



Arbeitsmanagement und Organisation als Betriebsleiterfamilie

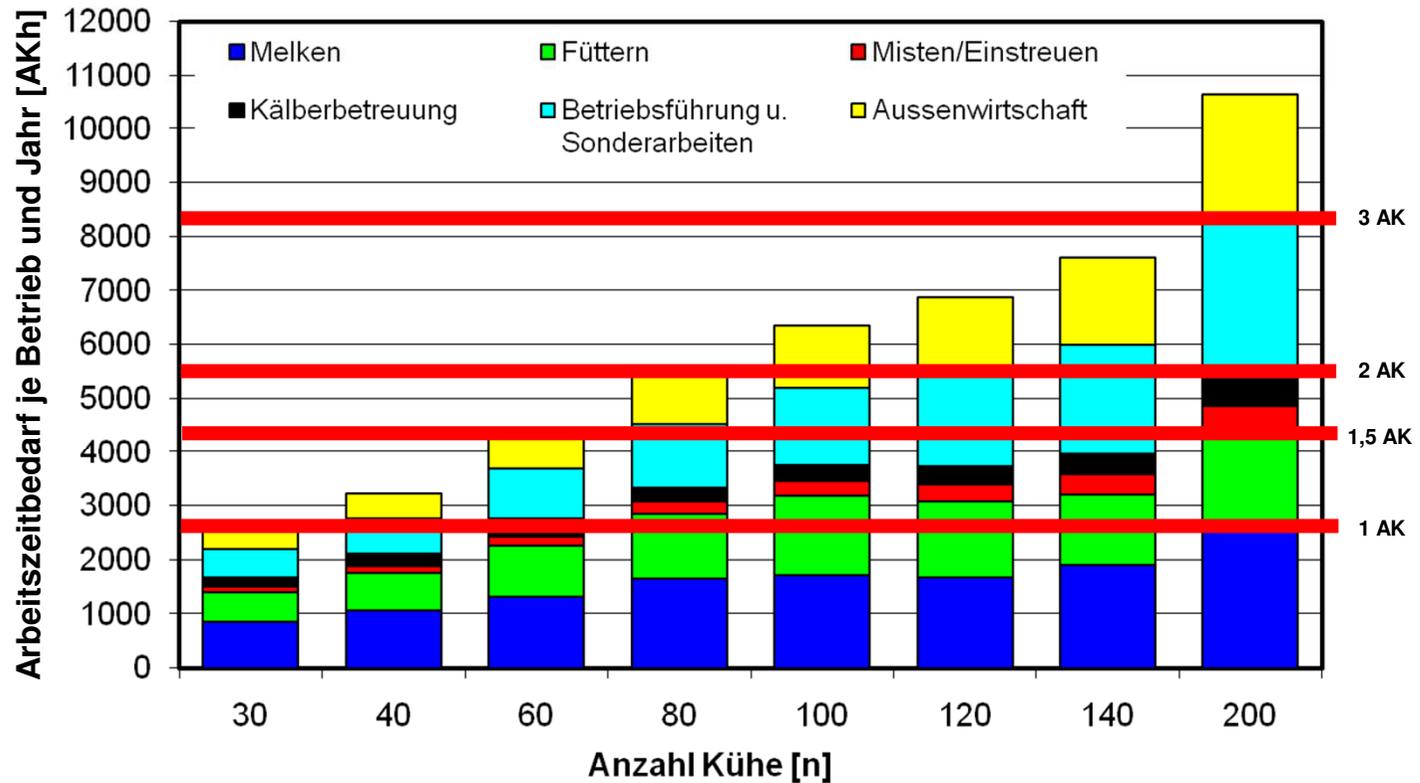
**„Chancen, Herausforderungen und
Konsequenzen“**

Prof. Dr. habil. Matthias Schick
Bereichsleitung Tierhaltung und Milchwirtschaft
Strickhof, Lindau

Ziel des Vortrags

1. **Problembereiche Betrieb/Haushalt**
2. **Lösungsansätze**
3. **Lebensqualität und Schlussfolgerungen**

Gesamtzeitbedarf Betrieb

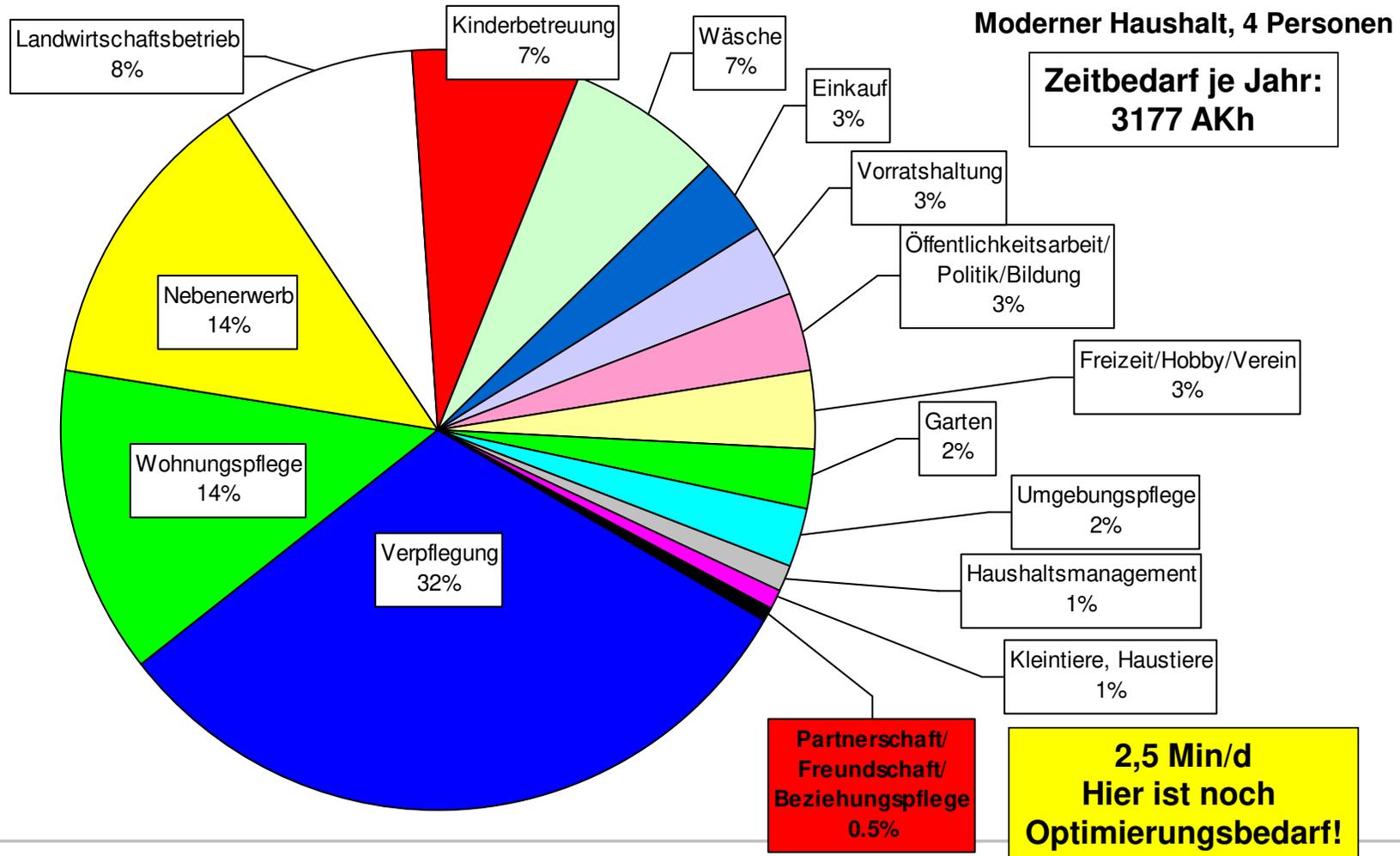


1 AK = 2600 AKh

Quelle: Schick, (2007)

Arbeit der Bäuerin

Relative Anteile der einzelnen Arbeiten am Gesamtzeitbedarf



- Zeitdiebe -

Wann werden wir bei der Arbeit ineffizient?

- **unklare Zielsetzung**
- **unzureichende Prioritätensetzung**
- **technische Störungen, bauliche Fehler**
- **schlechte Tagesplanung**
- **Versuch, zu viel auf einmal zu tun**
- **Aufschieben, Unentschlossenheit**
- **Hast und Ungeduld**
- **Aufgaben nicht zu Ende führen**
- **Unfähigkeit „nein“ zu sagen**
- **Unordnung am Arbeitsplatz**
- **...**

10 Planungsregeln für Zeit(gewinn)



- Aus der Arbeitsfalle entkommen -

1. Ziele setzen Die Zeit wie Pfeil und Bogen einsetzen:
zuerst zielen!
Sein tägliches Tun an eigenen Zielen ausrichten!

2. Vorbereiten Am Abend den neuen Tag - schriftlich planen!
Zeit für Unerwartetes und
Routine einplanen! (Checklisten erstellen!!!)

3. Prioritäten setzen: Wichtiges zuerst tun - Unwichtiges
lassen! Vorsicht vor der Tyrannei der
Dringlichkeit!

4. Zusammenfassen: Gleichartige Aufgaben in je einen
Zeitblock packen: in die Stadt fahren,
Bürotätigkeiten, Besprechungen,
Vertreterbesuche

10 Planungsregeln für Zeit(gewinn)



- Aus der Arbeitsfalle entkommen -

5. Vereinfachen: Schwierige Aufgaben in kleine Schritte aufteilen! Reihenfolge und Erledigungs-Termine festlegen! (Checklisten anwenden !!!)

6. Andere tun lassen: Delegieren: Was? Wer? Warum? Bis wann? Nein-Sagen: Zeit-Diebe freundlich abwehren! (Checklisten !!!)

7. Abschirmen: Nicht immer für alle erreichbar sein wollen! Termine mit sich selbst vereinbaren und nutzen!

10 Planungsregeln für Zeit(gewinn)



- Aus der Arbeitsfalle entkommen -

8. Rücksicht nehmen: Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen! Vorher jeweils Zielsetzung und Termine vereinbaren!

9. Telefonieren: Statt zu stören die passende Zeit erfragen!
(SMS, WA) Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren!

10. Erfolge geniessen: Erledigtes als Erfolg wahrnehmen!
Sich selbst und andere belohnen!

1. Verfahrenstechnische Optimierung

- Mechanisierung von Verfahrensabläufen
(Futtermischwagen, Zentralstaubsauger,
Kirby, Steamer, Melkroboter, ...)

- Vermehrte Vergabe von Arbeiten an Dritte
(Professionelle Arbeitserledigung durch
Spezialisten [Reinigungspersonal, LU])



**Zielvorgabe: Der professionelle Landwirt
tritt als Spezialist in seinem Gebiet auf.**

Trends...

... Automatisierung nimmt zu:



Trends...

... Vom Übergang zum Durchgang:



Automatisierung als Managementhilfe (Gesundheitsmonitoring)

Pedometer

(Laufen, Ruhen, Liegen, Stehen, Lahmheiten)



Halsbänder

(Laufen, Ruhen, Liegen, Stehen, Fressen, Wiederkauen, Ortung)



Ohrmarken

(Tiererkennung, Ortung, Brunst, Temperatur)

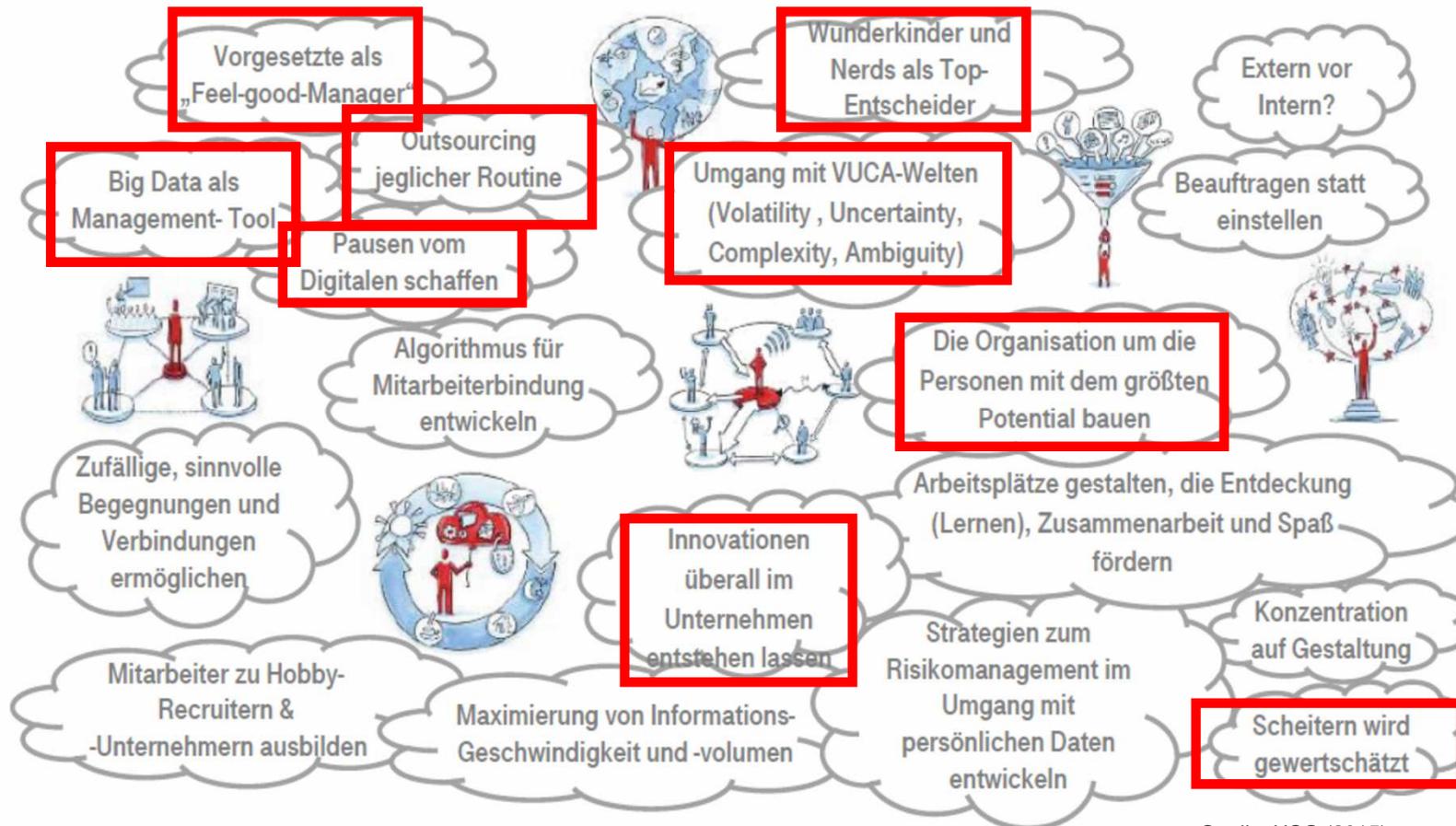


Nasenbänder

(Fressen, Wiederkäuen, Trinken, Brunst, Ortung)



Folgerungen für die Arbeit von Morgen



Quelle: HSG (2015)

2. Organisatorische Optimierung

- **Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen**
(Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan, ...)

- **Schwachstellenanalyse**
(Arbeitsverfahren hinterfragen
„Wo liegt der Hund begraben?“)

- **Weiterbildung**
(Jährlich gezielte Fortbildung betreiben,
Teilnahme an Arbeitskreisen)

Arbeitsorganisation: Zielsetzungen



Kurzfristige – mittelfristige - langfristige Ziele

Arbeitsplanung kurzfristig = kurzfristige Ziele: Tages- oder Wochenplanung (Taktische Ziele)		
1. Wird die Arbeitsplanung schriftlich durchgeführt?	ja	Mein Arbeitsplan hängt in der Milchküche aus
2.		
3.		
1. Schriftliche Planung durchführen !!!		
Arbeitsplanung mittelfristig = mittelfristige Ziele: Wochen- oder Monatsplanung (Taktische Ziele)		
1. Sind Freiräume eingeplant?	ja	Ein Tag in der Woche wird für Aussergewöhnliches freigehalten
2.		
3.		
2. Max. 60 % der Zeit verplanen !!!		
Arbeitsplanung langfristig = langfristige Ziele: Jahres- oder Lebensplanung (Strategische Ziele)		
1. Besteht eine Jahresplanung?	ja	Dieses Jahr erstellen wir einen neuen Kälberstall Dieses Jahr machen wir Ferien in Neuseeland
2.		
3.		
3. Visionen zulassen !!!		

Arbeitsorganisation = Management



**Managen =
Menschen so führen, dass **Ziele** durch
planvolles, organisiertes und kontrolliertes
Leisten erreicht werden.**

Source: Hub, 1982

Wochenarbeitsplan: Zeitbezogen



Wochenarbeitsplan: Ruedi Rastlos (55 h)		33		22			
Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
6:00 - 7:00							Melken u. Melkstandreinigung
7:00 - 8:00	Kälber tränken	Kälber tränken					
8:00 - 9:00	Futter vorbereiten	Futter vorbereiten					
9:00 - 10:00	Boxenpflege	Boxenpflege	Boxenpflege	Boxenpflege	Boxenpflege		
10:00 - 11:00	nach Absprache	Klauenpflege	RB transportieren	Melkstandreinigung	Stroh in Boxen, zu Kälbern und JV	Boxenpflege	
11:00 - 12:00	Arbeitbesprechung					UHu	
12:00 - 13:00	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause
13:00 - 14:00	Tierbeobachtung	Tierbeobachtung	Tierbeobachtung	Tierbeobachtung	Stroh zu Jungvieh	nach Absprache	
14:00 - 15:00	Kälberhütten	Klauenpflege	nach Absprache	nach Absprache	nach Absprache		
15:00 - 16:00	reinigen und				Boxenpflege und Kalk nachstreuen		
16:00 - 17:00	Boxenpflege	Boxenpflege	Boxenpflege	Boxenpflege	Melken u. Melkstandreinigung	Boxenpflege	
17:00 - 18:00	Melken u. Melkstandreinigung	Melken u. Melkstandreinigung	Melken u. Melkstandreinigung	Melken u. Melkstandreinigung			
18:00 - 19:00							
19:00 - 20:00							

Wochenarbeitsplan: Aufgabenbezogen



Wochenarbeitsplan: Woche: 27.11.-3.12.2017	Walter Gut		Volker Vertrauen		Fredri Fleissig		Alex Ablöser
Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Melkstandvorbereitung							
Melken							
Gruppenwechsel							
Melkstandreinigung							
Grundreinigung Melkstand							
Futternvorbereitung							
Fütterung							
Futter nachschieben							
Futterreste entfernen							
Boxenpflege							
Tränken reinigen							
Stroh in Boxen bringen							
Kalk streuen							
Kälber tränken							
Kälber einstreuen							
Kälber umstallen							
Kälberhütten R&D							
Tierbeobachtung							
Abkalbekontrolle							
Besamung							
Tierarzt/TU							
Klauenpflege							
Trocken stellen							
HIT Meldungen							
Arbeitsplanung							
Teambesprechung							
Büroarbeiten							
Weiterbildung							
Uhu							
Arbeitsmanagement Betriebsleiterfamilie - LZ Liebegg / M. Schick / 06.12.2019							

Tagesarbeitsplan: Aufgabenbezogen



Tagesarbeitsplan: Beat Bauer 2018, Woche 4						
Zeit	Tätigkeiten	OK	Kontakte			OK
6:00 - 7:00	Melken		Toni Tierarzt (052 365 45 50)			
7:00 - 8:00			Bruno Muni (079 614 57 84)			
8:00 - 9:00	Pause/Arbeitsplanung		Michael Melktechnik (078 623 54 78)			
9:00 - 10:00	Tierarzt (TU)					
10:00 - 11:00	Service Melktechnik					
11:00 - 12:00	UVO*				Prio.	
12:00 - 13:00	Mittag		Aufgaben	A	B	C
13:00 - 14:00	UVO*		Arbeitsplanung	x		
14:00 - 15:00	Kurs Klauenpflege (Strickhof)		Kraftfutter nachbestellen	x		
15:00 - 16:00			Service Melkmaschine vereinbaren	x		
16:00 - 17:00			Ölwechsel Deutz			x
17:00 - 18:00	Melken		Abdampfen Kälberiglus			x
18:00 - 19:00			Dieselerückstellungsantrag	x		
19:00 - 20:00	Familie		Geburtstag Schwiegermutter			x
20:00 - 21:00			Ablöseplanung Skiferien		x	
21:00 - 22:00	Kontrollgang Stall		Buchhaltungsanalyse		x	

UVO: Zeitfenster für Unvorhergesehenes; TU: Trächtigkeitsuntersuchung
 Prioritäten (A, B, C)
 A: Wichtig und Dringend (Chefsache)
 B: Wichtig, aber nicht Dringend (Chefsache)
 C: Dringend, aber nicht wichtig (Delegieren)



Wochenarbeitsplan: Aufgabenbezogen



Tagesarbeitsplan: Beat Bauer 2018, Woche 4											
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag				
Zeit	Tätigkeiten							Kontakte			OK
6:00 - 7:00	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Toni Tierarzt (052 365 45 50)			
7:00 - 8:00								Bruno Muni (079 614 57 84)			
8:00 - 9:00	Pause/Arbeitsplanung	Pause/Arbeitsplanung	Pause/Arbeitsplanung	Pause/Arbeitsplanung	Pause/Arbeitsplanung	Pause/Arbeitsplanung	Pause	Michael Melktechnik (078 623 54 78)			
9:00 - 10:00	Tierarzt (TU)	Service Melktechnik	Klauenpflege	Silo abdecken	Boxen einstreuen	Hof fegen	Futter rüsten				
10:00 - 11:00	Futter rüsten	Futter rüsten	Futter rüsten	Futter rüsten	Futter rüsten	Futter rüsten	Familie				
11:00 - 12:00	UVO*	UVO*	UVO*	UVO*	UVO*	UVO*				Prio.	
12:00 - 13:00	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Aufgaben	A	B	C
13:00 - 14:00	UVO*	UVO*	UVO*	UVO*	UVO*			Arbeitsplanung	x		
14:00 - 15:00	Kurs Klauenpflege (Strickhof)	Wartung Maschinen	Kälberboxen misten, abdampfen und an Sonne stellen	Mischwagen reinigen, Klängen kontrollieren und abschmieren	Silo abdecken für WE Silofoleie entsorgen Vorplatz Silo reinigen	Familienzeit	Familienzeit	Kraftfutter nachbestellen	x		
15:00 - 16:00								Service Melkmaschine vereinbaren	x		
16:00 - 17:00								Ölwechsel Deutz			x
17:00 - 18:00	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Melken, Füttern, Boxen, Kälber	Abdampfen Kälberiglus			x
18:00 - 19:00								Dieselmrückstellungsantrag	x		
19:00 - 20:00	Familie	Familie	Familie	Familie	Familie	Familie	Familie	Geburtstag Schwiegermutter			x
20:00 - 21:30								Ablöseplanung Skiferien		x	
21:30 - 22:00	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Kontrollgang Stall	Buchhaltungsanalyse		x	

UVO: Zeitfenster für Unvorhergesehenes; TU: Trächtigkeitsuntersuchung
 Prioritäten (A, B, C)
 A: Wichtig und Dringend (Chefsache)
 B: Wichtig, aber nicht Dringend (Chefsache)
 C: Dringend, aber nicht wichtig (Delegieren)



Standardarbeitsanweisung (SOP)

Tagesarbeitsplan



Tagesarbeitsplan: Ueli Unsinn (55 h)		Summe:	420
Zeit	Tätigkeit	Zeitdauer (Min)	
1 6:00 - 6:10	Arbeitsbeginn, Kühe aus Gruppe 1 in Warteraum treiben	10	
2 6:10 - 6:15	Stiefel waschen	5	
3 6:15 - 6:30	Futterreste mit Hoflader zusammenschieben	15	
4 6:30 - 6:40	Frisches Futter mit Mischwagen vorlegen	10	
5 6:40 - 6:50	Kühe aus Gruppe 2 in Warteraum treiben	10	
6 6:50 - 7:15	Boxenpflege in Gruppe 1 (Mist aus Boxen entfernen und Stroh verteilen)	25	
7 7:15 - 7:40	Boxenpflege in Gruppe 2 (Mist aus Boxen entfernen und Stroh verteilen)	25	
8 7:40 - 8:00	Boxenpflege bei Galtkühen (Mist aus Boxen entfernen und Stroh verteilen)	20	
9 8:00 - 8:30	Warteraum reinigen und Abtrennungen verschliessen	30	
10 8:30 - 9:00	Kaffeepause	30	
11 9:00 - 9:30	Arbeitsbesprechung	30	
12 9:30 - 10:00	Silo abdecken	30	
13 10:00 - 10:45	Silomischung mit 800 kg Grassilage (Silo Nr. 1), 600 kg Maissilage (Silo Nr. 2) u. 100 kg Heu (Ballenlager) herstellen	45	
14 10:45 - 11:15	150 kg Getreideschrot (Silo Nr. 5) zur Mischung geben	30	
15 11:15 - 11:22	Mischwagen 7 Minuten mischen lassen (1000er Zapfwelle, 1600 Umin)	7	
16 11:22 - 11:40	Frisches Futter mit Mischwagen im Milchviehstall vorlegen	18	
17 11:40 - 12:00	Kontrolle Wasser bei Kälber und Jungvieh	20	
18 12:00 - 13:00	Mittagspause	60	

Kombination von Aufgabenerfüllungen - Planung

Wichtig:	Ich muss es selbst machen
Nicht wichtig:	Lässt sich im Prinzip delegieren, obwohl ich es jetzt noch selbst mache
Dringend:	sofort oder zeitgebunden
Nicht dringend:	kann ich erledigen, wann ich will

	dringend	Nicht dringend
wichtig	... Stunden Feuerwehrmann	... Stunden Unternehmer
Nicht wichtig	... Stunden Hamster im Laufrad	... Stunden Urlauber

Standardarbeitsanweisung (SOP)

Melken



b) Melken	
1	6 Tiere in Melkstand einlassen
2	Melkstandeingang schliessen
3	Alle Kühe der Reihe nach in Vormelkbecher vormelken (mind. zwei Strahlen je Euterviertel)
4	Milch und Euter auf Anzeichen von Entzündungen kontrollieren
5	1. Zitze mit Viertelabschnitt des Eutertuches reinigen
6	Zitzenkuppe nochmals gesondert reinigen
7	2. Zitze mit Viertelabschnitt des Eutertuches reinigen
8	Zitzenkuppe nochmals gesondert reinigen
9	3. Zitze mit Viertelabschnitt des Eutertuches reinigen
10	Zitzenkuppe nochmals gesondert reinigen
11	4. Zitze mit Viertelabschnitt des Eutertuches reinigen
12	Zitzenkuppe nochmals gesondert reinigen
13	ME korrekt anhängen
14	Schlauchhalter einhängen
15	ME-Ausrichtung kontrollieren
16	Vorgang bei allen 6 Kühen wiederholen
17	Melkstandseite wechseln und Routine bei 1 wieder beginnen
18	Ausmelkgrad kontrollieren
19	Alle Zitzen gleichmässig dippen
20	6 Tiere aus Melkstand auslassen
21	...

Checkliste I: Schwachstellenanalyse „Strategisch“

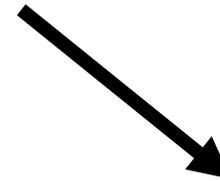
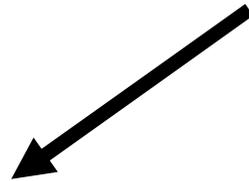


Milchviehbetrieb	Soll	Ist	Bemerkungen
Ø Tagesgemelk/gemolkene Kuh	> 25		
Ø Milchleistung/Kuh in 305 Tagen	> 7500		
Ø Milchfettgehalt	Ø 4 (3,8 - 4,2)		
Ø Milchweiweissgehalt	Ø 3,45 (3,2 - 3,6)		
Zwischenkalbezeit (Tagen)	< 380		
Besamungsindex	< 1,6		
Kühe mit Stoffwechselstörungen	< 5 %		
Erstkalbealter (Monate)	24 - 27		
Kälberverluste	< 5 %		
Zellzahlen	< 125.000		
Keimzahlen	< 15.000		
Schweregeburten	< 5 %		
Klauenprobleme	< 3 %		
Nutzungsdauer (Laktationen)	≥ 4		
Anteil Erstlaktierende	~ 25 %		

Checkliste: II Schwachstellenanalyse und Arbeitsorganisation „Strategisch – Taktisch“

	SOLL	IST	Bemerkungen (Beispiele)
Melken			
Feste Melkzeiten	ja		12-Stunden Rhythmus optimal
Wie lang ist eine Melkzeit?	< 1,5 h		Konzentrationsfähigkeit nimmt ab, Wartezeit für Kühe nimmt zu, Gruppenbildung sinnvoll
ME je AK beim Melken (Anbindestall)	3 bis 4		keine Wartezeiten/kein Stress
ME je AK beim Melken (Laufstall)	bis 12		keine Wartezeiten/kein Stress, Hilfsmittel beachten
Wieviel Wartezeit fällt beim Melken an?	<10 Minuten		Wartezeit verleitet zu unnötigen Tätigkeiten
Wieviel Blindmelkzeit fällt an?	0		Blindmelken schadet Eutergesundheit
Wieviel Kühe müssen maschinell/von Hand nachgemolken werden?	<10 %		Auf Laktationsstadium achten
Wie häufig muss der Melker den Melkstand beim Melken verlassen?	max. 2		Allenfalls zu Beginn um den Milcheinlauf in den Tank zu kontrollieren und am Ende für die letzte Gruppe
Wieviel % der Kühe kommen freiwillig in den Melkstand?	90%		Geraden Melkstandeingang einrichten
Wieviel Kühe haben stark verschmutzte Euter/Zitzen?	0		Boxenpflege/Lägerreinigung beachten
Wie häufig muss eine Schlagfessel angelegt werden?	0		Problem analysieren (Jünger Kühe, Fliegen, Kriechstrom,
Wieviel Kühe sind mit Antibiotika behandelt?	0		Gesundheitsstatus der Herde beachten
Wieviele Kühe koten im Melkstand oder beim Verlassen des Melkstandes?	<1 Gruppe		Deutliches Zeichen für Problem
Ist ein Warteraum vorhanden?	ja		Insbesondere bei grösseren Tierbeständen sinnvoll
Wie ist die Beleuchtungssituation im Melkstand?	OK		Zeitung lesen möglich, Zitzenkontrolle möglich
Wie hoch ist der Lärmpegel im Melkstand?	OK		Normales Gespräch im Melkstand möglich
Gibt es Vibrationen durch die Vakuumpumpe?	Nein		Hand an Gestänge gibt kein "Kribbeln"

Lösung des Problems Arbeitsbelastung strickhof



- ~~Technikzukauf~~
- ~~Neue
Küchenmaschine~~
- ~~Melkroboter~~
- ~~Zentralstaubsauger-
anlage~~
- ~~Neuer Traktor~~

- **Verhaltensänderung**
- **Disziplin**
- **Zeitdiebe fassen**
- **Ziele setzen**
- **Wichtiges zuerst tun**
- **Planen**

Lösungsweg: Freiraum schaffen und erhalten

1. Vision	→ Ziele
2. Mannschaft	→ Familie, Mitarbeiter, (Einzelspieler ade!)
3. Teamgeist	→ Stärken nutzen
4. Motivation	→ Einsatzwille, Alarmbereitschaft
5. Grundeinstellung	→ Leistungsbereitschaft
6. Vertrauen	→ Mitarbeiter, Familie

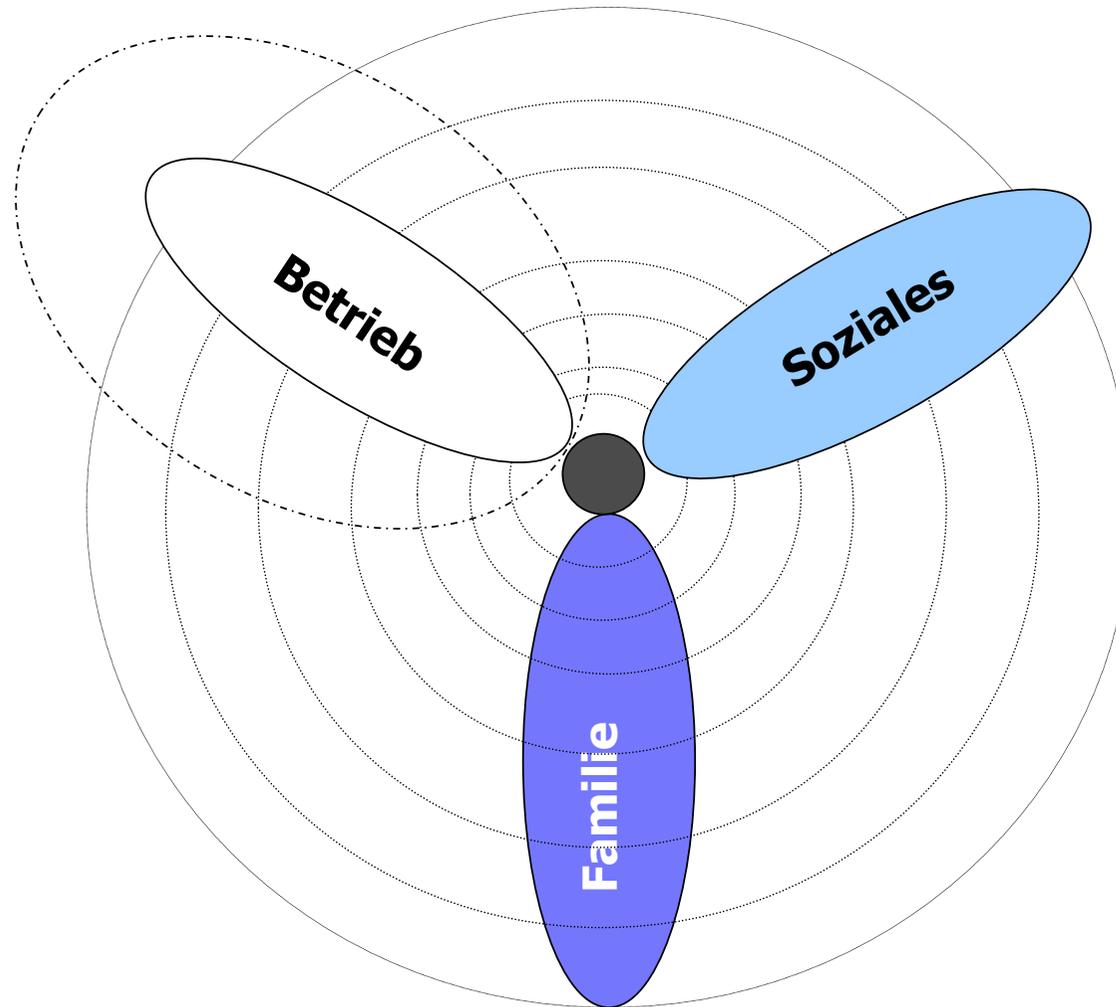
Die Zeit ist begrenzt - Lebensqualität



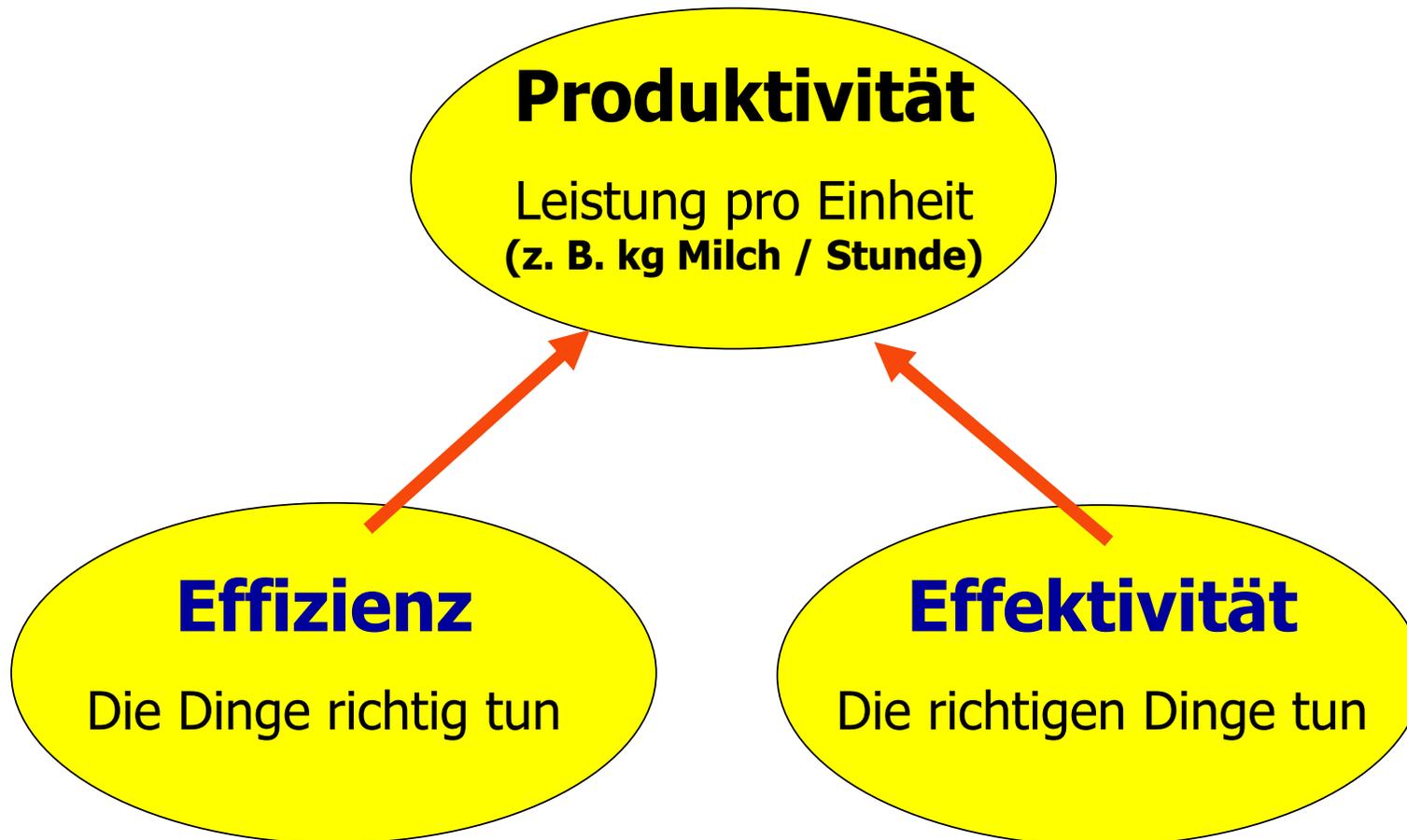
Ein Jahr hat	8760	Stunden
Davon schlafen wir (8 Std. pro Tag)	2920	Stunden
Es bleiben uns	5840	Stunden

und nun ?

Leben (und Zeit) im Gleichgewicht! (?)



Produktivität



Herausforderungen/Konsequenzen Landwirtschaft

- **Arbeitsproduktivität steigern**
(Wettbewerbssteigerung, Betriebsführung)
- **Arbeitsbelastung reduzieren**
(physische und psychische)
- **Weiterbildungsangebote wahrnehmen**
(Arbeitskreise, Packetberatung, Einzelberatung)
- **Entscheidungshilfsmittel nutzen**
(Planung, Wirz-Kalender, „Daten-Hub“)

Herausforderungen/Konsequenzen Ausbildung

- **Digitalisierung vermehrt in Ausbildung einbeziehen** (Gezielter Einsatz im Unterricht, Vor- und Nachteile aufzeigen, Projektarbeiten)
- **Pausen vom Digitalen schaffen** (Wandtafel)
- **Big Data als Management Tool einsetzen** (Evaluation, „intelligente“ Formulare)
- **Organisation um die Personen mit dem grössten Potential bauen** („Brains“ und „Nerds“ erkennen)
- **Dozenten als „Feel-good-Manager“ einsetzen** (Fehler zulassen, Coaching)

Zitat: „Wem gehören meine Daten?“

Schlussfolgerungen

- ✓ Freiräume schaffen und erhalten bedeutet **Arbeits- und Zeitplanung**
- ✓ Freiräume schaffen und erhalten bedeutet **Visionen und Teamgeist** entwickeln
- ✓ Freiräume schaffen und erhalten bedeutet **Vertrauen**

Schlussfolgerungen

- ✓ **Zeitplanung ist die wesentliche Grundlage für das gesunde Miteinander von Arbeit, Familie und sozialem Umfeld**

A

B

C



Sehr wichtig
Umsatzstärkste Klasse
Dringend

Mittelwichtig
Durchschnittliche
Umsatzstärke
Nicht sehr dringend

Weniger wichtig
Umsatzschwächste
Klasse



A-Aufgaben möglichst in Zeiten anpacken, in denen Sie besonders **leistungsfähig** und die wenig störungsanfällig sind.

Versuchen **B-Aufgaben** zu delegieren. Sich nach **wiederholter Betrachtung** fragen, ob sich **B-Aufgaben** nicht doch schon zu **A-Aufgaben** verändert haben.

C-Aufgaben möglichst **schnell** und effizient ausführen.



A-Kunden: Erbringen zahlenmäßig die höchsten Umsätze (z.B. 20% der Kunden erbringen 80% des Umsatzes)

B-Kunden: Erbringen geringere Umsätze, sind jedoch zahlenmäßig größer (z.B. 30% der Kunden erbringen 15% des Umsatzes)

C-Kunden: Zahlenmäßig größte Gruppe, erbringt jedoch den geringsten Umsatzanteil (z.B. 50% erbringen 5% Umsatz).