

Controlling-Instrumente von A - Z

Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung

Bearbeitet von
Jörgen Erichsen

8. Auflage 2011 2011. Taschenbuch. 415 S. Paperback
ISBN 978 3 648 00481 4

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 ABC-Analyse

1.1 Was ist eine ABC-Analyse?

Die ABC-Analyse ist ein klassisches betriebswirtschaftliches Instrument und Analyseverfahren. Mit ihm können Sie bei zahlreichen Themen und Aufgaben Schwerpunkte im Unternehmen setzen und Prioritäten bilden. Bei der ABC-Analyse vergleichen Sie stets Mengen mit Werten. Die Praxis zeigt immer wieder, dass eine vergleichsweise kleine Menge einer Gesamtmasse einen relativ großen Wert ausmacht. Aus Unternehmenssicht lohnt es sich, sich besonders mit den wenigen Mengen zu befassen, bei denen eine große Ergebniswirkung zu erwarten ist. Dabei gilt, dass nur etwa 5 bis 10 Prozent einer Grundmenge rund 70 bis 80 Prozent des Werts ausmachen. Weitere 20 bis 30 Prozent der Grundgesamtheit machen dann etwa ebenfalls 20 bis 30 Prozent des Werts aus. Die restlichen 70 bis 80 Prozent der Menge machen lediglich 5 bis 10 Prozent des Werts aus.

Bei der ABC-Analyse teilen Sie die Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf. Bei A-Objekten handelt es sich um Positionen mit großer Bedeutung, bei B-Objekten um Positionen mit mittlerer Bedeutung und C-Objekten um solche mit geringer Bedeutung handelt. Es lohnt sich aus Unternehmenssicht, sich auf jene wenigen Objekte zu konzentrieren, mit denen sich große Werte bewegen lassen, z. B. wenn es um Kostensenkungen oder Verhandlungen mit Lieferanten um Materialpreise geht.

Die ABC-Analyse kommt ursprünglich aus dem Bereich Materialwirtschaft. Inzwischen wird sie aber auch darüber hinaus eingesetzt, weil die Praxis zeigt, dass sich die grundlegenden Erkenntnisse nahezu auf alle betrieblichen Bereiche übertragen lassen.

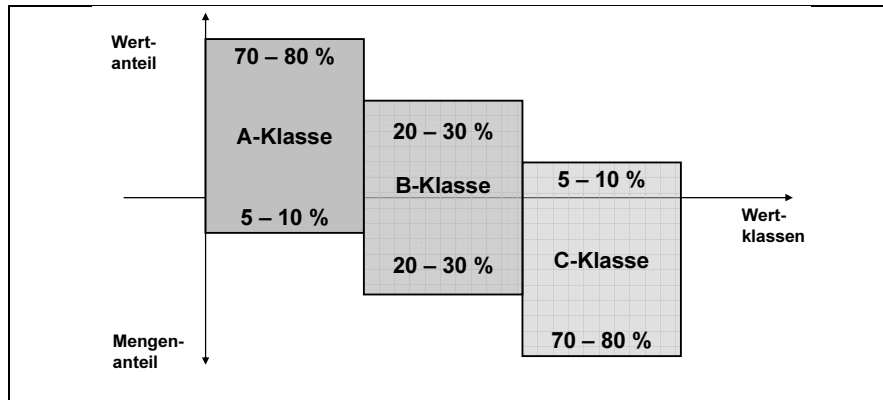


Abb. 1: Typische Verteilung von Mengen- und Wertanteilen

1.2 Mögliche Anwendungsbereiche

Die ABC-Analyse lässt sich in vielen Bereichen einsetzen, etwa bei:

- Material/Rohstoffe
- Kostenarten
- Kunden
- Produkte/Artikel/Leistungen
- Arbeitszeiten/Zeitmanagement

Ziel der ABC-Analyse ist es immer, eine große Grundgesamtheit, z. B. mehrere tausend Artikel, Materialien oder Kunden, handhabbar zu machen und schnell eine große Ergebniswirkung zu erreichen, indem Schwerpunkte und Prioritäten gesetzt werden.

Vorteile der ABC-Analyse

Eine ABC-Analyse durchzuführen, bietet einem Unternehmen insbesondere folgende Vorteile:

- Schnelle und einfache Durchführung und damit ein geringer Arbeitsaufwand
- Konzentration der Ressourcen auf wesentliche Punkte, einfaches Setzen von Prioritäten
- Auch visuelle oder grafische Darstellung möglich

Nachteile der ABC-Analyse

Den Vorteilen stehen einige Nachteile gegenüber:

- Nur eine Analyse der Istsituation möglich
- Eher grobe Einteilung in nur drei Klassen, speziell in der mittleren Klasse muss häufig nach Einzelfällen entschieden werden
- Keine Berücksichtigung qualitativer Faktoren oder unternehmenspolitischer Aspekte

1.3 So wird die ABC-Analyse durchgeführt

Die ABC-Analyse lässt sich meist einfach und schnell in nur wenigen Arbeitsschritten durchführen. Die Vorgehensweise wird im Folgenden für den Materialbereich exemplarisch beschrieben. Ebenso können aber auch Kunden, Kosten, Zeiten oder Artikel mit der ABC-Analyse untersucht werden.

- Zunächst muss eine Liste sämtlicher Materialien, Rohstoffe und Verbrauchsgüter einschließlich der Werte, die im Unternehmen benötigt und verbraucht werden, erstellt werden, z. B. Blech 1 = 40 Stück je 30 EUR, Blech 2 = 50 Stück je 20 EUR, Blech 3 = 100 Stück je 40 EUR, Druckertinte = 100 Stück je 10 EUR, Batterien AAA = 10 000 Stück je 0,5 EUR usw. Dies ist in der Regel problemlos mithilfe der EDV möglich. Wollen Sie nur den Materialbereich untersuchen, müssen Sie gegebenenfalls Verbrauchs- und Büromaterialien ausschließen. Um Zufallsschwankungen zu vermeiden, ist es sinnvoll, mit Jahres- und nicht mit Monatswerten zu arbeiten.
- Dann werden die Materialien nach ihrem Wertanteil sortiert, wobei das Material mit dem höchsten Wert oben in der Liste steht, das Material mit dem niedrigsten Wert unten.
- Anschließend berechnen Sie die Prozentanteile der Werte am Gesamtwert und addieren diese Werte.
- Um die Klassifizierung vorzunehmen, ziehen Sie jetzt bei 70 bis 80 Prozent Wertanteil und bei 80 bis 90 Prozent Wertanteil zwei (gedankliche) Linien. Alle Materialien oberhalb der ersten Linie sind A-Materialien, alle Werte unterhalb der zweiten Linie C-Materialien. Die Werte zwischen den Linien sind B-Materialien.

So wird die ABC-Analyse durchgeführt

ABC-Analyse					
<p>Sie können bis zu 100 Materialien, Kunden, Produkte, Aufträge, Kostenarten usw. frei eingeben. Eingaben sind nur in den hellgrau hinterlegten Felder erforderlich. Die Werte berechnen sich automatisch. Die Daten können Sie unsortiert eingeben, also unabhängig davon, wie hoch der Wert ist, z. B. der Verbrauchswert eines Materials. Eine Sortierung wird nach der Eingabe über die Funktion „Daten Sortieren“ vorgenommen. Dazu müssen Sie zunächst die Zellen in den Spalten „Bezeichnung“ und „Wert in EUR“, die sortiert werden sollen, markieren. Wichtig: Zellen ohne Namen (in der Spalte Bezeichnung) dürfen nicht markieren werden, da diese sonst das Ergebnis verfälschen.</p> <p>Entscheidungsrelevant ist der kumulierte Umsatz. Hat dieser einen Wert von etwa 70 % erreicht, sind die bisher eingegebenen Produkte Ihre A-Produkte. Hat der Wert etwa 90 % erreicht, sind die nach den A-Produkten bis hierher eingegebenen Produkte Ihre B-Produkte. Alle anderen Produkte sind C-Produkte.</p>					
	Bezeichnung	Wert in EUR	Wert in % des Gesamtwertes	Wert in % kumuliert	Anteil Grund- gesamtheit in %
1	Material 1	25.000,00	15,82 %	15,82 %	2,00 %
2	Material 2	20.500,00	12,98 %	28,80 %	4,00 %
3	Material 3	17.700,00	11,20 %	40,00 %	6,00 %
4	Material 4	16.500,00	10,44 %	50,45 %	8,00 %
5	Material 5	13.500,00	8,54 %	58,99 %	10,00 %
6	Material 6	11.400,00	7,22 %	66,21 %	12,00 %
7	Material 7	9.000,00	5,70 %	71,90 %	14,00 %
8	Material 8	8.000,00	5,06 %	76,97 %	16,00 %
9	Material 9	7.200,00	4,56 %	81,52 %	18,00 %
10	Material 10	4.800,00	3,04 %	84,56 %	20,00 %
11	Material 11	3.700,00	2,34 %	86,90 %	22,00 %
12	Material 12	2.900,00	1,84 %	88,74 %	24,00 %
13	Material 13	1.900,00	1,20 %	89,94 %	26,00 %
14	Material 14	1.700,00	1,08 %	91,02 %	28,00 %
15	Material 15	1.400,00	0,89 %	91,90 %	30,00 %
16	Material 16	1.300,00	0,82 %	92,73 %	32,00 %
17	Material 17	1.200,00	0,76 %	93,49 %	34,00 %
18	Material 18	1.000,00	0,63 %	94,12 %	36,00 %
19	Material 19	900,00	0,57 %	94,69 %	38,00 %
20	Material 20	850,00	0,54 %	95,23 %	40,00 %
21	Material 21	800,00	0,51 %	95,73 %	42,00 %
22	Material 22	750,00	0,47 %	96,21 %	44,00 %
23	Material 23	700,00	0,44 %	96,65 %	46,00 %

	Bezeichnung	Wert in EUR	Wert in % des Gesamtwertes	Wert in % kumuliert	Anteil Grund- gesamtheit in %
24	Material 24	600,00	0,38 %	97,03 %	48,00 %
25	Material 25	500,00	0,32 %	97,35 %	50,00 %
26	Material 26	450,00	0,28 %	97,63 %	52,00 %
27	Material 27	370,00	0,23 %	97,87 %	54,00 %
28	Material 28	350,00	0,22 %	98,09 %	56,00 %
29	Material 29	290,00	0,18 %	98,27 %	58,00 %
30	Material 30	280,00	0,18 %	98,45 %	60,00 %
31	Material 31	270,00	0,17 %	98,62 %	62,00 %
32	Material 32	250,00	0,16 %	98,78 %	64,00 %
33	Material 33	240,00	0,15 %	98,93 %	66,00 %
34	Material 34	220,00	0,14 %	99,07 %	68,00 %
35	Material 35	190,00	0,12 %	99,19 %	70,00 %
36	Material 36	170,00	0,11 %	99,30 %	72,00 %
37	Material 37	150,00	0,09 %	99,39 %	74,00 %
38	Material 38	120,00	0,08 %	99,47 %	76,00 %
39	Material 39	110,00	0,07 %	99,54 %	78,00 %
40	Material 40	100,00	0,06 %	99,60 %	80,00 %
41	Material 41	90,00	0,06 %	99,66 %	82,00 %
42	Material 42	80,00	0,05 %	99,71 %	84,00 %
43	Material 43	70,00	0,04 %	99,75 %	86,00 %
44	Material 44	70,00	0,04 %	99,80 %	88,00 %
45	Material 45	70,00	0,04 %	99,84 %	90,00 %
46	Material 46	60,00	0,04 %	99,88 %	92,00 %
47	Material 47	60,00	0,04 %	99,92 %	94,00 %
48	Material 48	50,00	0,03 %	99,95 %	96,00 %
49	Material 49	50,00	0,03 %	99,98 %	98,00 %
50	Material 50	30,00	0,02 %	100,00 %	100,00 %
	...	0,00	0,00 %	100,00 %	
	...	0,00	0,00 %	100,00 %	
50	Summen	157.990,00	100,00 %		

Abb. 2: Beispiel für eine ABC-Analyse

1.4 Maßnahmen abhängig von den Klassen auswählen

Bei Objekten, die der Klasse A zugeordnet wurden, lohnt es sich immer, sich intensiv um Optimierung zu kümmern. Hier tragen bereits kleine Erfolge überproportional zur Ergebnisverbesserung bei. Bei kleinen Positionen der Kategorie C hingegen „verpuffen“ Maßnahmen oft fast wirkungslos. Sie lohnen sich daher nur, wenn Sie freie Kapazitäten haben, die Sie an anderer Stelle im Moment nicht sinnvoll einsetzen können. Wenn überhaupt, sollten Sie hier mit Vereinfachungen und Standardkonzepten arbeiten. Individuelle Anpassungen und Arbeiten sollten nicht geleistet werden.

Beispiel: ABC-Analyse

Ein Unternehmen möchte Maßnahmen zur Kostensenkung umsetzen. Mithilfe der ABC-Analyse wird festgestellt, dass die Materialien A, B, C, D und E rund 40 Prozent der Gesamtkosten, etwa 2 Mio. EUR, ausmachen. Die Kosten für die rund 500 Artikel beim Büromaterial betragen nur 10.000 EUR.

Können z. B. bei den Materialien die Einkaufspreise um 2 Prozent gesenkt werden, verbessert sich das Betriebsergebnis bei sonst unveränderten Bedingungen um immerhin 40.000 EUR. Anders beim Büromaterial. Selbst wenn es gelingt, hier Einsparungen von 5 Prozent durchzusetzen, beläuft sich die Einsparung auf lediglich 500 EUR.

Maßnahmenbeispiele für A-Objekte

Die Maßnahmenbeispiele gelten gleichermaßen für Materialien, Kostenarten, Produkte, Kunden oder Personal, müssen aber gegebenenfalls fallweise leicht verändert werden:

- Detaillierte und genaue Markt- und Preisanalysen
- Ausführliche Angebotsvergleiche
- Anbietersauswahl durch umfassende Vergleiche oder sogar Audits
- Konsequente Vertrags-, Konditionen- und Preisverhandlungen
- Produktionssynchrone Anlieferung von Materialien (just in time), nur geringe Lagermengen
- Genaue Bestandskontrollen und Aufspüren von Ursachen von Mehrverbräuchen bzw. Ausschuss
- Persönliche Ansprache und Besuche von Lieferanten und Kunden durch Führungskräfte des eigenen Betriebs

- Intensive Personalauswahl bei Führungs- und Schlüsselkräften
- Forcierung des Verkaufs von Produkten mit hohen Deckungsbeiträgen
- Forcierung der Werbung für Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen
- Zahlung höherer Provisionen für Produkte mit hohem Deckungsbeitrag
- Aufwertung guter Produkte durch Zusatzleistungen
- Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen, um Produkt- oder Kunden-Deckungsbeiträge zu erhöhen, z. B. Materialkosten
- Regelmäßige Abweichungsanalysen und gegebenenfalls kurzfristige Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen

Maßnahmenbeispiele für C-Objekte

Es gilt grundsätzlich das Gleiche wie bei den A-Objekten:

- Sammelbestellungen von C-Materialien aufgeben, um höhere Rabatte erzielen zu können
- Grundsätzlich Aufbau von Lagern, da die Kosten relativ gering sind
- Umsetzungen von Vereinfachungen bei der Bestandsführung und -kontrolle
- Steuerungsmaßnahmen nur bei größeren und länger anhaltenden Abweichungen
- Weniger intensive Personalauswahl bei weniger wichtigen Mitarbeitern
- Berechnung von Mindermengenzuschlägen oder Mindestverkaufsmengen
- Weiterbelastung bestimmter Kostenpositionen an Kunden, z. B. Frachten, Verpackungen, Bearbeitung
- Keine intensiven Verhandlungen mit Lieferanten
- Keine individuelle Kundenansprache, sondern Massenwerbung
- Sicherung des Zahlungseingangs, z. B. durch Vorkasse, Barzahlung, Einzugsermächtigungen
- Auslistung weniger erfolgreicher Produkte und Kunden (oder zumindest Einstellung der Betreuung)
- Zukauf von wenig profitablen Produkten und stattdessen Produktion ertragsstarker Artikel

Maßnahmenbeispiele für B-Objekte

Die B-Objekte bewegen sich zwischen A- und C-Objekten. Welche Maßnahmen sich konkret umsetzen lassen, hängt davon ab, ob sie eher in Richtung A- oder in

Richtung B-Objekte tendieren. Größere B-Objekte sollten tendenziell wie A-Objekte, kleinere B-Objekte dagegen wie C-Objekte behandelt werden. In der Regel müssen Einzelfallentscheidungen getroffen werden.

Achtung: Beachten Sie strategische Überlegungen

Bei der Durchführung der ABC-Analyse spielen nur betriebswirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Unternehmenspolitische oder strategische Dinge werden meist nicht berücksichtigt. Bevor Sie sich entscheiden, drastische Schritte umzusetzen, etwa die Trennung von Kunden oder Produkten, sollten Sie prüfen, ob es gegebenenfalls strategische Gründe gibt, die man bedenken muss. So gehen Sie vor:

Überlegen Sie, welche Gründe es geben kann, um Produkte oder Kunden nicht auszulisten. So kann es z. B. sein, dass Neukunden noch nicht lange genug im Portfolio sind, um sich ein abschließendes Bild zu machen. Oder es gibt gute Kunden, die immer wieder auch schwache Artikel kaufen. Wenn Sie diese auslisten, besteht unter Umständen die Gefahr, dass die Kunden abwandern. Und auch weniger gute Kunden und Produkte tragen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten dazu bei, dass ein Unternehmen zumindest etwas verdient und ein stetiger Liquiditätsstrom erhalten bleibt.

Vor einer endgültigen Entscheidung sollten Sie also immer auch unternehmenspolitische Gründe in Ihre Überlegungen einbeziehen.

1.5 Zeitmanagement und Organisation mit der ABC-Analyse verbessern

Menschen in Unternehmen schaffen es oft nicht, die ihnen zur Verfügung stehende Zeit so zu nutzen und einzuteilen, dass sie ein gutes Arbeitsergebnis erreichen können. Das Kernproblem ist dann weniger die Zeitknappheit, die fast immer als Begründung angeführt wird, als vielmehr die Tatsache, dass mit der verfügbaren Zeit nicht richtig umgegangen wird. Fach- und Führungskräfte setzen im beruflichen Alltag nicht die richtigen Prioritäten. Sie kümmern sich auch und in zeitlich nicht unerheblichem Umfang um unwichtige Dinge, statt diese durch einen Mitarbeiter umsetzen zu lassen.

Auch hier kann die ABC-Analyse zumindest helfen, Transparenz herzustellen und möglichen Handlungsbedarf aufzuzeigen. Denn auch bei der Arbeitseinteilung zeigen sich in der Praxis fast die gleichen Zusammenhänge wie z. B. in der Materialwirtschaft, bei den Kosten, Kunden oder Produkten: Mit lediglich 5 bis 20 Prozent der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit können etwa 75 bis 85 Prozent der gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Mit der restlichen Zeit – immerhin 80

oder mehr Prozent – werden dann lediglich noch 15 bis 25 Prozent der Ergebnisse erzielt. Das liegt vor allem daran, dass die wichtigen Aufgaben oft nur wenig Zeit beanspruchen, die Betroffenen sie aber nicht konsequent angehen. Dies kann aus Unwissenheit oder aus anderen Gründen geschehen, etwa weil es als unangenehm empfunden wird, sich mit einer bestimmten Arbeit zu befassen. Anders ausgedrückt: Die tatsächliche Zeitverwendung entspricht in vielen Fällen nicht dem Wert einer Tätigkeit. Bei der täglichen Arbeit ist z. B. häufig zu beobachten, dass die Betroffenen nicht mit den wichtigsten Arbeiten beginnen, sondern mit den leichtesten und oft unwichtigsten. Mit der ABC-Analyse lassen sich die Zusammenhänge aufdecken und entsprechende Transparenz herstellen. Was der Einzelne dann in seinem Arbeitsalltag umsetzt, bleibt natürlich ihm selbst überlassen. In jedem Fall kann der Einsatz der ABC-Analyse am Arbeitsplatz helfen, mehr und vor allem Wichtigeres in weniger Zeit zu schaffen. So können Freiräume entstehen, die z. B. genutzt werden, um sich etwas vom Tagesgeschäft zu lösen, um das Unternehmen langfristig zu entwickeln oder um sich auch mal wieder etwas mehr um die Familie und andere private Dinge zu kümmern.

Schreiben Sie die Zeiten auf

Zunächst gilt es zu überprüfen, ob überhaupt Handlungsbedarf besteht. Dazu sollte jede Führungskraft und gegebenenfalls auch jeder Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum, z. B. einen Monat, in Stichworten festhalten, welche Tätigkeiten er oder sie regelmäßig ausübt, und zwar unabhängig davon, ob die Arbeiten für ihn wichtig sind oder nicht. Gleichzeitig sollten jeweils die benötigten Zeiten festgehalten werden. Außerdem können, soweit sich dies direkt beurteilen lässt, bereits die Prioritäten festgehalten werden. Dabei können die ABC-Kategorien zur Anwendung kommen.

Aufgaben- und Zeitaufschreibung		Seite 1	Datum/Monat: 05.07.20XX		
Nr.	Aufgabe	Zeit	Häufigkeit	Priorität	Bemerkungen
1	Bestellung Büromaterial, Fa. Grubenauer, Hr. Olsen	15 Min.	1–2 x pro Monat	C, geringe Priorität	Probleme mit Preisen und Zahlungskonditionen, Assistentin hat keine Verhandlungsvollmacht
2	Auftragsnachbearbeitung Fa. Kleiber, Steuerungsprobleme	1,5 Std.	2–3 x pro Woche	B, mittlere Priorität	Fehler in Zeichnungen, Hr. Licht bei Kunde
3	Bankgespräch vorbereiten	2 Std. pro Tag	einmalig ca. 10 Std., dann mtl. ca. 1–2 Std.	A, hohe Priorität	aktuell müssen Unterlagen erstellt und Präsentation vorbereitet werden. Danach mtl. die Aktualität der Dokumente sichern.
4	...				

Abb. 3: Beispiel für eine Aufgaben- und Zeitaufschreibung

Das Eisenhower-Prinzip

Zunächst sollten Sie die Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit einteilen. Dabei können Sie das Eisenhower-Prinzip benutzen. Es besagt, dass jeder Geschäftsfall, jede Aufgabe nur einmal „angefasst“ und dabei sofort über die weitere Bearbeitung entschieden werden soll, um unnötige Arbeiten und unnötigen Zeitaufwand so weit wie möglich zu vermeiden.

Zwar kann man nicht bei jedem Geschäftsfall sofort aktiv werden und ein zweites „Anfassen“ lässt sich nicht immer vermeiden. Wenn Sie allerdings jeden Geschäftsfall konsequent einem Feld der in der nachstehenden Abbildung zu sehenden Matrix zuordnen, können Sie sich in erheblichem Umfang Zeit und Arbeit sparen. So können Sie z. B. sofort entscheiden, eine Aufgabe zu delegieren oder selbst zu erledigen. Lediglich Aufgaben, die zwar eine hohe Priorität haben, Sie aber noch nicht sofort erledigen müssen, sollten Sie zur Wiedervorlage vorsehen oder Ihrer Assistentin übergeben, die die Termine dann koordiniert.

Entscheidungsmatrix nach dem Eisenhower-Prinzip			
W i c h t i g k e i t	hoch	<div><div>Später selbst erledigen/ Wiedervorlage</div><div>Priorität A/B</div></div>	<div><div>Sofort selbst erledigen</div><div>Priorität A</div></div>
	niedrig	<div><div>Papierkorb</div><div>unwichtig/unnötig</div></div>	<div><div>Delegieren</div><div>Priorität B/C</div></div>
	niedrig	D r i n g l i c h k e i t	
			hoch

Abb. 4: Entscheidungsmatrix nach dem Eisenhower-Prinzip

Tipp: Drucken Sie die Matrix aus

Drucken Sie die Matrix aus und platzieren Sie sie so, dass sie deutlich sichtbar ist. So werden Sie ständig an dieses Prinzip erinnert und es geht Ihnen in „Fleisch und Blut“ über.

Kriterien für die Auswahl von **A-Aufgaben** sind: hohe Dringlichkeit *und* große Wichtigkeit. Diese Aufgaben besitzen für den Betreffenden stets eine hohe Priorität. Er sollte sie selbst unverzüglich vornehmen. Die Aufgaben tragen in sehr hohem Maße dazu bei, dass das Unternehmen wichtige Ziele erreicht. Das können Arbeiten sein, für die eine bestimmte Qualifikation erforderlich ist (z. B. Jurist), die an bestimmte Voraussetzungen gebunden sind (z. B. Unterschriftsberechtigung, Gespräche mit Großkunden) oder die besonders dringend sind, z. B. eine Anfrage des Finanzamts mit kurzfristigem Erledigungstermin.

Kriterien für die Auswahl von **C-Aufgaben** sind: *weder* Dringlichkeit *noch* große Wichtigkeit. Es handelt sich meist um Routineaufgaben, die der Betreffende nicht unbedingt selbst wahrnehmen muss und die er entweder auf Mitarbeiter delegieren oder im Extremfall gar nicht erledigen sollte. C-Aufgaben tragen gar nicht oder nur in geringem Umfang zur Zielerfüllung eines Betriebs bei. Beispiele für C-

Aufgaben können etwa die Bestellung von Büromaterial (delegieren) oder die Antwort auf eine Anfrage eines neuen Vertreters (delegieren, nicht reagieren) sein. Kriterien für die Auswahl von **B-Aufgaben** sind: *entweder* hohe Dringlichkeit *oder* große Wichtigkeit. Hier ist meist eine Einzelfallentscheidung notwendig, ob der Betroffene die Aufgabe selbst übernimmt oder einem Mitarbeiter bzw. Dienstleister überträgt. Beispiele können die Erstellung der Umsatzsteuererklärung oder die Abgabe eines normalen Angebots für einen Kunden sein.

Zeitpuffer einplanen

Zwar lässt sich ein Arbeitstag problemlos vollständig mit A- und gegebenenfalls B-Aufgaben durchplanen. Sinnvoll ist das aber nicht, denn täglich warten zahlreiche unvorhergesehene – durchaus wichtige – Tätigkeiten, für die Sie sich rund 20 Prozent der Arbeitszeit freihalten sollten. Solche unvorhergesehenen Aufgaben sind z. B. Kundenreklamationen oder Produktionsausfälle. Außerdem sollten Sie sich noch einmal 20 Prozent der Zeit frei halten, um sich um Kreatives und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu kümmern. Bei einem Acht-Stunden-Arbeitstag sollten Sie sich also im Idealfall etwa knapp fünf Stunden A- und B-Aufgaben erledigen und sich je ca. anderthalb Stunden um Unvorhergesehenes und die Weiterentwicklung des Unternehmens kümmern.

Delegieren Sie Aufgaben richtig

Aufgaben zu delegieren ist eine wichtige Voraussetzung, um sich im Unternehmen vor allem um Wichtiges kümmern zu können. Allerdings tun sich gerade Führungskräfte in kleineren Betrieben schwer damit, Verantwortung und Aufgaben an Mitarbeiter zu übertragen. Die häufigsten Bedenken gegen das Delegieren zeigen folgende beispielhafte Formulierungen:

- „Diese Aufgaben kann nur ich selbst erledigen.“
- „Ich weiß nicht, ob es im Betrieb überhaupt jemanden gibt, der in der Lage ist, diese oder jene Aufgabe zu übernehmen.“
- „Ich kenne diejenigen doch zu wenig, um beurteilen zu können, ob sie einer solchen Aufgabe überhaupt gewachsen sind.“
- „Wenn ich Verantwortung aus der Hand gebe, verliere ich die Kontrolle über meine Firma.“
- „Es dauert länger, jemandem zu erklären, was er genau tun soll als es schnell selbst zu erledigen.“

- „Was ist, wenn sich herausstellt, dass ein Mitarbeiter die Aufgaben besser erledigen kann als sein Vorgesetzter oder der Geschäftsführer? Was ist dann mit meinem Ansehen und meiner Autorität?“

Aufgaben langfristig übertragen

Wer delegieren will, sollte dies mit dem Ziel einer langfristigen Veränderung tun. Wenn Sie Aufgaben an einen Mitarbeiter übertragen, sollten Sie sicherstellen, dass er ungefähr in einem Jahr in der Lage ist, die Aufgaben selbst zu erledigen, ohne ständig Rücksprache halten zu müssen. Dazu müssen Sie bestimmte Voraussetzungen schaffen, z. B.:

- Offizielle Übertragung der Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Gleichzeitige Information der restlichen Belegschaft sowie eventuell direkt betroffener Geschäftspartner
- Sicherstellen, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, die Arbeiten auch umsetzen zu können, etwa indem er Unterschriften- oder andere Handlungsvollmachten bzw. Zugang zu Konten bekommt
- Regelmäßige Treffen mit dem Beschäftigten zu Beginn, um eventuelle Probleme oder Besonderheiten zu besprechen. Wenn sich die neuen Abläufe eingespült haben, genügt es meist, sich einmal pro Monat oder bei speziellen Anlässen, etwa beim Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen, zusammenzusetzen.
- Begrenzung der Befugnisse. So kann einem Mitarbeiter der Rohstoffeinkauf im Inland bis zu einem Betrag von 20.000 EUR pro Bestellung übertragen werden. Bei größeren Bestellungen oder internationalen Einkäufen muss er vorher Rücksprache halten.
- Vertreterregelung: Klärung der Frage, wer im Vertretungsfall einspringen soll – wieder die Führungskraft oder ein anderer Mitarbeiter, der ebenfalls eingearbeitet werden muss?
- Falls erforderlich: Weiterbildung des Mitarbeiters, damit dieser in der Lage ist, die ihm (neu) zugewiesene Arbeit auch kompetent erledigen zu können.

Halten Sie fest, wem Sie welche Aufgaben übertragen haben und welche Voraussetzungen und Bedingungen geschaffen wurden. Dies lässt sich am ehesten mit einem Organigramm sowie einer neuen oder überarbeiteten Stellen- oder Aufgabenbeschreibung realisieren.

Aufgabenerledigung begleiten

Besonders in den ersten Wochen oder Monaten sollten Sie den Mitarbeiter bei der Erledigung der für ihn neuen Aufgaben begleiten. Sie müssen z. B. genau erklären, was getan werden muss, wo der Mitarbeiter gegebenenfalls Informationen findet und welche Ansprechpartner es gibt. Aufgaben sollten Sie im Zweifel zunächst gemeinsam durchführen und dann Stück für Stück an den Mitarbeiter übertragen.

Feedback erteilen

Dem Mitarbeiter sollten Sie regelmäßig eine ehrliche Rückmeldung geben. Dazu gehören auch Dank und Kritik. Im letzteren Fall ist es wichtig, dass Sie den Mitarbeiter nicht „im Regen stehen lassen“, sondern gemeinsam nach Lösungen suchen, damit er es in Zukunft besser machen kann.

Tipp: Geben Sie verantwortungsvolle Aufgaben ab

Vermitteln Sie Ihren Beschäftigten auf keinen Fall den Eindruck, dass Sie nur unwichtige oder lästige Arbeiten delegieren. Grundsätzlich sind alle Aufgaben und Arbeiten in Ihrem Betrieb wichtig, damit die Firma ständig Produkte oder Leistungen bei gleichzeitig hoher Qualität erbringen kann. Insofern geben Sie also nur Arbeiten ab, die andere Beschäftigte besser erledigen können oder die ohnehin besser in deren Aufgabengebiet umzusetzen sind. Verdeutlichen Sie dies unter anderem mithilfe von Beispielen. Wenn etwa kein Material mehr eingekauft wird oder zu viele Rohstoffe geordert werden, kann Ihr Unternehmen nicht mehr produzieren oder es fallen unnötig hohe Kosten an.

Vorbesprechung und Feedback bieten Ihnen gute Möglichkeiten, Ihren Mitarbeitern zu zeigen, dass ihre Aufgaben unerlässlich sind, um die Leistungsfähigkeit des Betriebs zu erhalten.

Ergänzungsmöglichkeiten mit anderen Controlling-Instrumenten

Die ABC-Analyse lässt sich vor allem beim Material, den Artikeln und Kunden, aber auch bei der Kalkulation, sehr gut mit der XYZ-Analyse (s. dort) verknüpfen. Diese nimmt eine Klassifikation nach der Regelmäßigkeit des Verbrauchs vor.