

ABC-Analyse

Inhalt

ABC-Analyse: Beispiel mit Erklärung & Hintergründen	2
ABC-Analyse mit Excel – Vorlage & Tipps	11
Pareto-Prinzip: 80/20-Regel für die ABC-Analyse nutzen	16
ABC-Analyse: Maßnahmen für A-, B- und C-Objekte ableiten	23
XYZ-Analyse: Beispiel Zusammenhang mit ABC-Analyse	32
Empfehlungen aus dem Management-Handbuch	42
Autoren	44

ABC-Analyse: Beispiel mit Erklärung & Hintergründen

Ein Beispiel zeigt, wie die ABC-Analyse durchgeführt wird und welche Erkenntnisse sich daraus ableiten lassen. Eine Excel-Vorlage unterstützt Sie bei der Analyse und ABC-Klassifizierung von Produkten, Kunden oder Einkaufsteilen.

Zuletzt geändert am 06.06.2024

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Worum geht es bei der ABC-Analyse?

Die ABC-Analyse ist eine Methode zur Einteilung von Kunden, Produkten, Material und anderen Objekten in drei Klassen oder Kategorien: A, B oder C. Die Objekte werden mit einer für die Analyse relevanten Kenngröße beschrieben und dann nach dieser Kenngröße sortiert.

Dadurch entsteht eine Liste, in der das wichtigste Objekt an erster Stelle steht (Element der A-Kategorie) und das unwichtigste Objekt an letzter Stelle (Element der C-Kategorie). Die Grenzen zwischen A-, B- und C-Kategorie werden im Einzelfall festgelegt.

Wofür wird die ABC-Analyse eingesetzt?

Die ABC-Analyse hilft bei der **Prioritätensetzung**. Kunden, Produkte, Lieferanten, Einkaufsteile oder andere Analyseobjekte werden nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen sortiert und klassifiziert. Dazu werden die Objekte anhand einer ausgewählten Kenngröße in drei Klassen oder Kategorien unterteilt:

- A: sehr wichtig
- B: wichtig
- C: weniger wichtig

Die einzelnen Kunden oder Produkte können dann je nach Zugehörigkeit zu einer der drei Klassen unterschiedlich behandelt werden. Die ABC-Analyse hilft, Maßnahmen und die dafür erforderlichen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen; nämlich dort, wo die Maßnahmen den größten Effekt versprechen.

Beispielsweise erhalten Kunden der A-Klasse eine intensivere Betreuung, bessere Lieferbedingungen oder Rabatte, weil dort ein höherer Umsatz oder Gewinn erzielt werden kann.

Wie die ABC-Analyse im Einzelnen durchgeführt wird und welche Schlussfolgerungen sich daraus ableiten lassen, wird mit dem folgenden Beispiel erläutert.

Beispiel: ABC-Analyse für die Kundenbetreuung

In einem Unternehmen soll ermittelt werden, welche Kunden Zugriff auf eine besondere Servicehotline erhalten sollen und darüber zusätzliche Leistungen in Anspruch nehmen können. Dazu wird im ersten Schritt eine Liste aller Kunden zusammengestellt – mit folgenden Informationen (für das letzte Jahr):

- Anzahl von Bestellungen
- durchschnittlicher Bestellwert
- Umsatz

Die relevante Kenngröße für die Zuordnung zur ABC-Kategorie soll der Umsatz eines Kunden im vergangenen Jahr sein. Die Kunden werden nach dieser Kenngröße sortiert und dann den Kategorien A, B, oder C zugeordnet.

Warum muss der Jahresumsatz für die ABC-Analyse ungleich sein?

Die ABC-Analyse und die Zuordnung zu diesen drei Klassen bringt nur dann eine Erkenntnis, wenn sich die Kunden bezüglich des Jahresumsatzes auch deutlich unterscheiden. Wenn das Unternehmen mit allen Kunden in etwa den gleichen Umsatz pro Jahr erzielt, lässt sich keine sinnvolle Einteilung in A, B oder C vornehmen.

Statistisch wird die Ungleichverteilung durch die sogenannte Lorenzkurve oder durch den sogenannten Gini-Koeffizienten ausgedrückt.

Wie hängen Klassengrenzen und Zielsetzung zusammen?

Die Grenzen zwischen den drei Klassen werden in Abhängigkeit von der Fragestellung oder Zielsetzung festgelegt sowie von der Verteilung der Werte (hier des Umsatzes bei der Menge der Kunden).

Wenn es beispielsweise darum geht, nur wenigen, wirklich wichtigen Kunden den Zugriff auf die Servicehotline zu ermöglichen, dann wird die Grenze zwischen den Klassen A und B so gewählt, dass nur wenige Kunden in die A-Klasse fallen.

Hintergrund für die Festlegung der Grenzen ist die sogenannte **Pareto-Regel oder 80/20-Regel**. Danach würden 20 Prozent der Kunden für 80 Prozent des Umsatzes sorgen. Ob das auch so ist, hängt von der Verteilung des Umsatzes ab (der Gini-Koeffizient wäre dann 0,6).

Es können auch verschiedene Werte für die Klassengrenzen ausprobiert und unterschiedliche Szenarien durchgespielt werden. Dann wird jeweils geprüft, was das Szenario für die ursprüngliche Fragestellung bedeuten würde. Folgende Klassengrenzen werden meistens genutzt:

Klasse	Wertanteil (%)	Mengenanteil (%)
A	60 – 80	5 – 15
B	10 – 25	20 – 40
C	5 – 15	50 - 75

Klassengrenzen für die ABC-Analyse

Der Wertanteil entspricht dem Umsatzanteil der entsprechenden Kunden in der jeweiligen Klasse und der Mengenanteil der Anzahl der Kunden der jeweiligen Klasse im Vergleich zur Gesamtzahl aller Kunden.

Wie werden Daten sortiert und dargestellt?

In dem hier genannten Beispiel ergibt sich aufgrund der Daten folgende Sortierung und Zuordnung:

Rang	Kunde	Anzahl Bestellungen	durchschnittlicher Bestellwert	Umsatz	Klasse
1	Mann	54	1.300,00 €	70.200,00 €	A
2	Fundt	90	670,00 €	60.300,00 €	A
3	Broke	50	870,00 €	43.500,00 €	A
4	Lieber	29	1.050,00 €	30.450,00 €	B
5	Raser	45	550,00 €	24.750,00 €	B
6	Brack	20	1.100,00 €	22.000,00 €	B
7	Klaas	70	220,00 €	15.400,00 €	B
8	Kammerer	38	370,00 €	14.060,00 €	C
9	Holler	15	800,00 €	12.000,00 €	C
10	Sauer	30	230,00 €	6.900,00 €	C
11	Hummel	23	250,00 €	5.750,00 €	C
12	Müller	15	300,00 €	4.500,00 €	C
13	Rich	40	90,00 €	3.600,00 €	C
14	Bach	20	150,00 €	3.000,00 €	C
15	Dare	12	230,00 €	2.760,00 €	C
16	Meier	10	200,00 €	2.000,00 €	C
17	Schulze	3	400,00 €	1.200,00 €	C

Sortierung von Kunden und Umsatz in ABC-Klassen

Dabei wurden folgende Klassengrenzen für den Wertanteil (Umsatz) gewählt:

- A- zu B-Kunden: 60 Prozent des Umsatzes
- B- zu C-Kunden: 85 Prozent des Umsatzes

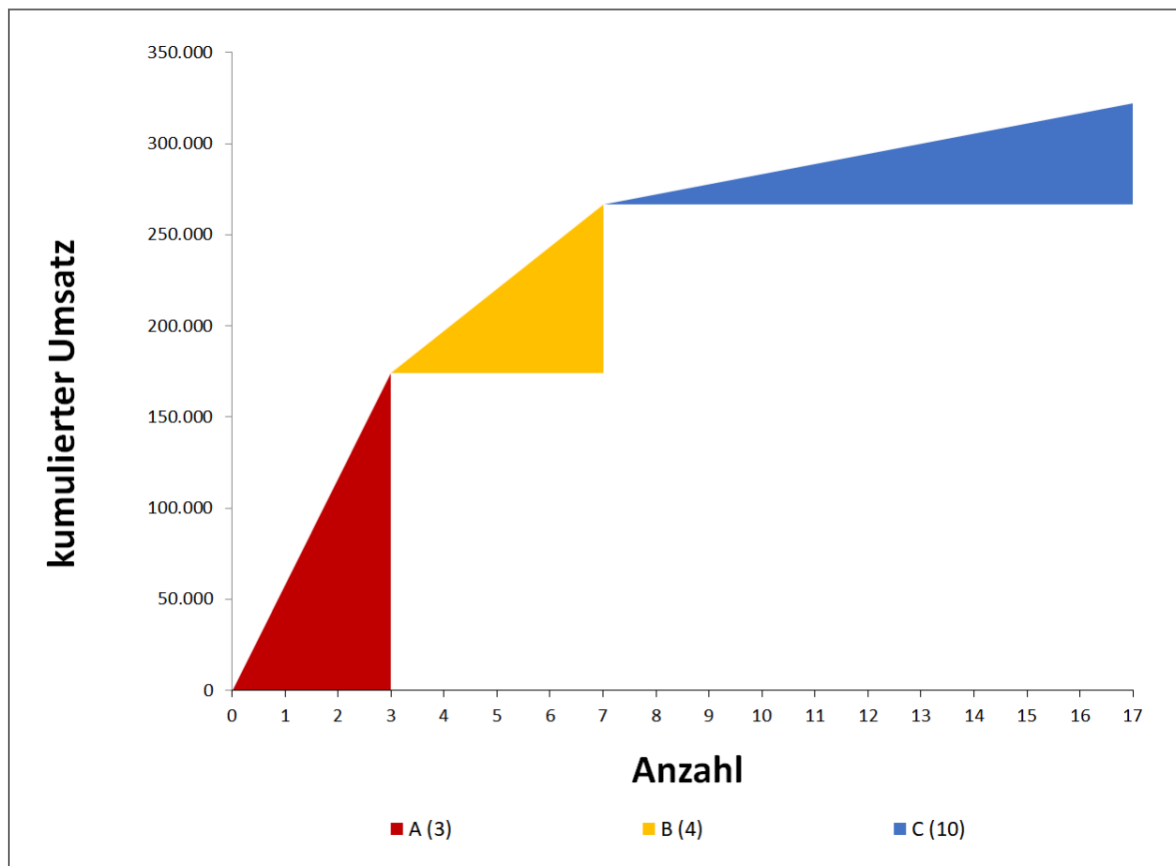
Folgende Ergebnisse ergeben sich dann:

Klasse	Klassen- grenze	Anzahl Kunden	Anteil an allen Kunden	Umsatz	Anteil am gesamten Umsatz	Anteil an der Bestell- häufigkeit
A	60%	3	17,7%	174.000 €	54,0%	34,4%
B	25%	4	23,5%	92.600 €	28,7%	29,1%
C	15%	10	58,8%	55.770 €	17,3%	36,5%
Summe	100%	17	100,0%	322.370 €	100,0%	100,0%

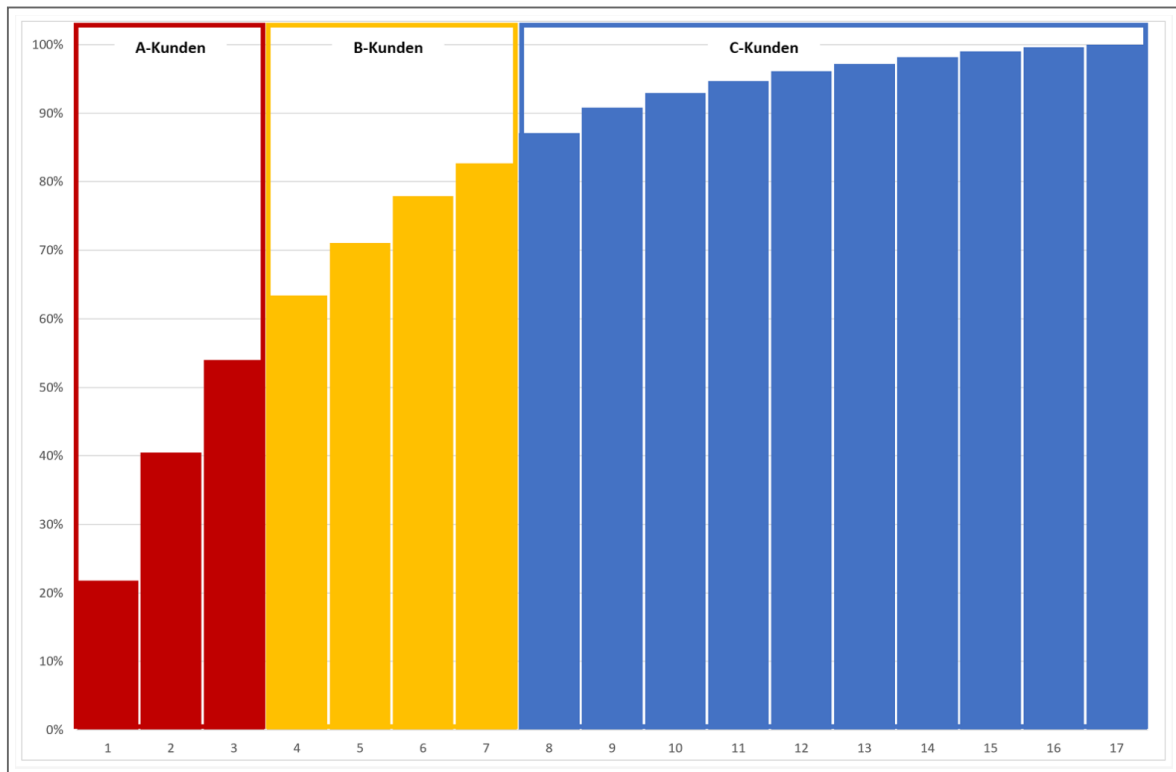
Umsatzanteil, geordnet nach Klassen

Der tatsächliche Umsatzanteil der einzelnen Klassen entspricht nicht exakt den Klassengrenzen, kommt diesen aber möglichst nah. Je mehr Objekte betrachtet werden, desto besser lassen sich die tatsächlichen Werte an die Klassengrenze annähern.

Die Verteilung kann wie in der folgenden Abbildung in einem **ABC-Diagramm** abgebildet werden.

*Visualisierung der ABC-Analyse*

Oder in Form einer (umgedrehten) **Lorenzkurve** oder eines **Treppendiagramms** wie in der folgenden Abbildung.



ABC-Analyse als Lorenzkurve oder Treppendiagramm

Was ist die Lorenzkurve?

Der Ökonom Max Otto Lorenz hat die Lorenzkurve 1905 entwickelt. Mit ihr stellt man statistische Verteilungen dar. Das Maß der Ungleichheit sowie die relative Konzentration innerhalb einer Verteilung werden sichtbar.

Mithilfe der Lorenzkurve lassen sich die Ergebnisse der ABC-Analyse übersichtlich präsentieren: Dazu wird auf der y-Achse die Kennzahl oder Kenngröße dargestellt, die gemessen wird und die Grundlage für die Klassen A, B und C ist. Auf der x-Achse werden die Objekte in sortierter Reihenfolge aufgetragen. Man sieht auf einen Blick, welche Objekte zu welchen Klassen gehören.

Beispiel-Daten zur ABC-Analyse auswerten und Maßnahmen ableiten

Das Unternehmen hat die drei Kunden mit dem höchsten Jahresumsatz der Klasse der **A-Kunden** zugewiesen. Es erzielt mit ihnen 54 Prozent des gesamten Umsatzes.

Diese Kunden sollen Zugriff auf die neue Servicehotline für eine ausführliche Kundenberatung erhalten. Weitere Möglichkeiten, diese Kunden bevorzugt zu behandeln, können sein: kurze Lieferzeiten, höhere Rabatte, Einladungen zu Events. Außerdem können diese besonderen Kunden von Key-Account-Managern betreut werden.

Die zehn **C-Kunden** erbringen nur 17 Prozent des gesamten Umsatzes. Sie führten 206 von 564 Bestellungen durch; das sind 37 Prozent. Damit verursachen sie einen höheren Bearbeitungs- und Logistikaufwand, als es ihrem Umsatzanteil entspricht. Möglicherweise verwendet auch der Vertrieb viel Zeit für die Betreuung der C-Kunden.

Es fließen also mehr Ressourcen und Aufwand in die Betreuung der C-Kunden, als es – gemessen am Umsatz – wirtschaftlich sinnvoll wäre. Aber Vorsicht: Vielleicht steckt in der Klasse der C-Kunden ein Kunde, der noch neu ist und Sie als Lieferant erst einmal testet. Er hat möglicherweise großes Potenzial, das Sie erschließen können. Prüfen Sie deshalb die Ergebnisse der ABC-Analyse immer auch unter einer Strategie-Perspektive.

Dazu kann mit weiteren Kennzahlen zum Deckungsbeitrag, zu den jeweiligen Prozesskosten, zum zukünftigen Umsatzpotenzial oder zum Referenzpotenzial genauer analysiert werden, welche Bedeutung ein einzelner Kunde hat. Daraus lassen sich dann weitergehende Schlussfolgerungen ziehen, wie A-Kunden, B-Kunden oder C-Kunden unterschiedlich bearbeitet oder betreut werden sollen.

Praxis

Wie erstellt man eine ABC-Analyse?

Prüfen Sie, für welche Bereiche Ihres Unternehmens Sie eine ABC-Analyse durchführen wollen. Beachten Sie dabei, dass sich die Bedeutung der einzelnen Elemente oder Objekte wie Kunden oder Produkte erheblich unterscheiden müssen. Klären Sie dann:

- Warum wollen Sie in dem ausgewählten Bereich differenziert vorgehen?
- Welche Kenngröße drückt aus, was wichtig ist und was weniger wichtig ist?
- Welche Daten brauchen Sie und welche haben Sie verfügbar?
- Sind die Daten zuverlässig und korrekt?
- Wo wollen Sie die Grenzen zwischen Priorität A und B und zwischen B und C ziehen?

- Was zeigen die Ergebnisse?
- Welche Schlussfolgerungen und Maßnahmen leiten Sie daraus ab?

Die folgenden Excel-Vorlagen können Sie leicht an Ihre Aufgabenstellung und Ihre Beispiele anpassen und dann die ABC-Analyse durchführen.



Ergebnisse der ABC-Analyse visualisieren

Art.-Nr. 99.117.01

Datei business-wissen_9911701.xlsx

Microsoft Excel 2016



ABC-Analyse für Massendaten

Art.-Nr. 99.117.56

Datei business-wissen_9911756.xlsx

Microsoft Excel 2016

ABC-Analyse mit Excel – Vorlage & Tipps

Die ABC-Analyse ist eine bewährte Methode, um zum Beispiel Produkte oder Kundinnen und Kunden nach ihrer wirtschaftlichen Bedeutung zu klassifizieren. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie eine ABC-Analyse mit Excel durchführen und die Ergebnisse visualisieren. Mithilfe unserer Excel-Vorlage sparen Sie Zeit bei der Verwaltung Ihrer Bestände und Ressourcen.

Zuletzt geändert am 22.07.2024

Von Redaktion business-wissen.de, b-wise GmbH



Wie führt man eine ABC-Analyse mit Excel durch?

Um eine ABC-Analyse mit Excel zu erstellen, gehen Sie folgendermaßen vor:

1. **Daten importieren:** Laden Sie Ihre Daten, die Sie analysieren wollen, in Excel; das sind die Analyseobjekte.
2. **Analysemerkmal festlegen:** Legen Sie fest, nach welchem Merkmal Sie Ihre Daten in die drei Klassen A, B, C sortieren wollen; zum Beispiel Umsatz mit Produkten.
3. **Werte sortieren:** Lassen Sie die Daten nach dem ausgewählten Merkmal absteigend sortieren; Sie bilden eine Rangfolge.
4. **Werte kumulieren:** Lassen Sie für die sortierte Liste die kumulierten Werte für das ausgewählte Merkmal berechnen; für das Beispiel Umsatz ergibt sich damit der Gesamtumsatz mit allen Produkten.
5. **Klassengrenzen festlegen:** Definieren Sie die Klassengrenzen für die Einteilung nach A, B oder C.
6. **Daten zuordnen:** Entsprechend dem Wert für das ausgewählte Merkmal und den jeweiligen Datensatz werden die Analyseobjekte (zum Beispiel Produkte) einer der drei Klassen mithilfe von Excel automatisch zugeordnet.

Wie hilft eine Excel-Vorlage bei der ABC-Analyse?

Unser Excel-Tool für die ABC-Analyse ermöglicht es Ihnen, das gewünschte Analyseobjekt (Produkte, Kunden, Lagerbestände oder Ressourcen) zu bewerten und optimal zu verwalten. Damit können Sie eine ABC-Analyse durchführen und die Ergebnisse in einem Diagramm anschaulich darstellen.

Sie legen dazu fest, welches Analyseobjekt Sie betrachten und nach welchem Merkmal Sie diese in Klassen einteilen wollen. Dann legen Sie die Klassengrenzen oder Schwellenwerte (in Prozent) fest, sodass sich drei Kategorien A, B und C ergeben.

Das Excel-Tool führt dann alle weiteren Berechnungen automatisch durch. Sie erkennen das Ergebnis in der Form, dass jedem Produkt seine Klasse zugewiesen wird und die kumulierten Werte in einem Diagramm dargestellt sind.

Vorteile des Excel-Tools sind:

- Es ist einfach zu benutzen und erfordert keine speziellen Kenntnisse.
- Mit automatisierten Berechnungen sparen Sie wertvolle Zeit.
- Einmal eingerichtet, lassen sich alle Daten schnell anpassen und aktualisieren.



Ergebnisse der ABC-Analyse visualisieren

Art.-Nr. 99.117.01
Datei business-wissen_9911701.xlsx
Microsoft Excel 2016

Anleitung: ABC-Analyse erstellen mit Excel-Vorlage

Der Prozess beginnt mit der Erfassung der zu analysierenden Objekte in einer Tabelle. Diese Objekte können beispielsweise Produkte, Einkaufsteile oder Kundinnen und Kunden sein.

So nutzen Sie die Excel-Vorlage für Ihre ABC-Analyse Schritt für Schritt:

1. Kriterien bestimmen

Im ersten Schritt bestimmen Sie ein sinnvolles Kriterium zur Bewertung der Wichtigkeit der Objekte. Mögliche Kriterien sind:

- Jahresumsatz eines Produkts
- Bestandswert der eingekauften Teile
- Umsatz einer Kundin oder eines Kunden

2. Schwellenwerte definieren

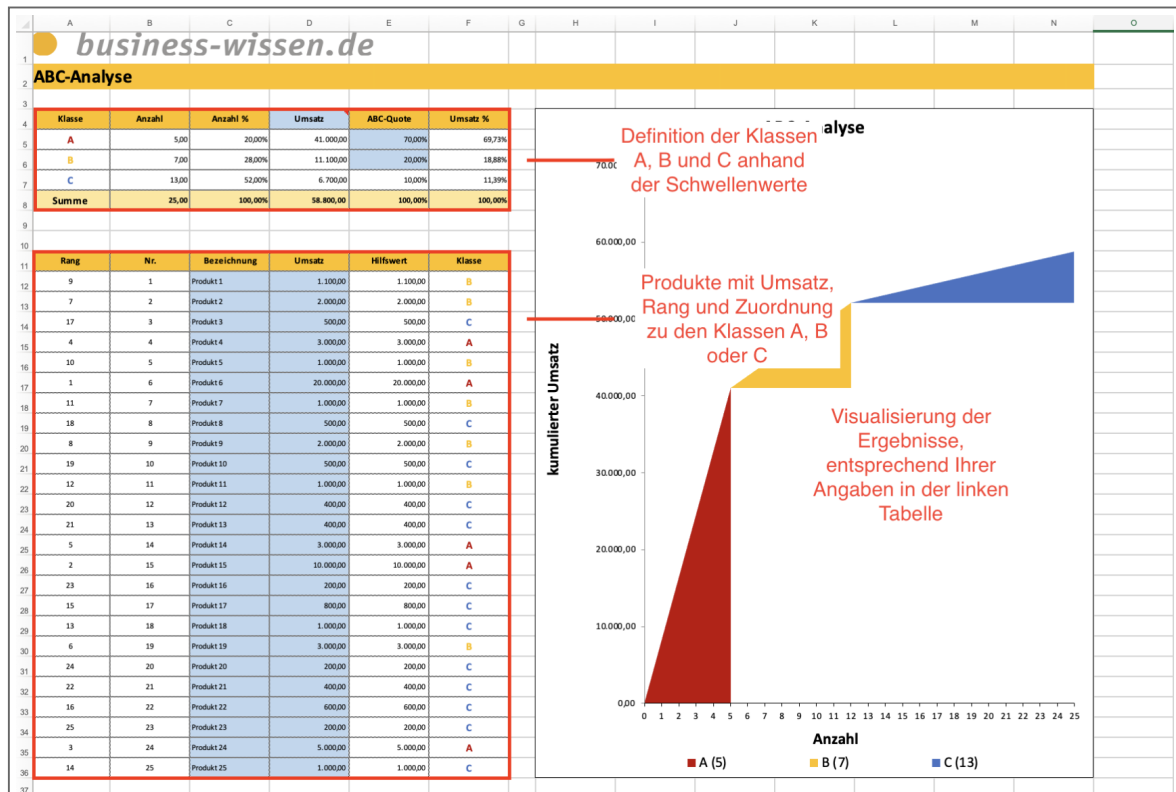
Anschließend definieren Sie die Schwellenwerte für die Kategorien A, B und C. Sie legen damit fest, welches Objekt (Produkt) in welche Klasse A, B oder C fällt – gemessen an seinem Umsatzanteil.

3. Daten sortieren

Für das Beispiel „Produkt und Umsatz“ werden die Produkte nach ihrem Umsatz sortiert, wobei das umsatzstärkste Produkt an erster Stelle steht. Dazu berechnet das Excel-Tool eine Rangfolge nach Umsatz der Produkte.

4. Objekte ihren Klassen zuordnen

Die Umsätze dieser sortierten Liste werden mit dem Excel-Tool automatisch summiert, bis die festgelegte Schwelle für die A-Kategorie erreicht ist. Wenn Sie die Schwelle beispielsweise bei 70 % festlegen, gehören die Produkte, die zusammen mindestens 70 % des Umsatzes ausmachen, zur A-Kategorie. Die restlichen Produkte werden entsprechend den Kategorien B und C zugeordnet.



Excel-Vorlage zur ABC-Analyse – Überblick

Die Verteilung des gewählten Kriteriums (zum Beispiel: Umsatz) über alle Objekte (zum Beispiel: Produkte) wird in der Excel-Vorlage in einem Diagramm visualisiert. Zusätzlich wird für jedes Objekt angezeigt, ob es zur Kategorie A, B oder C gehört.

Was Sie bei der ABC-Analyse beachten

Durch eine **regelmäßige Überprüfung** Ihrer ABC-Analyse können Sie auf Veränderungen am Markt sofort reagieren. Märkte und Kundengewohnheiten ändern sich ständig, und eine regelmäßige Aktualisierung stellt sicher, dass Ihre Klassifizierungen relevant und aktuell bleiben.

Verwenden Sie **mehrere Kriterien** für eine umfassendere Analyse. Anstatt sich nur auf ein einziges Kriterium wie den Umsatz zu verlassen, berücksichtigen Sie mehrere Faktoren wie Bestellhäufigkeit und Deckungsbeitrag. Dies gibt Ihnen ein genaueres Bild von der Bedeutung Ihrer Produkte oder Kunden und ermöglicht es Ihnen, fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Nutzen Sie die Ergebnisse der ABC-Analyse, um gezielte **Strategien für jede Kategorie** zu entwickeln. Produkte oder Kundinnen und Kunden in der A-Kategorie, die den größten wirtschaftlichen Beitrag leisten, sollten besondere Aufmerksamkeit und Ressourcen erhalten.

Für die B- und C-Kategorien entwickeln Sie Strategien, um deren Wert zu steigern oder ineffiziente Elemente zu eliminieren.

Excel-Vorlage für die ABC-Analyse von Massendaten

Mit dem folgenden Excel-Tool können Sie die ABC-Analyse für bis zu 6.500 Datensätze (Analyseobjekte) durchführen und die entsprechenden Werte berechnen. Das Tool funktioniert genauso, wie oben beschrieben.



ABC-Analyse für Massendaten

Art.-Nr. 99.117.56

Datei business-wissen_9911756.xlsx

Microsoft Excel 2016

Pareto-Prinzip: 80/20-Regel für die ABC-Analyse nutzen

Das Pareto-Prinzip, auch 80/20-Regel, ist die Grundlage für eine ABC-Analyse. Wie wendet man die 80/20-Regel an? Was bedeutet sie für die ABC-Analyse? Und wie lassen sich mit dem Pareto-Prinzip und der ABC-Analyse Prioritäten richtig wählen? Mit diesen Methoden erkennen Sie, welche Kunden oder Produkte wirklich wichtig sind. So legen Sie differenzierte Ziele fest und planen angepasste Maßnahmen.

Zuletzt geändert am 13.06.2024

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Mit der ABC-Analyse Prioritäten erkennen

Die ABC-Analyse ist ein einfaches Instrument, um einen besseren Überblick zu gewinnen und dann das wirklich Wichtige zu erkennen. Sie hilft, eine große Anzahl von Objekten oder Daten nach einem einfachen Schema zu sortieren, zu analysieren und zu klassifizieren. Objekte können sein:

- Kunden
- Produkte
- Lieferanten
- Einkaufsteile
- Aufgaben

Mit der ABC-Analyse werden solche Objekte nach Wichtigkeit und Bedeutung sortiert. Sie können dann unterschiedlich intensiv bearbeitet werden. So können Ressourcen und Aufwand einerseits und Ertrag und Wirkung andererseits in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Die ABC-Analyse hilft, Prioritäten zu setzen.

Das Pareto-Prinzip als Grundlage der ABC-Analyse

Der Ökonom Vilfredo Pareto hat ermittelt, dass zu seiner Zeit 80 Prozent des italienischen Bodens nur 20 Prozent der Bevölkerung gehörten. Eine solche ungleiche Verteilung wurde dann auf die unterschiedlichsten Sachverhalte bezogen. Die wesentliche Idee dabei ist: Mit 20 Prozent Aufwand werden bereits 80 Prozent des Ertrags erzielt.

Deshalb wird die **80/20-Regel** auch als **Pareto-Prinzip** bezeichnet. Sie lässt sich auf viele Bereiche des Unternehmens anwenden, zum Beispiel im Marketing, in der Materialwirtschaft und bei der Selbstorganisation und Aufgabenplanung.

Beispiele für das Pareto-Prinzip

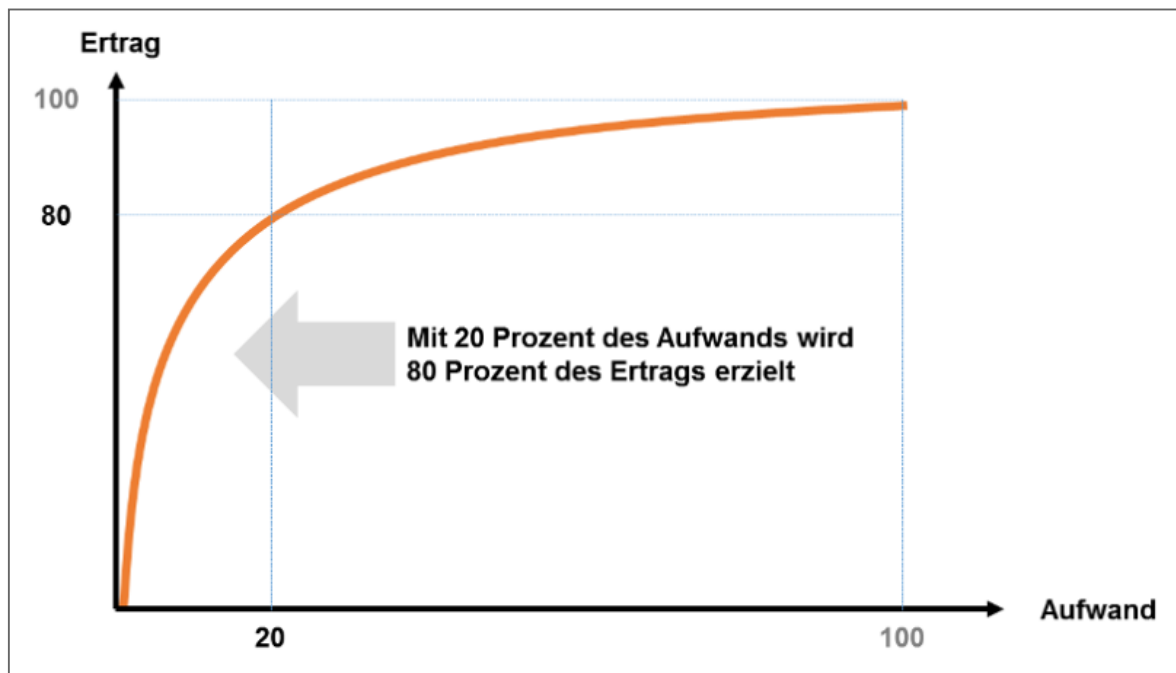
Das Denkmodell, auf das sich das Pareto-Prinzip oder die 80/20-Regel beziehen, lässt sich auf unterschiedliche Aspekte in Unternehmen beziehen. Zum Beispiel:

- 20 Prozent der Kunden und damit 20 Prozent Aufwand für die Kundenbetreuung sorgen für 80 Prozent Umsatz oder Ertrag.
- 20 Prozent der Einkaufsteile machen 80 Prozent des Einkaufswerts aus.
- Mit 20 Prozent Aufwand für Planung und Handling von Einkaufsteilen werden demnach 80 Prozent des im Umlaufvermögen gebundenen Kapitals gut gemanagt.
- 20 Prozent Ihrer Aufgaben (Ihr Zeitaufwand) tragen zu 80 Prozent zu Ihren persönlichen Zielen bei (Ihr persönlicher Erfolg).

Immer geht es also darum, Sachverhalte als ungleich zu betrachten, Prioritäten zu setzen und die Ressourcen entsprechend wirtschaftlich einzusetzen.

Pareto-Prinzip und 80/20-Regel in einem Bild

Die folgende Abbildung visualisiert die Kernaussage der 80/20-Regel oder des Pareto-Prinzips.

*80/20-Regel oder Pareto-Regel*

Wie hängen Pareto-Prinzip und ABC-Analyse zusammen?

Ziel der ABC-Analyse ist es, aus einer Menge von Objekten die 20 Prozent herauszufinden, die 80 Prozent des Erfolgs oder Ertrags ausmachen. Damit können Sie den Fokus Ihres Unternehmens und Ihrer Aktivitäten stärker auf die wirklich wichtigen Aspekte und Fragestellungen konzentrieren.

So können Projekte, Programme oder einzelne Maßnahmen zielgerichteter definiert und umgesetzt werden. Ressourcen können mit der ABC-Analyse effizienter eingesetzt oder gespart werden. Sie können wichtige unternehmerische Fragen beantworten wie beispielsweise:

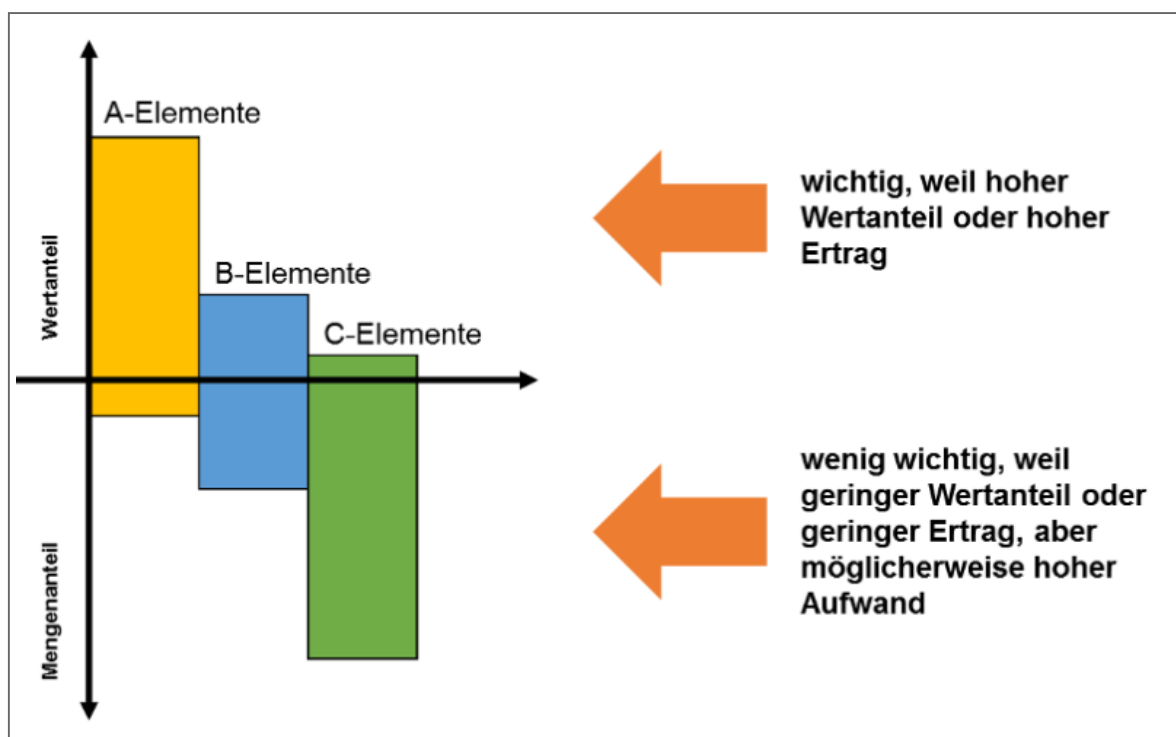
- Welche Produkte und Leistungen sind für den Umsatz derzeit am wichtigsten?
- Welche Kunden sind für uns die wichtigsten, die sogenannten Key-Accounts.
- Welche Einkaufsteile haben die größte Bedeutung?

Wichtig ist: Die ABC-Analyse gibt nur ein Bild der aktuellen Ist-Situation. Es werden damit Ist-Zahlen aufbereitet und dargestellt. Um daraus Maßnahmen abzuleiten,

müssen Sie überlegen, ob diese Zahlen so auch in der Zukunft gelten (sollen). Ein Kunde, der bislang nur wenig bei Ihnen kauft, hat vielleicht deutlich höheres Umsatzpotenzial, das Sie in Zukunft noch erschließen können.

Die folgende Abbildung zeigt den Kerngedanken der ABC-Analyse: Um die Wichtigkeit und Priorität eines Produkts oder eines Kunden (Element oder Objekt) richtig zu erfassen, muss zwischen einem **Wertbeitrag** und einem **Mengenbeitrag** unterschieden werden.

Die ABC-Analyse macht sichtbar, welche Produkte, Materialien, Lieferanten oder Kunden mengenbezogen am häufigsten auftreten oder vorkommen und welche wertbezogen am wichtigsten sind. In den meisten Fällen kommt es darauf an, die wertbezogen wichtigen Elemente zu identifizieren und das Augenmerk auf sie zu legen.



Mit der ABC-Analyse Unterschied zwischen Menge und Wert erkennen

Welche Elemente gibt es beim Pareto-Prinzip?

Die Abbildung macht sichtbar:

A-Elemente

Nur wenige Elemente (Menge) machen den größten Wertanteil aus. Sie sind besonders wichtig. Hier lassen sich im Allgemeinen die großen Verbesserungen (zum Beispiel bei der Kundenbeziehung) oder Einsparungen (zum Beispiel bei Materialien oder Prozessen) erzielen. Sie sind: wichtig, kostenintensiv, werthaltig, umsatzstark.

B-Elemente

Sie sind mengenbezogen und wertbezogen in etwa gleichwertig. Sie sind: wichtig, aber nicht von höchster Priorität, von mittlerem Wert oder haben mittlere Umsatzstärke.

C-Elemente

Sie spielen mengenbezogen die größte Rolle, haben aber insgesamt nur einen geringen Wert. Sie sind: wenig wichtig, niederwertig oder haben wenig Umsatzstärke.

Fragestellung und Zweck der ABC-Analyse klären

Die ABC-Analyse dient dazu, die Bedeutung einzelner Sachverhalte oder Objekte in Ihrem Unternehmen richtig einzuschätzen und die 80/20-Regel in der Praxis nutzbar zu machen. Sie müssen deshalb festlegen, welche Sachverhalte oder Objekte Sie analysieren wollen. Dann geben Sie für diesen Sachverhalt oder für dieses Objekt eine Kenngröße an, die dessen Wichtigkeit oder Bedeutung ausdrückt und sichtbar macht.

Beispiele für Objekte und mögliche Indikatoren zur Wertigkeit und Prioritätensetzung sind:

- Kunde: Umsatz, Anzahl Bestellungen, Deckungsbeitrag
- Artikel: Lagerbestand, gebundenes Kapital, Beschaffungszeit
- Produkte: Kosten, Durchlaufzeit, Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag
- Reisen: Reisekosten, Entfernung
- Lieferanten: Einkaufswert, Anzahl Bestellungen
- Abteilungen: Zeit zur Anfragebearbeitung
- Probleme: Zeit zur Problemlösung
- Programme: Zeit oder Häufigkeit der Nutzung

Meistens wird die ABC-Analyse angewendet bei Fragen wie:

- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
- Was sind unsere wichtigsten Produkte?
- Was sind unsere wichtigsten Einkaufsteile?
- Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten?

Sie lässt sich aber auch übertragen auf Fragen wie:

- Welche Abteilungen stellen intern die häufigsten Anfragen?
- Welche Fehler verursachen den größten Aufwand (zum Beispiel bei Instandsetzung)?
- Welche Programme werden am häufigsten benutzt?

Ergebnisse der ABC-Analyse nutzen

Aus der ABC-Analyse lassen sich keine allgemeinen Handlungsempfehlungen ableiten. Durch dieses Instrument der Analyse lässt sich nur aufzeigen, wo es rentabel oder besonders wirksam sein könnte, Verbesserungen anzustreben.

Handlungen, Projekte, Aktionen, Maßnahmen oder Aufmerksamkeit sollten demnach zunächst oder vor allem auf die **A-Elemente** ausgerichtet sein. Dort lassen sich die größten Effekte erzielen – etwa in Bezug auf:

- Kosteneinsparungen
- Prozessverbesserungen
- Umsatzsteigerungen.

C-Elemente haben einen geringen Wert für das Unternehmen, deshalb können Sie mit weniger Aufwand oder Aufmerksamkeit gepflegt und behandelt werden.

Die ABC-Analyse können Sie anwenden, wenn Sie die erforderlichen Daten und Informationen zur Verfügung haben. Das betrifft primär die Kenngrößen und Kennzahlen, die für den Wert eines Objekts und für die Menge stehen. Diese Daten müssen Sie aus den entsprechenden Fachabteilungen zusammentragen oder mithilfe Ihrer EDV-Programme ermitteln. Die Ergebnisse der ABC-Analyse sind nur so gut, wie die verfügbaren Daten es zulassen.

Praxis

Für welche Bereiche wollen Sie feststellen, wie wichtig diese für Ihr Unternehmen derzeit sind? Wo kann die 80/20-Regel oder das Pareto-Prinzip helfen, sich auf wichtige Aspekte zu fokussieren? Was sind die Fragestellungen, die Sie dabei interessieren?

Überlegen Sie und notieren Sie:

- Welches sind Ihre umsatzstärksten Produkte?
- Werden diese Produkte das auch in Zukunft sein?
- Mit welchen Kunden befassen Sie sich am häufigsten?
- Warum kümmern Sie sich um diese Kunden besonders?
- Welchen Umsatz oder Ertrag erzielen Sie mit diesen Kunden?
- Mit welchen Lieferanten arbeiten Sie eng zusammen?
- Welche Lieferanten verursachen einen hohen Aufwand?
- Warum oder inwiefern sind diese Lieferanten für Ihr Unternehmen wichtig?

Nutzen Sie die folgenden Vorlagen, um die Wichtigkeit Ihrer Kunden und Produkte mithilfe der ABC-Analyse zu bewerten. Die Fragen erlauben eine Einordnung nach strategischer Bedeutung, Wichtigkeit und Rentabilität. Sie können diese Fragen auch leicht auf andere Anwendungsbereiche übertragen – zum Beispiel Lieferanten oder Einkaufsteile.



Kunden mit der ABC-Analyse beurteilen

Art.-Nr. 99.025.06

Datei business-wissen_9902506.docx

Microsoft Word 2016



Produkte mit der ABC-Analyse beurteilen

Art.-Nr. 99.025.07

Datei business-wissen_9902507.docx

Microsoft Word 2016

ABC-Analyse: Maßnahmen für A-, B- und C-Objekte ableiten

Wie entwickeln Sie mithilfe der ABC-Analyse zielgerichtet Maßnahmen, die zu A-, B- oder C-Kunden optimal passen? Auf welche Weise finden Sie Handlungsoptionen? Und inwiefern unterscheiden sich produkt- und kundenbezogene Maßnahmen? Eine Anleitung mit Tipps, Beispielen und Vorlagen.

Zuletzt geändert am 14.06.2024

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Kunden und Produkte unterschiedlich bearbeiten

Mit der ABC-Analyse haben Sie diese Objekte in drei Klassen eingeteilt:

- **A-Objekte:** Sie sind: wichtig, kostenintensiv, werthaltig, umsatzstark.
- **B-Objekte:** Sie sind: von mittlerer Priorität, durchschnittlichem Wert oder haben mittlere Umsatzstärke.
- **C-Objekte:** Sie sind: wenig wichtig, niederwertig oder haben wenig Umsatzstärke.

Sie können die Ergebnisse und Erkenntnisse der ABC-Analyse für Ihre Maßnahmenplanung in Bezug auf das ausgewählte Analyseobjekt nutzen; also zum Beispiel zur Betreuung von Kunden oder Lieferanten, zur Pflege von Produkten oder zur Bevorratung von Einkaufsteilen.

Für die A-Objekte sollten Sie besondere Maßnahmen planen. Denn hier lohnt es sich, mehr Aufwand oder Ressourcen zu investieren, weil Sie damit mehr Umsatz erzielen (Kunden, Produkte) oder mehr Kosten einsparen können (Einkaufsteile, Lieferanten).

Welche Effekte möglich sind, hängt vom Einzelfall ab. Bedenken Sie, dass Sie bei der ABC-Analyse mit Werten aus der Vergangenheit arbeiten. Beachten Sie bei der Maßnahmenplanung auch: Wie sieht es in der Zukunft aus?

Wichtige Aspekte bei der Maßnahmenplanung nach der ABC-Analyse

Folgende Aspekte sollten Sie bei der Ableitung von Erkenntnissen aus der ABC-Analyse und bei der Maßnahmenplanung beachten:

Mehrere Kenngrößen betrachten

Klassifizieren Sie nicht nur nach Umsatz. Wenn Sie mit einem Produkt einen hohen Umsatz, aber keinen Gewinn oder sogar Verlust machen, dann kann dies schwerwiegende Folgen haben. Sie sollten also mehrere Kenngrößen mit der ABC-Analyse betrachten. Neben dem Umsatz kann es sich um Gewinn oder Rendite handeln.

In die Zukunft schauen

Die ABC-Analyse blickt in die Vergangenheit. Prüfen Sie Ihre Ergebnisse, wie Sie sich in der Zukunft entwickeln werden. Wird das Produkt mit den höchsten Anteilen wegbrechen? Ist ein Kunde heute noch C-Kunde, aber bald schon ein A-Kunde und Stammkunde?

Potenziale berücksichtigen

Jedes Produkt, das Sie neu in den Markt bringen, wird zunächst nur einen geringen Umsatzanteil haben. In welcher Phase seines Lebenszyklus befindet sich das Produkt?



Tipp: Strategische Planung mit dem Lebenszyklus

Betrachten Sie Ihre Produkte und andere Analyseobjekte immer auch unter dem Aspekt ihrer strategischen und zukünftigen Bedeutung. Welche Veränderungen es dabei geben kann, zeigt das Modell der Lebenszyklusplanung.

Erfahren Sie, welche **Phasen es im Produktlebenszyklus** gibt und was dies für Ihre Erwartungen an Umsatz und Gewinn bedeutet.

Kunden- und Produktportfolio optimieren

Eine zu große Zahl von Kunden und Produkten kann den Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens behindern. Der Grund dafür ist, dass die Herstellung, Marketing, Rechnungswesen, Kundenservice, Debitorenbuchhaltung und Distribution komplizierter machen, einen hohen Aufwand verursachen, aber nur einen geringen wertbezogenen Beitrag liefern.

Mit der ABC-Analyse können Sie Ihre wirklich wichtigen Kunden und Produkte erkennen und dann Ihr Kunden- und Produktportfolio besser entwickeln. Sie fokussieren sich auf das, was am meisten Erfolg bringt oder verspricht.

Beachten Sie bei der ABC-Analyse und bei der Analyse Ihres Kunden- und Produktportfolios außerdem folgende Fragen:

Kunden

- Schätzt der Kunde wirklich, was wir gut können?
- Benötigt er Produkte und Leistungen, die unsere Prozesse oder Systeme unnötig kompliziert machen oder gar belasten?
- Können wir den Aufwand zur Kundenbetreuung reduzieren?
- Können wir den Deckungsbeitrag erhöhen?
- Bietet der Kunde Aussicht auf mehr Umsatz?
- Können wir von dem Kunden lernen?
- Stellt er ein Sprungbrett dar zu anderen wichtigen Kunden?
- Kann uns der Kunde bei anderen Unternehmen empfehlen?
- Kann der Kunde ein wichtiger Referenzkunde werden?

Produkte

- Basieren die Produkte auf einer geschützten Technologie (Patente) und begründen sie dadurch einen Wettbewerbsvorteil?
- Passen die Produkte gut zu den Kernkompetenzen unseres Unternehmens in den Bereichen Produktion oder Vertrieb?
- Besitzen die Produkte Wachstumschancen, weil sie den Hauptkunden mehr nutzen als die Konkurrenzprodukte?
- Erleichtern die Produkte den Zugang zu anderen Kunden oder Märkten?

- Können wir die Stückzahlen bei diesen Produkten erhöhen und so die Stückkosten senken?
- Können wir die Produkte aus dem Angebot nehmen, ohne unsere Position am Markt und bei den Kunden zu schwächen?
- Können wir die Produkte durch andere Produkte (Standardprodukte) ersetzen?

Aus den Antworten auf diese Fragen können Sie die Bedeutung eines Kunden oder eines Produkts für Ihr Unternehmen ableiten.

Kriterien für die Bewertung aufgrund der ABC-Analyse

Die Ergebnisse der ABC-Analyse fließen in die Bewertung bezüglich der folgenden Kriterien ein:

strategische Bedeutung

als Maß für die Langfristigkeit einer Kundenbeziehung oder für den langfristigen Beitrag eines Produkts zum Unternehmenserfolg.

Wichtigkeit

als Maß für die gegenwärtigen und zukünftigen Erlöse durch einen Kunden oder ein Produkt; zum Beispiel gemessen am Umsatz oder am Umsatzwachstum, der mit einem Kunden oder einem Produkt erzielt wird (ermittelt mithilfe der ABC-Analyse).

Rentabilität

als Maß für die Kosten, den Aufwand und den Gewinn, der mit einem Kunden oder einem Produkt verbunden ist; damit können Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden.

Maßnahmen für Kunden ableiten

Wenn die Kunden nach den Kriterien „Strategische Bedeutung“, „Wichtigkeit“, „Rentabilität“ bewertet werden, ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen. Sie können mit Maßnahmenplänen verknüpft werden, in denen dann einzelne Projekte oder Aktivitäten aufgeführt sind, um die Handlungsoptionen umzusetzen.

Im Folgenden sind einige Handlungsoptionen benannt in Bezug auf die Kriterien strategisch bedeutsam/wichtig/rentabel. Zum Beispiel bedeutet die Bewertung ja/ja/ja: Wenn der Kunde strategisch bedeutsam, wichtig und rentabel ist, dann empfiehlt sich die entsprechende Handlungsoption.

1. ja/ja/ja: Sichern Sie diese Kunden vor Ihrer Konkurrenz. Halten Sie engen **Kontakt** zu den Entscheidern bei diesen Kunden.
2. ja/ja/nein: Machen Sie den Kunden rentabel, überprüfen Sie die Prozesse, prüfen Sie Verbesserungsmöglichkeiten, sprechen Sie mit dem Kunden über mögliche Maßnahmen zur **Kostensenkung** oder Preisanpassungen.
3. ja/nein/ja: offen. Es hängt davon ab, wie strategisch wichtig Ihnen der Kunde ist und wie Sie die **Wachstumschancen** einschätzen.
4. ja/nein/nein: Wiederholen Sie die Analyse der strategischen Bedeutung. Kommen Sie zum selben Ergebnis, prüfen Sie, wie der Kunde rentabel gemacht werden kann.
5. nein/ja/ja: offen. Prüfen Sie, was Sie von dem Kunden **lernen** können und wie er so strategisch bedeutsam wird.
6. nein/ja/nein: Prüfen Sie, ob Sie den Kunden an eine Einheit abgeben können, für die er bedeutsam oder **rentabel** ist. Sie sollten sich trennen.
7. nein/nein/ja: Prüfen Sie, ob Sie den Kunden an eine Einheit abgeben können, für die er bedeutsam ist. Prüfen Sie eine Trennung.
8. nein/nein/nein: **Trennen** Sie sich von diesem Kunden.

Maßnahmen für Produkte ableiten

Wie Ihre Kunden können Sie auch Ihre Produkte mithilfe der ABC-Analyse analysieren und Handlungsoptionen ableiten. Es ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten – je nachdem wie Sie Ihre Produkte bewerten in Bezug auf: strategische Bedeutung/ Wichtigkeit/ Rentabilität. Im Folgenden sind entsprechend der Einteilung bei Kunden (voriger Absatz) mögliche Optionen genannt.

1. ja/ja/ja: Machen Sie diese Produkte noch **besser**. Achten Sie auf das Preis-Leistungsverhältnis gegenüber Konkurrenten.
2. ja/ja/nein: Machen Sie das Produkt **rentabel**, überprüfen Sie die Prozesse, prüfen Sie Verbesserungsmöglichkeiten. Prüfen Sie, was Sie outsourcen können.
3. ja/nein/ja: offen. Es hängt davon ab, wie **strategisch** wichtig Ihnen das Produkt ist, ob ein wichtiger Kunde es benötigt und wie Sie die Wachstumschancen einschätzen.

4. ja/nein/nein: Behalten Sie dieses Produkt nur, wenn die strategischen Vorteile entscheidend sind, um wichtige **Kunden zu binden** oder um zu lernen.
5. nein/ja/ja: Prüfen Sie, was Sie von dem Produkt lernen können und wie es so strategisch bedeutsam wird. Reduzieren Sie ansonsten die Investitionen, verbessern Sie die Prozesse und behalten Sie das Produkt im Programm, solange es rentabel ist (**Cashcow**).
6. nein/ja/nein: Prüfen Sie, ob Sie das Produkt an einen **Lizenznehmer** abgeben können, für den es bedeutsam oder rentabel ist. Sie sollten sich trennen.
7. nein/nein/ja: Prüfen Sie, ob Sie das Produkt an einen Lizenznehmer abgeben können, für den es bedeutsam oder wichtig ist. Sie sollten sich trennen.
8. nein/nein/nein: **Entfernen** Sie dieses Produkt aus Ihrem Angebot.

Maßnahmen planen und umsetzen

Wenn mit dieser Analyse sichtbar wird, welche Kunden für Sie nur mit Nachteilen verbunden sind, sollten Sie überlegen, wie Sie sich von diesen trennen können:

- Sie erhöhen etwa schrittweise die Preise für diese Kunden (keine Rabatte mehr).
- Sie wählen andere Distributionswege.
- Sie bieten diesen Kunden nur noch Standardprodukte an.
- Sie reduzieren Serviceleistungen und stellen „Sonderbehandlungen“ ein.

Aber Vorsicht! Prüfen Sie in jedem Einzelfall, was passieren kann, wenn der Kunde mit Ihnen unzufrieden ist. Möglicherweise entsteht ein strategischer Schaden. Zum Beispiel dadurch, dass der Kunde an anderer Stelle schlecht über Sie berichtet (negative Empfehlungen). Oder der Kunde wechselt zu Ihrem Konkurrenten und stärkt diesen damit. Prüfen Sie, inwiefern die Trennung von einigen Kunden Ihnen schaden kann in Bezug zu anderen wichtigen Kunden.

Es ist schwierig und schmerzhaft, sich von Kunden und Produkten zu trennen. Wahrscheinlich wird es immer jemanden im Unternehmen geben, dem dies schwerfällt und der deshalb dagegen argumentiert.

Aber: Wenn Sie sich von unwichtigen Kunden trennen, haben Sie mehr Zeit für Ihre wichtigen Kunden. Sie sollten also überlegen, wie Sie mit den guten Kunden Ihre Umsätze ausweiten können.

Gleichzeitig sollten Sie prüfen, wie Sie neue Kunden gewinnen können, die zu guten Kunden werden können. Und für Ihre Produkte können Sie ebenfalls herausfinden, wie Sie die wichtigen A-Produkte verbessern oder verjüngen und wie Sie sich von unwichtigen C-Produkten trennen.

Beispiele: Maßnahmen für A-Kunden oder A-Produkte

Maßnahmen für A-Kunden oder A-Produkte können sein:

- A-Kunden erhalten einen besonderen Service. Sie bekommen Schulungen, Kundenzeitschriften oder werden von einem Key Account Manager betreut.
- A-Kunden können Sie zu Referenz- und Empfehlungskunden entwickeln. Oder Sie entwickeln spezielle Produkte, Logistik oder Zahlungsbedingungen, die gezielt den Bedarf der A-Kunden abdecken.
- A-Produkte werden technisch verbessert, oder es werden Varianten entwickelt.
- A-Produkte werden im Marketing stärker hervorgehoben: Sie werden beworben, in der Presse vorgestellt oder bei Veranstaltungen präsentiert.

Die Maßnahmen müssen speziell zu Ihrem Leistungsangebot, Ihren Kunden, Ihrer Strategie und Ihrem Image passen. Suchen Sie im Team nach Maßnahmen und Aktionen, die zu mehr Erfolg führen.

Praxis

Führen Sie für Ihre Kunden, Produkte oder andere Objekte eine ABC-Analyse durch. Damit teilen Sie diese ein in A-, B- und C-Kunden oder A-, B- und C-Produkte.

Strategische Bewertung von Kunden und Produkten auf der Basis der ABC-Analyse

Klären Sie für Ihre Kunden oder Produkte mithilfe der ABC-Analyse und weiterer Kriterien:

- strategische Bedeutung
- Wichtigkeit
- Rentabilität

Führen Sie Ihre Bewertung mithilfe der folgenden Vorlagen durch und erläutern Sie Ihre Einschätzung.



Kunden mit der ABC-Analyse beurteilen

Art.-Nr. 99.025.06

Datei business-wissen_9902506.docx

Microsoft Word 2016



Produkte mit der ABC-Analyse beurteilen

Art.-Nr. 99.025.07

Datei business-wissen_9902507.docx

Microsoft Word 2016

Planungsworkshop ABC-Analyse

Besprechen Sie Ihre Erkenntnisse in einem Planungsworkshop. Dabei diskutieren Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Ihrem Projektteam, welche Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet werden können und wie sie umgesetzt werden.

Nutzen Sie für die Vorbereitung und Durchführung dieses Workshops den folgenden Regieplan.



Workshop: Kunden und Produkte mit der ABC-Analyse bewerten

Art.-Nr. 99.025.05

Datei business-wissen_9902505.docx

Microsoft Word 2016

Ihre Maßnahmen, Aktionen oder Projekte, die Sie in diesem Workshop gemeinsam herausarbeiten, können Sie in der folgenden Übersicht darstellen. Unterscheiden Sie dabei:

- Maßnahmen A-Kunden/ A-Produkte
- Maßnahmen B-Kunden/ B-Produkte
- Maßnahmen C-Kunden/ C-Produkte



Ergebnisse ABC-Analyse und differenzierte Maßnahmenplanung

Art.-Nr. 99.025.04

Datei business-wissen_9902504.pptx

Microsoft PowerPoint 2016

Weitere Handlungsoptionen und Verbesserungsmöglichkeiten bei Materialwirtschaft, Beschaffung und Kundenbetreuung erkennen Sie, wenn Sie die ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse verbinden. Damit betrachten Sie die Planbarkeit und Vorhersagegenauigkeit von Verbrauch, Bedarf und anderen wichtigen logistischen Kenngrößen.

XYZ-Analyse: Beispiel | Zusammenhang mit ABC-Analyse

Wie bewerten Sie mit der XYZ-Analyse die Planbarkeit von Verbrauch und Bedarf? Und wie wird sie mit der ABC-Analyse kombiniert? Erfahren Sie anhand eines Beispiels, wie die XYZ-Analyse erstellt wird. Und: Lernen Sie, welche Strategien und Maßnahmen sich daraus für die Beschaffung und Lagerhaltung ableiten lassen. Mit Vorlagen im Praxisteil.

Zuletzt geändert am 14.06.2024

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Was ist eine XYZ-Analyse?

Die XYZ-Analyse ist eine betriebswirtschaftliche Methode zur Einteilung von Objekten in drei Klassen oder Kategorien: X, Y oder Z. Die Objekte werden für die Einteilung nach der **Planbarkeit** oder **Vorhersagegenauigkeit** in Bezug auf eine festgelegte Kenngröße bewertet und einer der drei Klassen zugeordnet.

Meist wird die XYZ-Analyse im Rahmen der Materialwirtschaft eingesetzt. Die relevante Kenngröße ist dann der Bedarf oder Verbrauch an einem Material, Teil oder Produkt.

Wozu benötigt man die XYZ-Analyse?

Für die Beschaffung von Produkten, die Planung von Produktionsmengen und für andere logistische Fragestellungen wird die ABC-Analyse oft mit der XYZ-Analyse verknüpft. Während es bei der ABC-Analyse vor allem um Wert und Bedeutung von Kunden, Produkten, Lieferanten oder Einkaufsteilen geht, wird mit der XYZ-Analyse deren Planbarkeit und die Möglichkeit für Prognosen analysiert.

Die XYZ-Analyse hilft bei **Prognosen** zu:

- Wie viele Produkte werden pro Monat oder Kalenderwoche verkauft?
- Wie viel wird von einem Material oder Zukaufteil pro Monat oder Kalenderwoche benötigt?
- Wie viel bestellt ein Kunde pro Monat oder Kalenderwoche?

Für die Planung von Lagerbestand, Einkauf oder Produktion wäre eine genaue Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit der Bestellungen oder Bedarfe wünschenswert. In der Praxis ist das aber oft nicht möglich. Viele Ereignisse sind zufällig und treten im Verlauf eines Jahres mal mehr, mal weniger ein; es handelt sich um sogenannte stochastische Prozesse.

Typisch sind Sonderprodukte, die nur gelegentlich von Kunden gekauft werden, oder saisonale Produkte, die nur zu bestimmten Jahreszeiten oder im Zusammenhang mit besonderen Ereignissen verkauft werden.

Deshalb werden die Produkte, Einkaufsteile oder Kunden danach unterschieden, wie planbar oder unplanbar sie sind – um sie dann unterschiedlich zu managen. Dazu wird im Anschluss an die ABC-Analyse eine XYZ-Analyse durchgeführt, indem die Ereignisse und Prozesse einer X-, Y- oder Z-Klasse zugeordnet werden.

Datenströme als stochastische Prozesse

Mit der XYZ-Analyse werden nicht nur materielle und greifbare Güter betrachtet, auch Datenströme unterliegen zufälligen Ereignissen. Beispiele dafür sind Besucherzugriffe auf den Firmen-Webserver und Datenabrufe durch Mitarbeitende aus dem Homeoffice.

Die XYZ-Klassen und die Vorhersage

Die mit der XYZ-Analyse betrachteten Objekte, also Rohstoffe, Materialien, Teile oder Produkte werden nach der Vorhersagegenauigkeit und nach der Planbarkeit des Bedarfs in folgende Klassen eingeteilt:

- **X:** relativ gleichförmige, geringe Schwankungen beim Verbrauch, hohe Vorhersagegenauigkeit, prognostizierbar, planbar
- **Y:** unbeständig, fallender oder steigender Trend (Saisongeschäft), mittlere Vorhersagegenauigkeit, bedingt planbar
- **Z:** absolut unregelmäßig, niedrige Vorhersagegenauigkeit, schlecht planbar, keine Prognosen möglich

Damit die Zuordnung eindeutig erfolgen kann, wird als Kenngröße der Bedarf oder Verbrauch pro Monat, Kalenderwoche oder einer anderen Periode betrachtet und der **Variationskoeffizient** berechnet. Welche Periodenlänge betrachtet wird, hängt von der Verfügbarkeit der Daten und von der gewünschten Prognosegenauigkeit ab.

Variationskoeffizient für die Einteilung in die XYZ-Klassen

Der Variationskoeffizient für die Kenngröße Bedarf oder Verbrauch eines Objekts wird berechnet aus dem durchschnittlichen Verbrauch in einem betrachteten Zeitraum (zum Beispiel ein Jahr) und der Varianz des Verbrauchs in diesem Zeitraum. Die Berechnung erfolgt mit folgender Formel:

$$\begin{aligned} \text{Variationskoeffizient (Objekt)} \\ = \frac{\sqrt{\text{Varianz (Verbrauch Objekt)}}}{\text{Durchschnitt (Verbrauch Objekt)}} \times 100 \end{aligned}$$

Je nach Objekt und Verbrauch für die unterschiedlichen Objekte werden unterschiedliche Klassengrenzen festgelegt. Orientierungswerte sind:

- X-Objekte: Variationskoeffizient zwischen 0 % und 25 %
- Y-Objekte: Variationskoeffizient zwischen 25 % und 50 %
- Z-Objekte: Variationskoeffizient größer als 50 %

Beispiel für die XYZ-Analyse

Ein Unternehmen verkauft Ersatzteile und Zubehör für Fahrräder an Fachhändler vor Ort. Das Produktspektrum reicht von Fahrradschläuchen unterschiedlichster Größen bis hin zu Fahrradkleidung. Eine zentrale Fragestellung von hoher wirtschaftlicher Bedeutung ist: Welche Artikel sollen nach welcher Bestellpolitik bestellt und in welchen Mengen gelagert werden?

Um diese Frage besser beantworten zu können, analysiert das Unternehmen die Bestellungen der einzelnen Artikel für das vergangene Jahr. Es ermittelt die Anzahl der jeweils bestellten Artikel pro Monat und erhält das folgende Ergebnis:

Artikel (Beispiele)	Absatz in Stück pro Monat											
	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Fahrradschlauch 28"	10.034	9.975	10.023	10.045	10.076	9.987	9.899	9.931	10.003	9.876	9.745	9.689
Fahrradschlauch 24"	1.030	356	350	890	1.267	1.456	896	954	1.104	1.036	450	365
Sattel Standard	2.398	2.214	2.262	2.212	2.218	2.354	2.282	2.356	2.200	2.306	2.386	2.345
Sattel Comfort	183	166	97	75	248	114	98	238	116	275	103	73
Federgabel Stahl	916	967	904	902	845	997	888	849	998	860	946	818
Federgabel Carbon	48	3	29	42	37	12	1	31	22	23	27	21
Gepräckträger Standard	2.062	1.869	1.937	1.992	1.830	1.977	1.895	1.898	1.864	1.975	1.914	2.151
Gepräckträger Sport	350	689	646	306	794	790	703	712	753	443	201	524
Radhose kurz	0	0	0	50	150	500	650	632	254	25	0	0
Regenjacke gefüttert	58	158	120	52	15	-	-	-	57	564	412	215

Daraus werden als Kenngrößen für den einzelnen Artikel berechnet:

- Summe des Verbrauchs im Gesamtjahr
- Mittelwert des Verbrauchs (Durchschnittsverbrauch) pro Monat
- Standardabweichung des Verbrauchs
- Variationskoeffizient

Der Variationskoeffizient ist entscheidend für die Einteilung in die Klassen X, Y oder Z. Bei einem Variationskoeffizienten kleiner oder gleich 25 % wird der Artikel der X-Klasse zugeordnet. Bei einem Variationskoeffizienten größer 50 % wird er der Z-Klasse zugeordnet. Liegt der Variationskoeffizient dazwischen, fällt der Artikel in die Y-Klasse. Daraus ergibt sich folgendes Ergebnis:

Artikel (Beispiele)	Summe Absatz	Mittelwert	Standard-abweichung	Variations-koeffizient	Klasse
Fahrradschlauch 28"	119.283	9.940,25	115,30	0,0116	X - Artikel
Fahrradschlauch 24"	10.154	846,17	362,43	0,4283	Y - Artikel
Sattel Standard	27.533	2.294,42	69,74	0,0304	X - Artikel
Sattel Comfort	1.786	148,83	68,33	0,4591	Y - Artikel
Federgabel Stahl	10.890	907,50	57,24	0,0631	X - Artikel
Federgabel Carbon	296	24,67	13,77	0,5582	Z - Artikel
Gepräckträger Standard	23.364	1.947,00	87,32	0,0449	X - Artikel
Gepräckträger Sport	6.911	575,92	196,20	0,3407	Y - Artikel
Radhose kurz	2.261	188,42	247,66	1,3145	Z - Artikel
Regenjacke gefüttert	1.651	137,58	172,20	1,2516	Z - Artikel

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis in Form eines Diagramms, das den Zusammenhang herstellt zwischen der Anzahl der Produkte in einer Klasse und dem Anteil der Produkte je Klasse am Gesamtverbrauch.

Es wird unter anderem sichtbar: 30 Prozent der Artikel sind Z-Artikel, deren Bedarf nicht planbar ist; sie machen aber nur gut 2 Prozent des gesamten Verbrauchs aus. Vielleicht handelt es sich bei diesen Artikeln um besonders hochwertige Produkte mit hohem Deckungsbeitrag, die für das Unternehmen wichtig und wertvoll sind.

Solche Erkenntnisse gewinnen Sie, wenn Sie die XYZ-Analyse mit der ABC-Analyse kombinieren.

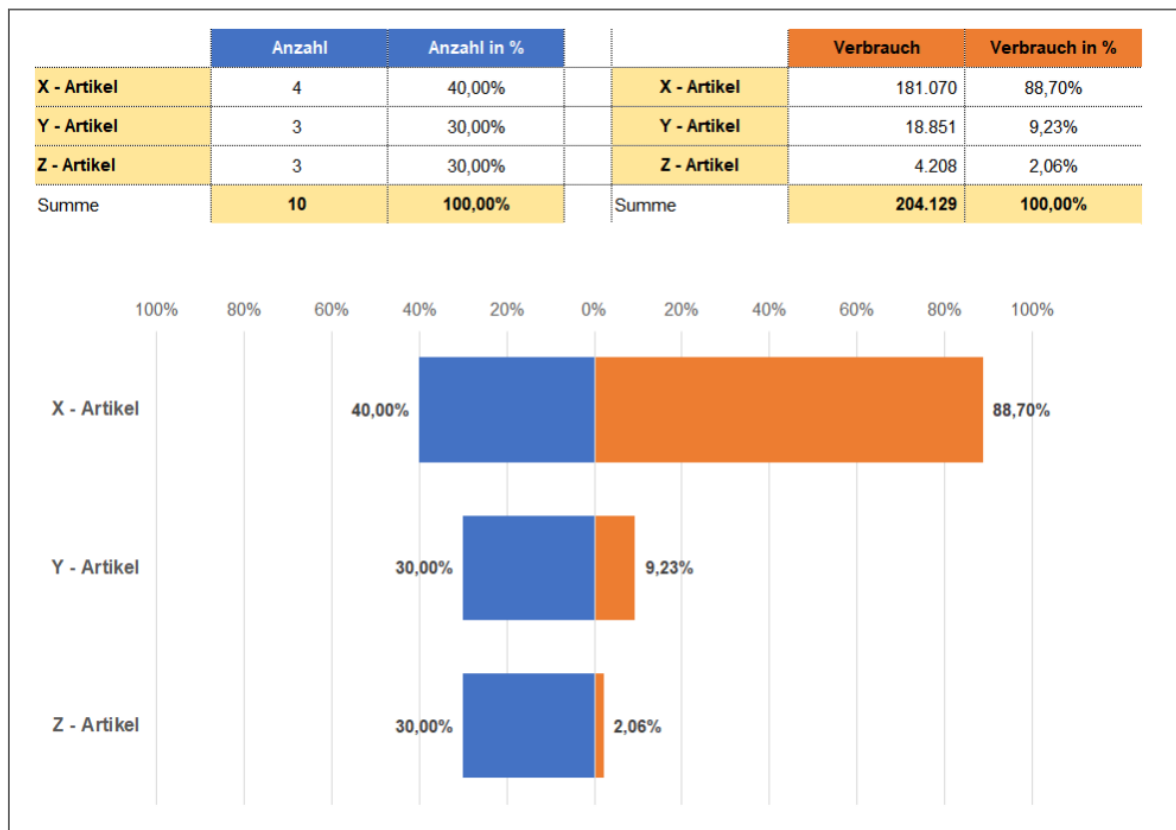


Abbildung 5: Ergebnisse einer XYZ-Analyse mit Anzahl und Verbrauch unterschiedlicher Artikel

Mögliche Handlungsoptionen auf der Grundlage der ABC- und XYZ-Analyse

Aus den Ergebnissen der ABC-/XYZ-Analyse und der Kategorisierung der Objekte lassen sich unterschiedliche Strategien für deren Planung ableiten. Wenn es beispielsweise um die Beschaffung und die Zusammenarbeit mit Lieferanten geht, können Beschaffungsstrategien und Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten praktikabel und wirtschaftlich sein, wie sie in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

		Wertigkeit		
		A hoher wertmäßiger Anteil, meist geringer mengenmäßiger Anteil	B mittlerer wertmäßiger Anteil, mittlerer mengenmäßiger Anteil	C geringer wertmäßiger Anteil, hoher mengenmäßiger Anteil
Vorhersagegenauigkeit	X relativ gleichförmige, geringe Schwankungen beim Verbrauch, hohe Vorhersagegenauigkeit, planbar	- Just-in-time-Lieferung - produktionssynchrone Lieferung	- verbrauchsgesteuerte Lieferung, optimierte Lagerhaltung - Just-in-time-Lieferung	verbrauchsgesteuerte Lieferung, optimierte Lagerhaltung
	Y unbeständig, fallender oder steigender Trend (Saison-geschäft), mittlere Vorhersagegenauigkeit, bedingt planbar	- bedarfsgesteuerte Lieferung, keine Lagerung - Just-in-time-Lieferung	- bedarfsgesteuerte Lieferung, keine Lagerung - verbrauchsgesteuerte Lieferung, optimierte Lagerhaltung	- verbrauchsgesteuerte Lieferung, optimierte Lagerhaltung - Kanban
	Z absolut unregelmäßig, niedrige Vorhersagegenauigkeit, schlecht planbar	bedarfsgesteuerte Lieferung, keine Lagerung	- bedarfsgesteuerte Lieferung, keine Lagerung - Kanban	- Kanban - Bereinigung

Klassifizierung von Materialien, Werkstoffen, Teilen, Baugruppen oder Produkten

Beispiele für unterschiedliche Beschaffungsstrategien nach der XYZ-Analyse

Beispiele für unterschiedliche Beschaffungsstrategien und Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten sind:

Feld A-X

Hier arbeiten Sie mit ein bis drei Lieferanten eng und langfristig zusammen. Dabei kommt es auf die enge logistische Abstimmung (zum Beispiel Just-in-Time-, Just-in-Sequence- oder produktionssynchrone Lieferung) an. Die Prozesse beim Lieferanten und bei Ihnen werden eng aufeinander abgestimmt. Die Produkte werden optimiert bezüglich Qualität und Preis.

Feld B-Z

Hier brauchen Sie mehrere Lieferanten, die schnell und flexibel sind, wenn Sie Produkte bei ihnen bestellen. Sie bestellen die Einkaufsteile nur bei Bedarf oder steuern die Bestellung nach Kanban-Prinzipien. Die Lieferanten sollten durch ihre Planungs- und Produktionsverfahren oder durch ihre Lagerpolitik in der Lage sein, Ihren Bedarf in kurzer Zeit zu decken.

Feld C-X

Hier arbeiten Sie mit einem Lieferanten zusammen, bei dem Sie insbesondere auf Liefermengen und Preise achten. Bei Bedarf können Sie einen eigenen Lagerbestand führen, um Lieferengpässe zu vermeiden. Sie bestellen verbrauchsorientiert und füllen zu festgelegten Bestellpunkten Ihr Lager auf. Vordringlich ist hier, die Kosten für das gekaufte Produkt und für die Abwicklung zu minimieren.

Wenn Sie alle Produkte und Dienstleistungen, die Sie selbst anbieten oder von Lieferanten beschaffen, mithilfe der ABC-/XYZ-Analyse betrachten und bewerten, können Sie die optimale Strategie für Beschaffung, Lagerhaltung und Disposition festlegen. So lässt sich Kapitalbindung minimieren und das Working Capital Management optimieren.

**Tipp: Lagerhaltung, Bestände und Beschaffung mit Working Capital Management und Kanban**

Mit der optimalen Beschaffungspolitik und Beschaffungsstrategie können Sie die Kapitalbindung in Ihr Umlaufvermögen (Bestände) minimieren. Zahlreiche Handlungsmöglichkeiten dazu zeigt das Working Capital Management. Für Lagerhaltung und Bestellungen nutzen Sie die Kanban-Methode.

Was sich dahinter verbirgt und wie es funktioniert, ist in den Beiträgen zu [Working Capital Management](#) und zur [Kanban-Methode](#) genau erklärt.

Praxis**XYZ-Analyse durchführen**

Prüfen Sie, für welche Objekte Ihres Unternehmens Sie eine XYZ-Analyse durchführen wollen. Betrachten Sie dabei den Verbrauch oder Bedarf an den einzelnen Objekten wie Einkaufsteile, Artikel, Teile oder Produkte und ermitteln Sie jeweils den Verbrauchskoeffizienten.

Beachten Sie: Die Einordnung in die XYZ-Klassen bringt nur dann ein Erkenntnis, wenn sich der Verbrauchskoeffizient zwischen den Artikeln erheblich unterscheidet. Die Analyse ist dann hilfreich, wenn Sie sowohl Objekte haben, die einen konstanten Verbrauch haben und dieser weitgehend planbar ist, als auch Objekte, deren Verbrauch sich nicht planen lässt.

Außerdem benötigen Sie ausreichend viele und zuverlässige Daten zur gewählten Kenngröße aus der Vergangenheit, sodass Sie Mittelwert, Standardabweichung und Variationskoeffizient berechnen können.

Klären Sie dann:

- Welche Objekte wollen Sie analysieren?
- Inwiefern ist der Verbrauch oder Bedarf ein relevanter Planungsparameter?
- Wie und wo können Sie die Daten für Verbrauch und Bedarf erfassen?
- Über welchen Zeitraum können Sie diese Daten erfassen?
- Welches Zeitraster wählen Sie?
- Lassen sich für diesen Zeitraum und das Zeitraster ausreichend viele Daten ermitteln, sodass Mittelwert (Durchschnitt) und Standardabweichung zuverlässig berechnet werden können?
- Welche Werte für den Variationskoeffizienten sind sinnvolle Klassengrenzen?

Nutzen Sie für die Auswertung der Daten die folgenden Vorlagen.



XYZ-Analyse mit Verbrauchsvariation für 5 Artikel

Art.-Nr. 99.069.22
Datei business-wissen_9906922.xlsx
Microsoft Excel 2016



XYZ-Analyse mit Verbrauchsvariation für beliebig viele Artikel

Art.-Nr. 99.069.23
Datei business-wissen_9906923.xlsx
Microsoft Excel 2016

**Kombinierte ABC-XYZ-Analyse**

Art.-Nr. 99.069.24

Datei business-wissen_9906924.xlsx

Microsoft Excel 2016

Handlungsoptionen und Maßnahmen aus der XYZ-Analyse ableiten

Verbinden Sie Ihre XYZ-Analyse mit der ABC-Analyse der entsprechenden Objekte. Leiten Sie daraus geeignete Strategien ab – je nach Anwendungsbereich und Thema. Leiten Sie beispielsweise unterschiedliche Beschaffungsstrategien und Konzepte für die Lagerhaltung, für die Materialwirtschaft und für die Produktion ab.

Mit der folgenden Vorlage können Sie den Wert eines Objekts, gemessen am kumulierten Umsatz, mit der Menge und der Bedarfs- oder Verbrauchsschwankung in Beziehung setzen. In einem Diagramm können Sie die Unterschiede zwischen den einzelnen Objekten gut erkennen.

Mit der Vorlage können zudem die einzelnen Objekte anhand eines weiteren Kriteriums bewerten und diese Bewertung im Diagramm als Farbe für das jeweilige Objekt sichtbar machen.

**Kombinierte ABC-XYZ-Analyse mit Diagramm für Mengen-, Umsatz- und Risikoanalyse**

Art.-Nr. 99.069.25

Datei business-wissen_9906925.xlsx

Microsoft Excel 2016

Prüfen Sie auf der Grundlage der Datenanalyse:

- Was zeigen die Ergebnisse?
- Welche Schlussfolgerungen, Strategien und Handlungsmöglichkeiten lassen sich daraus ableiten?

Empfehlungen aus dem Management-Handbuch

Key-Account-Management

Wie Sie den Unternehmensbereich Key-Account-Management aufbauen und Ihr Key-Account-Management vorantreiben. Mit einer Aufgabenbeschreibung und Excel-Tools zur Key-Account-Planung, Kundenpflege und Kennzahlen-Analyse.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/102/>

Produktlebenszyklus planen

Wie Sie Absatz und Umsatz Ihrer Produkte mit dem Produktlebenszyklus beschreiben und planen. Mit Vorlagen zur Analyse der Marktentwicklung und zur Maßnahmenplanung, angepasst an die Phasen des Produktlebenszyklus.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/163/>

Kundenanalyse

Wie Sie Informationen über Kunden sammeln und auswerten, um Ihre Kunden richtig zu bearbeiten und zu betreuen. Mit Vorlagen zur empathischen Kundenbeobachtung, zur Berechnung des Kundenwerts und für Kundenportfolio-Diagramme.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/10/>

Kundensegmentierung

Wie Sie Ihre Kunden und Zielgruppen treffend unterscheiden, Kundensegmente bestimmen und nach dem Persona-Konzept beschreiben. Mit einer Liste der Merkmale für gewerbliche und private Kunden und Erläuterungen zu bewährten Modellen der Kundensegmentierung.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/82/>

Lieferantenbewertung und Lieferantenauswahl

Wie Sie bei der Lieferantenauswahl vorgehen und wie Sie Lieferanten und ihre Leistungen bewerten. Mit Vorlagen für ein Punkt-Bewertungssystem und für die Herleitung der Bewertungskriterien.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/69/>

Portfoliotechnik und Portfolioanalyse

Wie Sie Portfolios und Portfolio-Diagramme für die Planung und für strategische Entscheidungen in Ihrem Unternehmen erstellen und einsetzen. Mit Checklisten und Excel-Vorlagen für die BCG-Matrix und andere Portfolio-Varianten.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/58/>

Nutzen Sie als
Premium-Mitglied
alle
Handbuch-Kapitel
mit mehr als
3.000 Checklisten und Excel-Vorlagen

Jetzt anmelden

www.business-wissen.de/anmelden/

Autoren

Dr. Jürgen Fleig



Dr. Jürgen Fleig ist Betreiber von www.business-wissen.de sowie Autor und Redakteur für Managementthemen. Er trainiert und berät seit 1990 in den Bereichen Konzeptentwicklung, Prozessgestaltung und Projektmanagement.

E-Mail redaktion@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Anschrift b-wise GmbH
Bismarckstr. 21
76133 Karlsruhe
Deutschland

Web <https://www.business-wissen.de>

Redaktion business-wissen.de

E-Mail redaktion@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Anschrift b-wise GmbH
Bismarckstr. 21
76133 Karlsruhe
Deutschland

Web <https://www.business-wissen.de>

Impressum

b-wise GmbH
Bismarckstraße 21
76133 Karlsruhe
DEUTSCHLAND

service@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2025, b-wise GmbH, All Rights Reserved