

Inhaltsverzeichnis

Widmung	V
Vorwort	VI
Einleitung	VII
1 Basis-Kenngrößen	1
1.1 Technische Produktivität	1
1.2 Wirtschaftliche Produktivität	3
1.3 Effizienz	5
1.4 Wirtschaftlichkeit	7
1.5 Rentabilität	9
1.6 Umschlagshäufigkeit	11
2 Finanz-Perspektive	14
2.1 Ergebnis-Kenngrößen	14
2.1.1 Earnings Before Taxes (EBT)	14
2.1.2 Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)	16
2.1.3 Earnings Before Interest, Taxes and Amortization (EBITA)	19
2.1.4 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	22
2.1.5 Außerordentliches Ergebnis	23
2.1.6 Ordentliches Betriebsergebnis	25
2.1.7 Ordentliches betriebsfremdes Ergebnis	27
2.1.8 Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen	30
2.1.9 Aperiodisches Ergebnis	31
2.1.10 Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)	33
2.2 Rentabilitäts-Kenngrößen	35
2.2.1 EBIT-Marge	35
2.2.2 Umsatzrentabilität	37
2.2.3 Eigenkapitalrentabilität	39
2.2.4 Gesamtkapitalrentabilität	41
2.2.5 Return On Investment (ROI)	43
2.2.6 Return On Invested Capital (ROIC)	46
2.2.7 Return On Capital Employed (ROCE)	48

2.2.8	Return On Net Assets (RONA)	51
2.2.9	Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)	53
2.2.10	Cost-Income Ratio (CIR)	55
2.3	Liquiditäts-Kenngrößen	56
2.3.1	Liquidität 1. Grades	56
2.3.2	Liquidität 2. Grades	58
2.3.3	Liquidität 3. Grades	59
2.3.4	Working Capital	61
2.3.5	Cash-burn Rate	62
2.4	Solvenz-Kenngrößen	63
2.4.1	Statischer Verschuldungsgrad	63
2.4.2	Dynamischer Verschuldungsgrad	66
2.4.3	Zinsdeckungsquote	68
2.5	Cash Flow-Kenngrößen	70
2.5.1	Cash Flow	70
2.5.2	Brutto- oder Netto-Cash Flow	73
2.5.3	Free Cash Flow (FCF)	75
2.5.4	Operativer Cash Flow (OCF)	77
2.5.5	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)	79
2.6	Cash Flow-Rentabilitätskenngrößen	82
2.6.1	Cash Flow-Umsatzrentabilität	82
2.6.2	Cash Flow Return On Investment (CFROI)	84
2.6.3	Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität	86
2.6.4	EBITDA-Marge	87
2.6.5	Ertragsteuerquote	89
2.7	Finanzstruktur-Kenngrößen	91
2.7.1	Anlagendeckungsgrad I	91
2.7.2	Anlagendeckungsgrad II	93
2.7.3	Anlagendeckungsgrad III	94
2.7.4	Eigenkapitalquote	96
2.7.5	Leverage-Index	99
2.8	Zeitcontrolling-Kenngrößen	100
2.8.1	Durchschnittliche Debitorenlaufzeit	100
2.8.2	Durchschnittliche Kreditorenlaufzeit	103
2.8.3	Liquiditätskreislauf	105
2.8.4	Kapitalumschlag	107
2.8.5	Güter- und finanzwirtschaftliche Reichweite	109

2.9 Wertbasierte Kenngrößen	110
2.9.1 Cash Value Added (CVA)	110
2.9.2 Economic Profit (EP)	112
2.9.3 Economic Value Added (EVA)	114
2.9.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)	115
2.10 Kapitalmarkt-Kenngrößen	117
2.10.1 Marktwert-Buchwert-Verhältnis	117
2.10.2 Aktienrendite	119
2.10.3 Dividendenrendite	120
2.10.4 Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)	122
2.10.5 Kurs-Cash Flow-Verhältnis	123
2.10.6 Cash Flow pro Aktie	125
2.11 Investitionscontrolling-Kenngrößen	127
2.11.1 Statische Amortisationsdauer	127
2.11.2 Dynamische Amortisationsdauer	129
3 Kunden-Perspektive	132
3.1 Kundenbeziehungs-Kenngrößen	132
3.1.1 Kunden-Zugangsquote	132
3.1.2 Kunden-Abgangsquote	133
3.1.3 Kundenbeziehungsdauer	135
3.1.4 Kundenbedeutungsgrad	137
3.1.5 Cross Selling-Quote	139
3.1.6 Customer Lifetime Value (CLV)	140
3.1.7 Kundenzufriedenheits-Index	142
3.1.8 Kundenreklamationsquote	145
3.1.9 Flop Rate	148
3.2 Marketingkommunikations-Kenngrößen	149
3.2.1 Medien-Reichweite	149
3.2.2 Click Through Rate (CTR)	151
3.2.3 Conversion Rate	152
3.2.4 Tausenderkontaktpreis (TKP)	154
3.2.5 Marken-Bekanntheitsgrad	155
3.3 Preismanagement-Kenngrößen	158
3.3.1 Gewinnspanne	158
3.3.2 Handelsspanne	160
3.3.3 Absoluter Deckungsbeitrag	162
3.3.4 Relativer Deckungsbeitrag	164
3.3.5 Preisnachlassquote	165
3.3.6 Direkter Produkt-Profit (DPP)	167
3.3.7 Preiselastizität der Nachfrage	168
3.3.8 Kaufkraftindex	170

3.4	Break-Even-Kenngrößen	171
3.4.1	Break-Even-Point (BEP)	171
3.4.2	Sicherheitsspanne	173
3.4.3	Sicherheitsgrad	175
3.4.4	Cash Point	176
3.5	Marktabdeckungs-Kenngrößen	178
3.5.1	Distributionsgrad	178
3.5.2	Käuferreichweite	180
3.5.3	Marktsättigungsgrad	181
3.6	Marktpositions-Kenngrößen	182
3.6.1	Absoluter Marktanteil	182
3.6.2	Relativer Marktanteil	184
3.6.3	Angebotserfolgsquote	186
3.7	Vertriebseffizienz-Kenngrößen	188
3.7.1	„Umsatz pro ...“-Kennzahlen	188
3.7.2	„Deckungsbeitrag pro ...“-Kennzahlen	190
3.7.3	Verkaufsflächenproduktivität	192
3.7.4	Auftragsreichweite	194
3.7.5	Auftragseingangsquote	196
3.7.6	Fertigerzeugnis-Umschlagszeit	197
4	Prozess-Perspektive	199
4.1	Projektcontrolling-Kenngrößen	199
4.1.1	Schedule Performance Index (SPI)	199
4.1.2	Cost Performance Index (CPI)	200
4.1.3	Time Estimate at Completion (TEAC)	202
4.1.4	Estimate at Completion (EAC)	204
4.1.5	To Complete Performance Index (TCPI)	206
4.1.6	Prozess-Beschleunigungskosten	207
4.2	Qualitätscontrolling-Kenngrößen	209
4.2.1	Qualitätsquote	209
4.2.2	Ausschussquote	210
4.2.3	Fehlerfolgekostenanteil	212
4.2.4	Konformitätskostenanteil	214
4.2.5	Nichtkonformitätskostenanteil	216
4.3	Supply Chain-Kenngrößen	218
4.3.1	Beschaffungseffizienz	218
4.3.2	Fehlanlieferungsquote	219
4.3.3	Fehlauslieferungsquote	221
4.3.4	Fertigungstiefe	222
4.3.5	Lieferbereitschaftsgrad	224

4.4	Kapazitätsmanagement-Kenngrößen	226
4.4.1	Anlagenverfügbarkeit	226
4.4.2	Anlagenausfallrate	227
4.4.3	Instandhaltungskostenintensität	229
4.4.4	Kapazitätsauslastungsgrad	231
4.4.5	Engpassspezifischer Deckungsbeitrag	233
4.5	Prozesscontrolling-Kenngrößen	234
4.5.1	Durchlaufzeit	234
4.5.2	Lagerreichweite	237
4.5.3	Lagerumschlag	240
4.5.4	Materialumschlagszeit	243
4.5.5	Prozesskostensatz	246
4.5.6	Maschinenstundensatz	248
4.5.7	Engpassspezifische Mehrkosten	249
4.6	Nachhaltigkeits-Kenngrößen	251
4.6.1	Ressourcen-Verbrauchsniveau	251
4.6.2	Ressourcen-Einsparungsgrad	254
4.6.3	Produktionsbegleitende Schadstoff-Emissionswerte	257
4.6.4	Produktnutzungsspezifische Schadstoff-Emissionswerte	260
4.6.5	Entsorgungskostenanteil	263
4.6.6	Recyclingquote	264
5	Personal- und Innovations-Perspektive	267
5.1	Personalkosten-Kenngrößen	267
5.1.1	Personalkostenquote	267
5.1.2	Personalzusatzkostenquote	269
5.1.3	Personalkosten pro Mitarbeiter	271
5.1.4	Lohnstückkosten	273
5.2	Personalcontrolling-Kenngrößen	275
5.2.1	Arbeitsproduktivität	275
5.2.2	Überstundenquote	277
5.2.3	Personalstruktur-Kennzahlen	279
5.2.4	Anteil intern besetzter Führungspositionen	281
5.2.5	Personalgewinnungsdauer	282
5.3	Personalentwicklungs-Kenngrößen	285
5.3.1	Auszubildendenquote	285
5.3.2	Auszubildenden-Übernahmequote	287
5.3.3	Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter	288
5.3.4	Weiterbildungskostenanteil	290

5.4	Mitarbeiterverhaltens-Kenngrößen	291
5.4.1	Personalfluktuationsquote	291
5.4.2	Mitarbeiterzufriedenheits-Index	293
5.4.3	Krankenstandsquote	296
5.4.4	Teilnahmequote am betrieblichen Vorschlagswesen	298
5.5	Innovationspotenzial-Kenngrößen	300
5.5.1	Innovationsquote	300
5.5.2	Forschungs- und Entwicklungs-Intensität (F&E-Intensität)	301
5.5.3	Break-Even-Time	304
Anhang I: Systematische Analyse der Veränderungsmöglichkeiten relativer Kennzahlen		306
Anhang II: DuPont-Kennzahlensystem		311
Anhang III: Alphabetische Übersicht der Controlling-Kennzahlen		313
Stichwortverzeichnis		328