

Inhalt

Vorwort.....	6
ABC-Analyse mit vertikalen Linien	8
Summenwerte im Balkendiagramm mit automatischem ABC-Ranking	16
Summenwerte im gestapelten Säulendiagramm mit Trennstrich auf der Zeitachse ..	24
Mit Excel-Formeln Diagramme in Tabellen erstellen	31
Kreise drehen.....	46
Mobile Controlling.....	54
Abweichungen als Ampel-Chart	62
Balken-Charts.....	68
Portfolio mit Excel erstellen.....	77
Break-Even-Analyse mit Abweichungen	85
Werte in Liniendiagrammen visualisieren	91
Excel-Chart für Entwicklungen.....	97
Alterspyramide	105
Die Excel-Kamera	114
Vertikale Linie im Diagramm.....	117
Abweichungen mit Pfeilen hervorheben	122
Wasserfalldiagramm mit Excel	128
Tachodiagramm	146
Thermometerdiagramm	151
Gantt-Diagramm	157
Netzdiagramm	161
Drehbares 3-D-Säulendiagramm	166
Zusammenfassung: Aufbau eines Dashboards	172
Stichwörter	182

Vorwort

Von Kristoffer Ditz

Im Controlling werden viele Berichte und Analysen erstellt. Nicht selten entstehen dadurch Zahlenfriedhöfe mit mehr als 50 Seiten. Als ich in Hamburg für einen Online- und Versandhändler anfang zu arbeiten, umfasste der Report aus dem Marketing, welcher wöchentlich versendet wurde, über 80 Seiten. Und zwar ohne Index. Viele Seiten enthielten Grafiken, die kaum lesbar waren. 7 Punkt war dabei noch eine der größeren Schriftgrößen. Bei den Geschäftsführern und anderen Abteilungen, wie Einkauf, wurde der Report aufgrund der Aufbereitung kaum gelesen. Es musste also ein neuer Report her, der übersichtlicher, aussagekräftiger und vor allem effektiver sein musste.

Am Anfang wehrte sich die Marketingabteilung natürlich mit allen Mitteln, da die Arbeit der letzten Monate ja nicht in Frage gestellt werden durfte. So kam es, dass die Reports in den anderen Abteilungen optimiert wurden. Die neuen Grafiken, die mit Excel erstellt wurden, kamen bei den Mitarbeitern sehr gut an. Hier galt das Konzept eines One-Pagers, der die wichtigsten Informationen auf einer Seite gut übersichtlich visualisiert. Später arbeitete nur noch die Marketing-Abteilung nach dem alten Konzept. Es blieb dort also keine andere Wahl, als sich den anderen Abteilungen anzuschließen, das neue Design ebenfalls zu übernehmen, und siehe da: Die neuen Berichte führten zu besseren Entscheidungen, da die entscheidenden Abweichungen schneller erkannt wurden. Es ist überwältigend, wieviel in Excel mit Bordmitteln möglich ist - ohne VBA-Programmierung.

Sie können unzählige Diagramme erstellen, die professionell eingesetzt werden können. Ich spreche hier nicht von Diagrammen, die unnötige Legenden und Clip-Arts enthalten, sondern von Charts, die auch beim Vorstand Eindruck machen. Dabei werden Sie in Excel Möglichkeiten entdecken, die Sie bisher nicht kannten. In diesem Buch werden Sie lernen, wie Sie professionelle Tabellen mit roten und grünen Balken mithilfe von Formeln bei Abweichungen erstellen. Natürlich benötigen Sie neben einem Soll-Ist-Vergleich auch eine Übersicht der Entwicklungen auf monatlicher Basis. In diesem Buch werden Sie lernen, wie Sie Diagramme für Euro- und Prozent-Abweichungen erstellen, einmal in Form von Säulen und einmal in Form von Linien bei reinen Prozentwerten, wie z. B. Deckungsbeitragsmargen oder Personalkosten-Quoten.

Wenn Sie neue Excel-Tools in Ihrem Unternehmen einführen möchten, empfehle ich Ihnen aus meiner Erfahrung: Fangen Sie klein an. Das bedeutet: Benutzen Sie die hier beschriebenen Charts zunächst für Ad-hoc-Analysen. Holen Sie das Feedback Ihrer Empfänger ein. Im Anschluss können Sie in einer Abteilung anfragen, ob das neue Konzept auch auf einen Standardbericht, z. B. in einer Wochenauswertung, angewendet werden soll. Am besten wählen Sie zunächst eine kleine Abteilung, da hier die Kommunikation meistens leichter ist. Sie wissen sicher aus Erfahrung, dass sich bei den Mitarbeitern erst einmal Widerstand gegen etwas Neues regt. Vor der Versendung sollten Sie mit den Kollegen von diesem Report als einem Test sprechen. Am besten sind drei Kollegen, die sich aus einem Senior zusammensetzen, einem Junior und jemandem, der noch relativ neu in der Firma ist. Damit haben Sie den Vorteil, dass die Meinungen verschieden und vielfältig sind.

Berücksichtigen Sie dabei die Wünsche und Ergänzungen sowie auch Einwände. Denn zum Schluss sind es die Empfänger, die mit den Auswertungen oder Reports arbeiten werden. Wenn diese angenommen werden sollen, ist es wichtig, die Mitarbeiter in die Gestaltung einzubeziehen. Selbstverständlich dürfen Sie hier Empfehlungen aus Controller-Sicht abgeben, wieso etwas nicht benutzt werden sollte, z. B. unnötige Clip-Arts wie Smileys oder Figuren.

Im ersten Schritt sollte Ihr Dreierteam mit richtigen Zahlen in den Reports arbeiten. Setzen Sie sich im Anschluss zusammen und besprechen Sie, ob die neuen Tools den Mitarbeitern helfen. Wenn dies der Fall ist, vereinbaren Sie einen Termin mit der Abteilung beziehungsweise mit den Mitarbeitern, die den Report oder die Analysen in Zukunft erhalten werden. In der Präsentation sollten auch die Mitarbeiter aus dem Dreierteam zu Wort kommen und Ihre Erfahrungen mitteilen. Dies weckt bei den anderen Kollegen Vertrauen.

Sobald Sie einen neuen Report oder neue Analysen regelmäßig versendet haben und gegebenenfalls noch „Schönheitsfehler“ korrigiert haben, können Sie auf die anderen Abteilungen zugehen und mitteilen, dass das neue Konzept in einer anderen Abteilung schon erfolgreich getestet wurde. Dabei empfehle ich Ihnen, dass Sie mehrere Mustervorlagen erstellen, so dass Sie nicht immer wieder eine Datei komplett neu erstellen müssen oder in diesem Buch nachschlagen müssen, wie ein Diagramm erstellt wird. Dies hat auch den Vorteil, dass Sie die Mustervorlagen ins interne Laufwerk Ihres Unternehmens stellen können und Ihre Kollegen sich hier frei bedienen können, um eigene Lösungen zu erstellen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Nachbauen der Excel-Tools und verspreche Ihnen, dass sich diese in der Praxis bewährt haben und auch in Ihrem Unternehmen für Erfolge sorgen werden.

ABC-Analyse mit vertikalen Linien

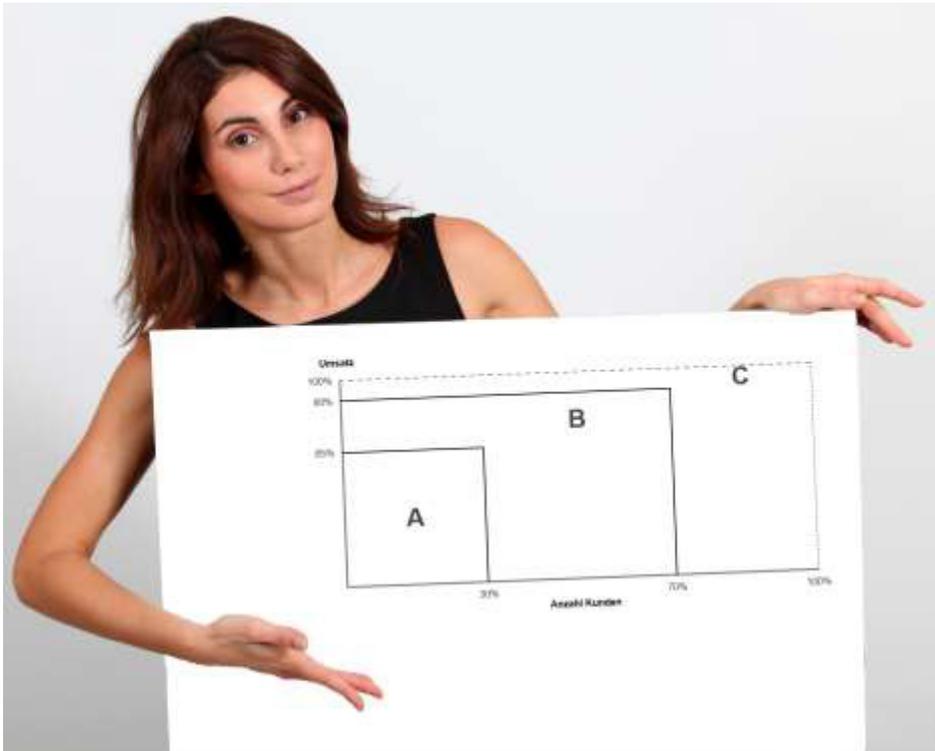


Foto: PantherMedia / Fabrice Micheaudeau

In diesem Excel-Tipp erfahren Sie, wie Sie ein Excel-Tool für das Vertriebscontrolling entwickeln.

Für uns als Controller ist es erforderlich, den Managern Tools zur Verfügung zu stellen, um eine Entscheidungshilfe zu liefern. Speziell im Vertriebscontrolling müssen die Key-Account-Manager oder Vertriebsleiter auf Informationen der Kunden zurückgreifen. Damit die Controller nicht nur die nackte Zahl liefern, ist es hilfreich, eine ABC-Analyse als Tool zu verwenden. Jedoch werden dabei allzu oft einfache Standardmodelle verwendet, die keine Aufmerksamkeit bei den Key-Account-Managern erzielen. Besser ist es, die ABC-Analyse mit vertikalen Linien zu verfeinern, um einen besseren visuellen Eindruck zu bekommen.

Aufbau der Excel-Tabelle

Zunächst erstellen wir hierzu die Excel-Tabelle. Zur Vereinfachung verwenden wir hier imaginäre Daten von 100 Kunden (aus Platzgründen werden nur zehn Kunden angezeigt).

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4			Kunden	Umsatz	Helper
5			Kunde 1	3.553	3553
6			Kunde 2	6.589	6589
7			Kunde 3	4.659	4659
8			Kunde 4	8.013	8013
9			Kunde 5	4.945	4945
10			Kunde 6	7.016	7016
11			Kunde 7	2.850	2850
12			Kunde 8	4.943	4943
13			Kunde 9	260.000	260000
14			Kunde 10	9.039	9039

Abb. 1

Rechts neben der Tabelle bauen wir eine Hilfsspalte und verwenden hier für jeden Umsatzwert die Formel:

```
=D5-ZEILE()/1000000
```

Dies ist gleich für die nötige Sortierung erforderlich. Sind beispielsweise zwei Kunden mit dem gleichen Umsatz in der Tabelle vorhanden, kann Excel hier nicht mehr richtig sortieren.

Als Nächstes erstellen wir eine weitere Tabelle für die Sortierung. Manuell schreiben wir die Werte „1“ bis „100“. Rechts daneben (Kunde) verwenden wir die Formel:

```
=INDEX ($C$5:$C$104;VERGLEICH (KGRÖSSTE($E$5:$E$104;ZEILE(E1))
;$E$5:$E$104;0))
```

Der Zellbereich \$C\$5:\$C\$104 enthält die Kundennamen und in den Zellen \$E\$5:\$E\$104 sind die Umsätze enthalten. Die Dollarzeichen sorgen dafür, dass der Zellbereich nicht verschoben wird. Lediglich bei der ZEILE wird kein \$-Zeichen verwendet, da hier das Ranking ermittelt wird.

Für die Ermittlung des Umsatzes verwenden wir die SVERWEIS-Formel:

```
=SVERWEIS(H5;$C$5:$D$104;2;0)
```

Platzierung	Kunde	Umsatz
1	Kunde 9	260.000
2	Kunde 11	80.000
3	Kunde 12	25.000
4	Kunde 13	18.000
5	Kunde 56	9.982

Abb. 2

Wir erweitern die Tabelle mit „Kumuliert“ und verwenden die Formel:

=SUMME(\$I\$5:I5)

Wenn diese in der Tabelle hinunterkopiert wird, erscheinen die kumulierten Werte. Der letzte Wert ist logischerweise auch das Gesamtergebnis.

	G	H	I	J	K
3					
4	Platzierung	Kunde	Umsatz	Kumuliert	%
5	1	Kunde 9	260.000	260.000	27%
6	2	Kunde 11	80.000	340.000	35%
7	3	Kunde 12	25.000	365.000	38%
8	4	Kunde 13	18.000	383.000	40%

Abb. 3

Neben „Kumuliert“ ermitteln wir den prozentualen kumulierten Wert, welchen wir für die Ermittlung benötigen, ob es sich um einen A-, B-, oder C-Kunden handelt. Dies ermitteln wir mit der folgenden Formel:

=WENN(K5<=65%;"A";WENN(K5>=90%;"C";"B"))

In diesem Beispiel wurde festgelegt, dass alle Kunden, die einen Umsatz von 65 % des gesamten Ergebnisses erzielen, A-Kunden sind. Kunden, die die letzten 10 % (hier 90 % für die Berechnung) erzielen, sind C-Kunden und schließlich bleiben noch die B-Kunden übrig. Ergänzen Sie die Tabelle noch mit der Anzahl, also dass jeder Kunde einmal gezählt wird. Selbstverständlich können auch andere Werte für die Definition herangezogen werden.

Platzierung	Kunde	Umsatz	Kumuliert	%	Cluster	#
1	Kunde 9	260.000	260.000	27%	A	1
2	Kunde 11	80.000	340.000	35%	A	1
3	Kunde 12	25.000	365.000	38%	A	1
4	Kunde 13	18.000	383.000	40%	A	1
5	Kunde 56	9.982	392.982	41%	A	1

Abb. 4

Die Anzahl benötigen wir, um festzulegen, mit wie vielen Kunden wir A-, B-, oder C-Umsätze erzielen. Hier wurde die Formel SUMMEWENN für die Ermittlung der Anzahl der Kunden A, B, oder C verwendet.