

Christian Schawel | Fabian Billing

Top 100 Management Tools

Christian Schawel | Fabian Billing

Top 100 Management Tools

Das wichtigste Buch
eines Managers

2., überarbeitete Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2004

2. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1468-2

Vorwort

Das Wirtschaftsumfeld stellt immer höhere Anforderungen an die Fähigkeiten eines Managers. Verkürzung von Produktlebenszyklen, Globalisierung des Wettbewerbs in den meisten Sektoren, Virtualisierung von Wertschöpfungsketten, Ansteigen der Faktorkosten im eigenen Land – diese und andere Tendenzen führen zu höherer Komplexität und Dynamik im Managementalltag.

Mehr denn je müssen Manager also versuchen, die Dimensionen dieser Komplexität in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Dies führt zu einem äußerst vielschichtigen Aufgabenspektrum des Managers: Strategiedefinition in einem dynamischen Umfeld, Portfolio-Optimierung, Multi-Projektmanagement, kontinuierliche Wertsteigerung, kontinuierliche Effizienzsteigerung usw. Für viele dieser Themen sind Konzepte vorhanden, die die Bewältigung der Management-Aufgabe wesentlich erleichtern.

In der Praxis lassen sich allerdings drei Probleme erkennen:

1. Vorhandene Konzepte sind dem Manager nicht bekannt.
2. Es ist häufig unklar, welches unter den bekannten Konzepten in der jeweiligen Situation am besten geeignet ist.
3. Die Ergebnisse der Modelle bzw. der Analysen werden falsch interpretiert.

Geistige Flexibilität, Know-how und Entscheidungsfähigkeit sind das Rüstzeug für den beruflichen Erfolg; darüber muss ein Manager ohnehin verfügen. Ein bisschen Mehr an Schnelligkeit sowie inhaltlichem und prozessualem Wissen kann dabei über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

An dieser Stelle setzt dieses Buch an. Es stellt die 100 wichtigsten Konzepte und Tools dar, beschreibt Anwendungsmöglichkeiten (inkl. Musterschaubilder) und erleichtert die Interpretation der Ergebnisse.

Unser Dank gilt in erster Linie unseren Familien und Freunden, die die Erstellung dieses Buches durch Verzicht auf gemeinsame Zeit unterstützten. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.

Christian Schawel
Fabian Billing

Inhalt

Vorwort	5
Die Management-Toolbox	11
Der Toolbox-Navigator	14
Die Top 100 Management Tools	23
ABC-Analyse	24
Activity Based Costing	26
Alternativen-Bewertung	28
Ansoff-Matrix	30
ARIZ	32
Balanced-Scorecard (BSC)	34
BCG-Matrix	37
Benchmarking	39
Beschaffungsmanagement	41
Beyond Budgeting	43
Brainstorming	45
Business Plan	47
Business Process Reengineering (BPR)	49
Cash Flow	51
Change Management	53
Coaching	55
CPFR	57
Cross Selling	59
Customer Relationship Management (CRM)	61

Customer Value Management	63
Deduktiver Logikbaum	65
Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)	67
Drei generische Strategien	69
E-Business Management	71
Economic Value Added	73
Efficient Consumer Response (ECR)	75
Entscheidungsbaum	77
Erfahrungskurve	79
Erfolgskennzahlen	82
Facility Management	84
Feedback	86
Five-Forces-Modell	88
Führungsmodelle	90
Gemeinkostenwertanalyse	92
Geschäftsberichtanalyse	94
Ideenbewertung	96
Innovationsmanagement	98
Interne Leistungsverrechnung	100
Interviewing	102
Investitionsmanagement	104
IT-Kostenoptimierung	106
Kennzahlen finanzieller Sicherheit und Solvenz	108
Komplexitätsmanagement	110
Konfliktmanagement	112
Kosten- und Leistungsrechnung	114
Krisenmanagement	116
Launch Management	118

Management Buyouts/-ins	120
Marktausschöpfung (Initiative)	122
Meeting-Vorbereitung	124
Mergers and Acquisitions (M & A)	126
Mind Mapping	128
Moderation	130
Morphologischer Kasten	132
Multiprojektmanagement	134
NPV (Net Present Value) – Barwertbetrachtung	136
Offshoring	138
Osborn-Methode	140
Outplacement	142
Outsourcing	144
Portfolioanalyse	146
Präsentationstechnik	148
PR-Management	150
Produktentwicklungsprozess	152
Produktlebenszyklus	154
Profit, Service und Cost Center	156
Projektmanagement	158
QHAR-Prinzip	160
Rentabilitäts-Kennziffern	162
Risikomanagement	164
Sales-Funnel-Analyse	166
Schaubilddesign	168
Share-of-Wallet-Analyse	170
Six Sigma	172
Storyline	174

Strategisches Controlling	176
Strategieentwicklung	178
Strategische Allianz	180
SWOT-Analyse	182
Synektik	184
Teammanagement	186
Total Quality Management (TQM)	188
Turnaround Management	190
Überzeugungstechniken	192
Unternehmenskulturmanagement	194
Verhandlungsmanagement	196
WACC	198
Walt-Disney-Methode	200
Wertorientierte Führung	202
Wertschöpfungskette	204
Wissensmanagement (Einführung)	206
Working Capital Management	208
Zielkostenmanagement/Target Costing	210
Zielvereinbarung (MbO)	212
4-C-Analyse-Konzept	214
4-C des Marketing	216
4 P des Marketing	218
6-3-5-Methode	220
6-Hut-Denken	222
7-S-Modell	224
Stichwortverzeichnis	226
Literaturverzeichnis	230
Die Autoren	241

Die Management-Toolbox

Die zunehmenden Anforderungen an Manager spiegeln sich nicht nur im immer härter werdenden Wettbewerb im Markt wider, sondern auch in der Vielfalt an Aufgaben und Themen: Strategien definieren, Konzepte entwickeln, Projekte vorantreiben oder dazu beisteuern, kontinuierlich die Effizienz zu erhöhen, kreativ und innovativ sein, gemeinsam mit Kunden und Zulieferern Lösungen entwickeln, Mitarbeiter zielgerichtet steuern und motivieren etc.

Die sich dabei ergebenden Fragestellungen müssen oftmals in kürzester Zeit beantwortet werden. Dabei ist neben der Komplexität der Fragen auch deren Heterogenität von Bedeutung; dies insbesondere in General-Management-Funktionen. Speziell hier wird man mit einer Flut von verschiedenen Fragen konfrontiert, z.B.

- Wie führe ich ein Benchmarking durch?
- Was sagt der ROCE aus?
- Wie setze ich eine Gemeinkostenwertanalyse auf?
- Wie können IT-Kosten signifikant gesenkt werden?
- Welche Phasen und grundsätzliche Aktivitäten umfasst ein M & A-Prozess?
- Welche Voraussetzungen hat eine Zielvereinbarung und wie kann ich diese formulieren/realisieren?
- Wie sieht ein effizienter Innovationsprozess aus?
- Auf welche Weise kann Change Management eine Restrukturierungsmaßnahme unterstützen?
- Welche Kennzahlen können zur Steuerung der Leistungserbringung sinnvoll genutzt werden?

Für viele relevante Aufgabenstellungen sind Konzepte, Modelle, Standardprozesse oder Instrumente vorhanden, die die Erfassung und strukturierte Bearbeitung dieser Aufgabe wesentlich erleichtern sollen. Über diese kann man sich entweder über Experten oder die Literatur informieren. Speziell in den Fällen, in denen man nicht auf Experten zurückgreifen kann, ist der Griff zur Literatur zwingend. Dabei stehen drei grundsätzlich verschiedene Formen zur Verfügung:

- *Management-Lexika*: In Management-Lexika wird eine schier unüberschaubare Anzahl an Begriffen aus dem Managementkontext mit sehr kurzen Definitionen beschrieben. Auf Grund des geringen Gehalts an Informationen helfen diese Informationen nur für das allererste Verständnis, nicht aber für die Anwendung weiter.
- *Management-Kompendien*: Hier werden mehrere Managementmodelle in ausführlicher Form dargestellt. Dabei decken die dargestellten Modelle nur einen kleinen Teil des relevanten Spektrums (bzw. ein bestimmtes Thema) ab; in der Regel ist die Form der Darstellung umfangreich, und die Inhalte sind oft nicht praxisgerecht aufbereitet.
- *Spezielle Managementliteratur*: In diesem Literaturgenre wird ein ausgewähltes Thema (betriebswirtschaftliches Problem) ausführlich analysiert und diskutiert. Um sich einen schnellen Überblick über ein Thema zu verschaffen, ist die Darstellung eher zu ausführlich; so müssen sich Manager die für sie relevanten Inhalte aufwendig extrahieren.

Das Dilemma, vor dem Manager auf der Suche nach Informationen zu einem Thema stehen, zeigt sich in drei Problemen:

1. Manager erhalten aus der aktuellen Literatur oftmals zu wenig oder zu viel Informationen.
2. Das Buch mit dem relevanten Inhalt muss erst gefunden und beschafft werden – dies kostet Zeit.

3. Der Leser muss sich an unterschiedliche Schreibstile und Darstellungsformen gewöhnen.

Genau an solchen Problemen setzt dieses Buch an. Die Management-Toolbox stellt die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente pragmatisch, strukturiert und anwendungsorientiert dar. Die zwei-, maximal dreiseitige Darstellung umfasst bis auf wenige Ausnahmen die folgenden sechs Elemente:

- (1) Kurzbeschreibung
- (2) Anwendungsgebiete
- (3) Nutzen
- (4) Voraussetzungen
- (5) Kernelemente/Vorgehen
- (6) Quellen/Weiterführende Literatur

Dabei werden die Inhalte durch Schaubilder visualisiert, so dass oftmals die sofortige Umsetzung oder Nutzung durch den Manager – zum Beispiel im Rahmen einer Präsentation – unterstützt wird. Der Abschnitt Voraussetzungen wird nur bei den Konzepten aufgeführt, bei denen dadurch ein Mehrwert entsteht.

Viele der Konzepte können nach einer Beschreibung auf zwei Seiten direkt angewendet werden. Andere, komplexere Konzepte können in der Kürze nur grob skizziert werden. Die Beschreibung gibt hier einen Überblick über wichtige Elemente oder grobe Schritte im Vorgehen. Für die detaillierte Anwendung ist das Heranziehen von weiteren Informationen, z.B. über die unter „Quellen/Weiterführende Literatur“ angegebenen Bücher, erforderlich.

Die Auswahl der 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente für die Management-Toolbox ist aus zahlreichen Diskussionen mit erfahrenen und erfolgreichen Managern hervorgegangen. Die Tools werden im folgenden Kapitel in einen logischen Zusammenhang gebracht, um dem Leser die übergreifende Einordnung zu erleichtern.

Der Toolbox-Navigator

Im Hauptteil des Buches werden die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente der Management-Praxis kurz und prägnant in alphabetischer Reihenfolge beschrieben. Diese Reihenfolge wurde gewählt, um ein schnelles Nachschlagen zu ermöglichen. Bei der inhaltlichen Einordnung der Tools unterstützt Sie der Management-Toolbox-Navigator.

Die einzelnen Elemente der Management-Toolbox lassen sich in drei Obergruppen einteilen, die gleichzeitig Schritte in einem kontinuierlichen Managementprozess darstellen. Diese Obergruppen sind *Strategisches Gestalten*, *Steuerung und Kommunikation* sowie *Analyse und Synthese*. Dabei sind die Obergruppen in Untergruppen unterteilt, wie in der folgenden Abbildung visualisiert:

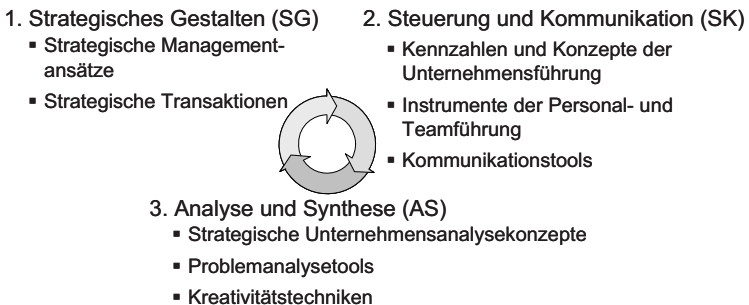


Abbildung 1: Struktur der Management-Toolbox: Der Navigator

Auf die einzelnen Obergruppen, deren Untergruppen sowie die darin enthaltenen Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente wird im Folgenden näher eingegangen.

2.1 Strategisches Gestalten (SG)

Manager nehmen auf die Gestaltung übergreifender Elemente des Unternehmens maßgeblich Einfluss. Dies umfasst die langfristige Ausrichtung sowie das Gestalten des Unternehmens auf Basis strategischer Managementansätze sowie strategischer Transaktionen und die Realisierung der damit gegebenenfalls notwendigen Veränderungen.

Strategische Managementansätze

Das Gestalten des Unternehmens und seiner Zukunft ist ein äußerst komplexer Vorgang, bei dem ein sehr breites Spektrum von Aspekten berücksichtigt werden muss. Die Komplexität kann durch die Anwendung von strategischen aber fokussierten Managementansätzen reduziert werden. Kenntnisse über Inhalte, Anwendungsgebiete, Nutzen, Voraussetzungen, Kernelemente und Vorgehen ausgewählter strategischer Managementansätze gehören zum Basis-Know-how eines Managers.

Die übergreifenden Managementansätze, die in diesem Buch beschrieben werden, sind (in alphabetischer Reihenfolge):

- Business Process Reengineering (BPR)
- Change Management
- Innovationsmanagement
- Investitionsmanagement
- Komplexitätsmanagement
- Krisenmanagement
- Produktentwicklungsprozess
- Risikomanagement
- Six Sigma
- Total Quality Management (TQM)
- Turnaround Management

- Unternehmenskultur-Management
- Wissensmanagement

Die im Hauptteil des Buches beschriebenen funktionspezifisch wirksamen Managementansätze sind:

- Beschaffungsmanagement
- Collaborative, Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)
- Cross Selling
- Customer Relationship Management (CRM)
- Customer Value Management
- E-Business Management
- Efficient Consumer Response (ECR)
- Facility Management
- IT-Kostenoptimierung
- Launch Management
- Marktausschöpfung (Initiative)
- Working Capital Management

Strategische Transaktionen

Zur Realisierung einer Strategie oder einer Neuausrichtung des Unternehmens können Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig werden. Einige davon werden über strategische Transaktionen realisiert – begleitet durch Transformationsprojekte. Solche Transaktionen zu planen und durchzuführen ist ein komplexer und oft langwieriger Prozess.

Die Beschreibung der ausgewählten Transaktionen in diesem Buch zielt auf ein grobes Verständnis des Ablaufs und der zu beachtenden Elemente bei den einzelnen Transaktionen. Hier kann die ausschließliche Lektüre dieses Buches zur Durchführung der Transaktionen nicht ausreichen:

- Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)
- Management Buyouts/-ins
- Mergers & Acquisitions (M & A)
- Offshoring
- Outplacement
- Outsourcing
- Strategische Allianz

2.2 Steuerung und Kommunikation (SK)

Ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens definiert und implementiert, muss die Organisation entsprechend der Ausrichtung und Ziele gesteuert und geführt werden. Hierfür werden Konzepte zur Unternehmensführung sowie geeignete Kennzahlen/-systeme benötigt; diese sind das erste Element dieser Obergruppe.

Steuerung und Führung erfolgt nicht nur quantitativ über das Berichtswesen, sondern im Arbeitsalltag eines Managers über die Personal- und Teamführung sowie die zielgerichtete Kommunikation (z.B. von Strategien, Zielen und Vorgehen). Deshalb beinhaltet dieser Teil der Management-Toolbox neben Instrumenten zur Personal- und Teamführung zusätzlich auch Kommunikationstools.

Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung

Die Steuerung und Führung eines Unternehmens oder eines Bereichs anhand von definierten Zielsetzungen ist äußerst komplex. Es existiert eine Vielzahl an Kennzahlen bzw. an Kennzahlensystemen, die für die Steuerung und Führung genutzt werden können.

In Wissenschaft und Praxis werden kontinuierlich Diskussionen über vorhandene oder neue, richtige oder falsche Systeme geführt – das Idealmodell scheint noch nicht definiert zu sein. Dennoch gibt es eine Reihe von Konzepten und Kennzahlen zur Steuerung von

Unternehmen, die sehr weit verbreitet Anwendung finden. In diesem Buch werden die wichtigsten beschrieben:

- Activity-Based Costing
- Balanced Scorecard (BSC)
- Beyond Budgeting
- Cash Flow
- Economic Value Added
- Erfolgskennziffern
- Interne Leistungsverrechnung
- Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz
- Kosten- und Leistungsrechnung
- NPV (Net Present Value) – Barwert-Betrachtung
- Profit, Service und Cost Center
- Rentabilitätskennziffern
- Strategisches Controlling
- Weighted Average Cost of Capital (WACC)
- Wertorientierte Führung
- Zielkostenmanagement/Target Costing

Instrumente der Personal- und Teamführung

Neben der gesamthaften Führung des Unternehmens über ausgewählte Steuerungskonzepte und Kennzahlen müssen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag geführt werden. Manager müssen auf Mitarbeiter eingehen, Motivation sichern und gemeinsam mit den Mitarbeitern auf diesem Wege das maximal mögliche Ergebnis erreichen.

Hierfür muss eine Balance aus Fördern und Fordern, aus straffer zielorientierter Führung und Schaffung von Freiräumen sichergestellt werden – adaptiert an den spezifischen Bedürfnissen und Aufgaben von Mitarbeitern und Teams. Dies unterstützen die folgenden Instrumente der Personal- und Teamführung:

- Coaching
- Feedback
- Führungsmodelle
- Konfliktmanagement
- Multiprojektmanagement
- Projektmanagement
- Teammanagement
- Zielvereinbarung (Management by Objectives)

Kommunikationstools

Kommunikation ist ein elementarer Bestandteil des Managementalltags: Verhandlungen werden geführt, Pressemeldungen lanciert, Ergebnisse präsentiert usw. Gut vorbereitete und zielgerichtete Kommunikation kann extrem wirkungsvoll sein. Die besten Ergebnisse können verpuffen, wenn sie nicht überzeugend und logisch stringent vorgestellt werden. Die Effizienz der eigenen Kommunikation kann ein Manager durch den Einsatz und das Verinnerlichen ausgewählter Kommunikationstools massiv steigern. Aus diesem Grund werden die folgenden Tools ausführlich beschrieben:

- Interviewing
- Meeting-Vorbereitung
- Moderation
- Präsentationstechnik
- PR-Management
- Schaubilddesign
- Storyline
- Überzeugungstechniken
- Verhandlungsmanagement

2.3 Analyse und Synthese (AS)

Im Vorfeld von Entscheidungen mit strategischen Implikationen für Unternehmen, Bereiche oder einzelne Prozesse müssen Analysen durchgeführt und zu identifizierten Problemen Lösungsansätze entwickelt werden. Tools, die Analyse und Ideengenerierung unterstützen, sind Teil der Analyse und Synthese als dritte Obergruppe der Management-Toolbox.

Strategische Unternehmensanalysekonzepte

Für die Analyse strategischer Sachverhalte, die sich auf das gesamte Unternehmen beziehen, kann auf eine Vielzahl von Analysekonzepten zurückgegriffen werden. Die gängigsten und wichtigsten strategischen Unternehmensanalysekonzepte sind die folgenden:

- Ansoff-Matrix
- BCG-Matrix
- Business Plan
- Drei generische Strategien (Porter)
- Five-Forces-Modell
- Portfolioanalyse
- Strategieentwicklung
- SWOT-Analyse
- 4-C-Analyse-Konzept
- Wertschöpfungskette
- 7-S-Modell

Problemanalysetools

Neben strategischen Unternehmensanalysekonzepten müssen für spezielle Fragestellungen, die sich zum Beispiel auf einzelne Funktionen, Produkte oder Prozesse beziehen, ausgewählte Problemana-

lysetools genutzt werden. Für die Management-Toolbox wurden die folgenden 14 als die relevantesten ausgewählt:

- ABC-Analyse
- Alternativen-Bewertung
- Benchmarking
- Deduktiver Logikbaum
- Entscheidungsbaum
- Erfahrungskurve
- Gemeinkostenwertanalyse
- Geschäftsberichtsanalyse
- Produktlebenszyklus
- QHAR-Prinzip
- Sales-Funnel-Analyse
- Share of Wallet
- 4 C des Marketing
- 4 P des Marketing

Kreativitätstechniken

Für die vielfältigsten Probleme müssen Lösungen gefunden werden. Basis dafür ist die Ideengenerierung, die durch spezielle Kreativitätstechniken gefördert werden kann. Dabei zielen diese Techniken maßgeblich darauf, den/die Teilnehmer dabei zu unterstützen, den Gedanken freien Lauf zu lassen, in alle Richtungen zu denken, Gedanken und Vorstellungen zu neuen Kombinationen zu verknüpfen, Analogien zu bilden, die Ideensuche zu strukturieren und systematisieren (z.B. anhand verschiedener Checklisten). Die folgenden Kreativitätstechniken sollten zum Handwerkszeug jedes Managers gehören:

- ARIZ
- Brainstorming

- Ideenbewertung
- Mind Mapping
- Morphologischer Kasten
- Osborn-Methode
- Synektik
- Walt-Disney-Methode
- 6-3-5-Methode
- 6-Hut-Denken

Die Top 100 Management Tools

Im Folgenden werden die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente – die Kernelemente der Management-Toolbox – in alphabetischer Reihenfolge dargestellt.

Um die Einbindung in einen anwendungsorientierten Kontext zu erleichtern, wird bei der Beschreibung der 100 Elemente der Management-Toolbox jeweils rechts vom Titel die Obergruppe symbolisiert und unterhalb des Titels die Untergruppe genannt.

Die Beschreibung der Konzepte, Methoden, Modellen und Instrumente folgt immer der gleichen Struktur: Die Kurzbeschreibung soll dem schnellen inhaltlichen Verständnis des Tools dienen. In welcher Form eine Anwendung erfolgen kann wird unter 2. skizziert. Der sich durch den Einsatz ergebende Nutzen sowie die für die Anwendung zu beachtenden Bedingungen sind Inhalt von 3. 'Nutzen' und 4. 'Voraussetzungen'. Wichtige Elemente, Kernfragen, Vorgehensmodelle sind unter 5. 'Kernelemente/Vorgehen' beschrieben. Für weitergehende Fragen kann auf die unter 6. angegebenen Quellen bzw. weiterführende Literatur zurückgegriffen werden.

ABC-Analyse



(Problemanalysetools)

1. Kurzbeschreibung

Die ABC-Analyse hat ihren Ursprung in der Unterstützung bei der Disposition von Verbrauchsmaterialien. Sie ist ein Verfahren, das die Ordnung bzw. Klassifizierung großer Datenmengen unterstützt. Die Elemente in den Daten werden den drei Klassen A, B und C zugeordnet.

2. Anwendungsgebiete

Die ABC-Analyse lässt sich auf Grund ihrer einfachen Logik und der Unabhängigkeit von spezifischen Untersuchungsgegenständen vielseitig einsetzen, u.a. bei den Fragen, welche Materialien, welche Produkte, welche Kunden oder welche Regionen den größten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

3. Nutzen

- Komplexitätsreduzierung bei großen Datenmengen.
- Einfache Anwendung ohne Abhängigkeit von spezifischen Inhalten der Analyseelemente.
- Pragmatische Hilfe bei der Priorisierung des Ressourceneinsatzes.

4. Voraussetzungen

- Vorhandensein von vergleichbaren Daten (z.B. Umsatz, Abnahmemenge) für Analyseelemente (z.B. Kunden).
- Idealerweise liegen die Daten über verschiedene Perioden vor, um eine mögliche Dynamik in der Analyse zu verstehen.

5. Kernelemente/Vorgehen

In der folgenden Abbildung wird eine Beispieltabelle zur Unterstützung dargestellt, deren Erstellung im Folgenden beschrieben wird.

Nr.	Prozent Kunden	Kunde	Umsatz 2004 (in Euro)	Kumulierter Umsatz
1	5 %	Schawel GmbH	100.000	16,4 %
2	10 %	Billing GmbH	95.000	31,9 %
3	15 %	Hartenstein GmbH	90.000	46,7 %
4	20 %	Grein GmbH	85.000	60,6 %
...	...	...	...	...
20	100 %	Maurer GmbH	300	100 %
			610.400	

Abbildung 2: Beispieltabelle ABC-Analyse

Zunächst werden die Merkmale (z.B. Umsatz pro Kunde) festgelegt und die zugehörigen Daten in Tabellenform dargestellt. Dann werden die Elemente nach dem Merkmal sortiert und die Werte in einer neuen Spalte kumuliert (z.B. die größten zwei Kunden generieren 31,9 % des Umsatzes). Der letzte Schritt umfasst die Klassifizierung der Merkmale und die grafische Aufbereitung. Die Kunden werden in die drei Gruppen A-, B- und C-Kunden eingeteilt.

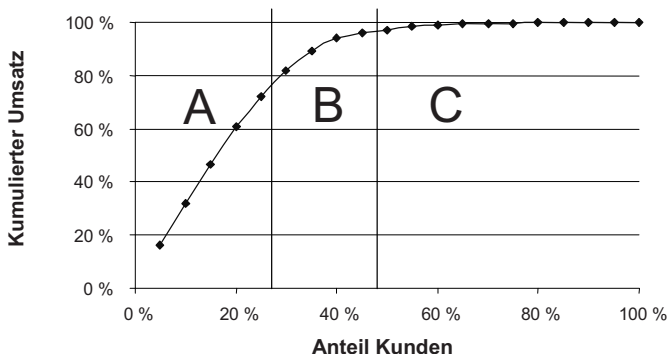


Abbildung 3: Grafik ABC-Analyse

Das Ergebnis kann zur Priorisierung der Ressourcen genutzt werden. A-Kunden werden zu Key Accounts, bei B-Kunden muss sich ein Vertriebsmitarbeiter um mehrere Kunden kümmern. Die 11 C-Kunden könnten alle von einem Mitarbeiter betreut werden.

6. Quellen/Weiterführende Literatur

Cordts/Lensing: ABC-Analyse, 1991.

Probst: Controlling leicht gemacht, 2000.