatzes von personellen und finanziellen Ressourcen auszuwerten. Die Vertriebsaktivitäten können auf die Produkte gelenkt werden, bei denen der Einsatz am meisten für das Ergebnis bringt. Dabei ist der in Prozent ausgedrückte Deckungsbeitrag/Umsatz (= DB/ME) durchaus eine informative Größe.

### Praxis-Tipp

Wirklich wichtig für die Prioritätensetzung ist jedoch der Gesamtdeckungsbeitrag, d.h. der DB/Absatzmenge. Die Größe ›Absatzmenge‹ bzw. ›Absatzpotenzial‹ darf nicht unterschätzt werden - womit auch deutlich wird, dass neben der Auswertung von betriebsinternen Daten die Auswertung von Marktdaten immens wichtig ist. Nur so wird die ABC-Analyse Produkte zum Steuerungsinstrument der Vertriebs- und Unternehmensleitung.

## Autor/in

- Dr. Ilse Huss, Externes Controlling, Hamburg.

