

Table of Content

Dedication	V
Preface to the Second Edition	VI
Preface to the First Edition	VIII
Introduction	IX
1 Basic Indicators	1
1.1 Technical Productivity	1
1.2 Economic Productivity	3
1.3 Efficiency	5
1.4 Economic Efficiency	7
1.5 Profitability	9
1.6 Turnover Rate	11
2 Financial Perspective	14
2.1 Profit Indicators	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 Profit or Loss from Ordinary Business Operations	22
2.1.5 Profit or Loss from Extraordinary Operations	23
2.1.6 Operating income from Ordinary Business	25
2.1.7 Non-operating income from Ordinary Business	27
2.1.8 Result from Discontinued Operations	30
2.1.9 Non-periodic Income	31
2.1.10 Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)	33
2.2 Profitability Indicators	35
2.2.1 EBIT-Turnover-Yield	35
2.2.2 Return On Sales (ROS)	37
2.2.3 Return On Equity (ROE)	39
2.2.4 Return On Assets (ROA)	41
2.2.5 Earnings Per Share (EPS)	42



Inhaltsverzeichnis

Widmung	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VI
Vorwort zur ersten Auflage	VIII
Einleitung	IX
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 (S)
2.2.3 Eigenkapitalrentabilität	39
2.2.4 Gesamtkapitalrentabilität	41
2.2.5 Ergebnis je Aktie	42

⑤	2.2.6 Return On Investment (ROI)	45
	2.2.7 Return On Invested Capital (ROIC)	48
	2.2.8 Return On Capital Employed (ROCE)	50
	2.2.9 Return On Net Assets (RONA)	53
	2.2.10 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)	55
	2.2.11 Cost-Income Ratio (CIR)	57
	2.3 Liquidity Indicators	58
	2.3.1 Cash Ratio	58
	2.3.2 Quick Ratio	60
⑤	2.3.3 Current Ratio	61
	2.3.4 Working Capital	63
	2.3.5 Cash-burn Rate	64
	2.4 Tests of Solvency	65
	2.4.1 Debt-to-Equity Ratio	65
	2.4.2 Debt-to-Cash Ratio	68
	2.4.3 Interest Coverage Ratio	70
	2.5 Cash Flow Measures	72
	2.5.1 Cash Flow	72
	2.5.2 Gross or Net Cash Flow	75
	2.5.3 Free Cash Flow (FCF)	77
	2.5.4 Operating Cash Flow (OCF)	79
	2.5.5 Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)	81
	2.6 Cash Flow Ratios	84
	2.6.1 Cash Flow Margin	84
	2.6.2 Cash Flow Return on Investment (CFROI)	86
	2.6.3 Cash Flow Return On Equity (CFROE)	87
	2.6.4 EBITDA-Turnover-Yield	89
	2.6.5 Income-Tax Burden Ratio	91
	2.7 Financial Structure Indicators	92
	2.7.1 Equity-To-Fixed-Assets Ratio (Level I)	92
	2.7.2 Equity-To-Fixed-Assets Ratio (Level II)	94
	2.7.3 Equity-To-Fixed-Assets Ratio (Level III)	96
⑤	2.7.4 Equity Ratio	98
	2.7.5 Financial Leverage Index	100
	2.8 Efficiency Ratios	102
	2.8.1 Average Collection Period	102
	2.8.2 Average Payment Period	104
	2.8.3 Cash-to-Cash Cycle	106
⑤	2.8.4 Asset Turnover Ratio	108
	2.8.5 Asset Coverage Period	110

2.2.6	Return On Investment (ROI)	45	Ⓢ
2.2.7	Return On Invested Capital (ROIC)	48	
2.2.8	Return On Capital Employed (ROCE)	50	
2.2.9	Return On Net Assets (RONA)	53	
2.2.10	Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)	55	
2.2.11	Cost-Income Ratio (CIR)	57	
2.3	Liquiditäts-Kenngrößen	58	
2.3.1	Liquidität 1. Grades	58	
2.3.2	Liquidität 2. Grades	60	
2.3.3	Liquidität 3. Grades	61	Ⓢ
2.3.4	Working Capital	63	
2.3.5	Cash-burn Rate	64	
2.4	Solvenz-Kenngrößen	65	
2.4.1	Statischer Verschuldungsgrad	65	
2.4.2	Dynamischer Verschuldungsgrad	68	
2.4.3	Zinsdeckungsquote	70	
2.5	Cash Flow-Kenngrößen	72	
2.5.1	Cash Flow	72	
2.5.2	Brutto- oder Netto-Cash Flow	75	
2.5.3	Free Cash Flow (FCF)	77	
2.5.4	Operativer Cash Flow (OCF)	79	
2.5.5	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)	81	
2.6	Cash Flow-Rentabilitätskenngrößen	84	
2.6.1	Cash Flow-Umsatzrentabilität	84	
2.6.2	Cash Flow Return On Investment (CFROI)	86	
2.6.3	Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität	87	
2.6.4	EBITDA-Marge	89	
2.6.5	Ertragsteuerquote	91	
2.7	Finanzstruktur-Kenngrößen	92	
2.7.1	Anlagendeckungsgrad I	92	
2.7.2	Anlagendeckungsgrad II	94	
2.7.3	Anlagendeckungsgrad III	96	
2.7.4	Eigenkapitalquote	98	Ⓢ
2.7.5	Leverage-Index	100	
2.8	Zeitcontrolling-Kenngrößen	102	
2.8.1	Durchschnittliche Debitorenlaufzeit	102	
2.8.2	Durchschnittliche Kreditorenlaufzeit	104	
2.8.3	Liquiditätskreislauf	106	
2.8.4	Kapitalumschlag	108	Ⓢ
2.8.5	Güter- und finanzwirtschaftliche Reichweite	110	

2.9	Value Based Management (VBM)	111
2.9.1	Cash Value Added (CVA)	111
2.9.2	Economic Profit (EP)	113
2.9.3	Economic Value Added (EVA)	115
2.9.4	Weighted Average Cost of Capital (WACC)	116
2.10	Capital Market Tests	118
2.10.1	Market-to-Book Ratio	118
2.10.2	Stock Yield	120
2.10.3	Dividend Yield	121
2.10.4	Price-Earnings Ratio (P/E Ratio)	123
2.10.5	Price-To-Cash Flow Ratio	124
2.10.6	Cash Flow per Share	126
2.11	Capital Budgeting Tests	128
2.11.1	Payback Period	128
2.11.2	Time Adjusted or Discounted Payback Period	130
3	Customer Perspective	133
3.1	Customer Relationship Management (CRM)	133
3.1.1	Customer Acquisition Rate	133
3.1.2	Customer Churn Rate	134
3.1.3	Customer Retention Period	136
3.1.4	Customer Significance Level	138
3.1.5	Cross-Selling Ratio	140
3.1.6	Customer Lifetime Value (CLV)	141
3.1.7	Customer Satisfaction Index	143
3.1.8	Customer Complaint Ratio	146
3.1.9	Flop Rate	149
3.2	Marketing Communication Indicators	150
3.2.1	Media Coverage Level	150
3.2.2	Click Through Rate (CTR)	152
3.2.3	Conversion Rate	153
3.2.4	Cost per Thousand	155
3.2.5	Brand Awareness Level	156
3.3	Product Pricing	159
3.3.1	Profit Margin	159
3.3.2	Gross Margin	161
3.3.3	Absolute Contribution Margin	163
3.3.4	Percentage Contribution Margin	165
3.3.5	Price Reduction Rate	166
3.3.6	Direct Product Profit (DPP)	168
3.3.7	Price Elasticity of Demand (PEoD)	169
3.3.8	Purchasing Power Index	171

S

S

2.9 Wertbasierte Kenngrößen	111
2.9.1 Cash Value Added (CVA)	111
2.9.2 Economic Profit (EP)	113
2.9.3 Economic Value Added (EVA)	115
2.9.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)	116
2.10 Kapitalmarkt-Kenngrößen	118
2.10.1 Marktwert-Buchwert-Verhältnis	118
2.10.2 Aktienrendite	120
2.10.3 Dividendenrendite	121
2.10.4 Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)	123
2.10.5 Kurs-Cash Flow-Verhältnis	124
2.10.6 Cash Flow pro Aktie	126
2.11 Investitionscontrolling-Kenngrößen	128
2.11.1 Statische Amortisationsdauer	128
2.11.2 Dynamische Amortisationsdauer	130
3 Kunden-Perspektive	133
3.1 Kundenbeziehungs-Kenngrößen	133
3.1.1 Kunden-Zugangsquote	133
3.1.2 Kunden-Abgangsquote	134
3.1.3 Kundenbeziehungsdauer	136
3.1.4 Kundenbedeutungsgrad	138
3.1.5 Cross Selling-Quote	140
3.1.6 Customer Lifetime Value (CLV)	141
3.1.7 Kundenzufriedenheits-Index	143 (S)
3.1.8 Kundenreklamationsquote	146
3.1.9 Flop Rate	149
3.2 Marketingkommunikations-Kenngrößen	150
3.2.1 Medien-Reichweite	150
3.2.2 Click Through Rate (CTR)	152
3.2.3 Conversion Rate	153
3.2.4 Tausenderkontaktpreis (TKP)	155
3.2.5 Marken-Bekanntheitsgrad	156
3.3 Preismanagement-Kenngrößen	159
3.3.1 Gewinnspanne	159
3.3.2 Handelsspanne	161
3.3.3 Absoluter Deckungsbeitrag	163
3.3.4 Relativer Deckungsbeitrag	165 (S)
3.3.5 Preisnachlassquote	166
3.3.6 Direkter Produkt-Profit (DPP)	168
3.3.7 Preiselastizität der Nachfrage	169
3.3.8 Kaufkraftindex	171

	3.4 Cost-Profit-Volume Analysis	172
Ⓢ	3.4.1 Break-Even Point (BEP)	172
	3.4.2 Margin of Safety	174
	3.4.3 Margin of Safety-Factor	176
	3.4.4 Cash Point	177
	3.5 Market Coverage Indicators	179
	3.5.1 Internationalization Level	179
	3.5.2 Distribution Coverage Level	182
	3.5.3 Customer Coverage Ratio	184
	3.5.4 Market Saturation Level	185
	3.6 Market Position Indicators	186
	3.6.1 Absolute Market Share	186
Ⓢ	3.6.2 Relative Market Share	188
	3.6.3 Bid Acceptance Rate	190
	3.7 Sales Efficiency Indicators	192
	3.7.1 Sales per Reference Parameter	192
	3.7.2 Contribution Margin per Reference Parameter	194
Ⓢ	3.7.3 Sales Space Productivity	196
	3.7.4 Capacity Coverage Ratio	198
	3.7.5 Book-to-Bill Ratio	200
	3.7.6 Finished Goods Turnover Period	201
	4 Process Perspective	203
	4.1 Project Controlling	203
Ⓢ	4.1.1 Schedule Performance Index (SPI)	203
	4.1.2 Cost Performance Index (CPI)	204
	4.1.3 Time Estimation at Completion (TEAC)	206
	4.1.4 Estimate at Completion (EAC)	208
	4.1.5 To-Complete-Performance Index (TCPI)	210
	4.1.6 Process Acceleration Costs	211
Ⓢ	4.2 Quality Controlling	213
	4.2.1 Quality Rate	213
	4.2.2 Rejection Rate	214
	4.2.3 Follow-up Costs Ratio	216
	4.2.4 Conformity Costs Ratio	218
	4.2.5 Non-Conformity Costs Ratio	220
	4.3 Supply Chain Management	222
Ⓢ	4.3.1 Procurement Efficiency Ratio	222
	4.3.2 Supply Chain Cycle Time	223
	4.3.3 Faulty Incoming Delivery Rate	226
	4.3.4 Faulty Outgoing Delivery Rate	227

3.4	Break-Even-Kenngrößen	172
3.4.1	Break-Even-Point (BEP)	172 (S)
3.4.2	Sicherheitsspanne	174
3.4.3	Sicherheitsgrad	176
3.4.4	Cash Point	177
3.5	Marktabdeckungs-Kenngrößen	179
3.5.1	Internationalisierungsgrad	179
3.5.2	Distributionsgrad	182
3.5.3	Käuferreichweite	184
3.5.4	Marktsättigungsgrad	185
3.6	Marktpositions-Kenngrößen	186
3.6.1	Absoluter Marktanteil	186
3.6.2	Relativer Marktanteil	188 (S)
3.6.3	Angebotserfolgsquote	190
3.7	Vertriebseffizienz-Kenngrößen	192
3.7.1	„Umsatz pro ...“-Kennzahlen	192
3.7.2	„Deckungsbeitrag pro ...“-Kennzahlen	194
3.7.3	Verkaufsflächenproduktivität	196 (S)
3.7.4	Auftragsreichweite	198
3.7.5	Auftragseingangsquote	200
3.7.6	Fertigerzeugnis-Umschlagszeit	201
4	Prozess-Perspektive	203
4.1	Projektcontrolling-Kenngrößen	203
4.1.1	Schedule Performance Index (SPI)	203
4.1.2	Cost Performance Index (CPI)	204 (S)
4.1.3	Time Estimate at Completion (TEAC)	206
4.1.4	Estimate at Completion (EAC)	208
4.1.5	To Complete Performance Index (TCPI)	210
4.1.6	Prozess-Beschleunigungskosten	211
4.2	Qualitätscontrolling-Kenngrößen	213
4.2.1	Qualitätsquote	213 (S)
4.2.2	Ausschussquote	214
4.2.3	Fehlerfolgekostenanteil	216
4.2.4	Konformitätskostenanteil	218
4.2.5	Nichtkonformitätskostenanteil	220
4.3	Supply Chain-Kenngrößen	222
4.3.1	Beschaffungseffizienz	222
4.3.2	Supply Chain-Durchlaufzeit	223 (S)
4.3.3	Fehlanlieferungsquote	226
4.3.4	Fehlauslieferungsquote	227

	4.3.5 Vertical Integration Level	229
	4.3.6 Supplier's Service Level	231
	4.3.7 Cooperation Index	232
	4.4 Production Capacity Management	235
	4.4.1 Plant Availability Time	235
	4.4.2 Plant Downtime Rate	236
	4.4.3 Maintenance Cost Intensity	237
⑤	4.4.4 Capacity Utilization Level	239
	4.4.5 Contribution Margin per Unit of the Constrained Resource	241
	4.5 Process Controlling	243
	4.5.1 Throughput Time (TPT)	243
	4.5.2 Days Inventory Outstanding (DIO)	245
	4.5.3 Inventory Turnover Ratio	248
	4.5.4 Material Coverage Period	251
	4.5.5 Process Cost Rate	254
	4.5.6 Expected Process-based Loss	256
	4.5.7 Machine Hour Rate	258
	4.5.8 Bottleneck-induced Incremental Costs	260
	4.6 Sustainability Management	262
	4.6.1 Resource Consumption Level	262
⑤	4.6.2 Resource Consumption Efficiency Level	265
	4.6.3 Sustainable Value	268
	4.6.4 Emission Volume of Production-related Pollutants	273
	4.6.5 Emission Volume of Usage-related Pollutants	276
	4.6.6 Disposal Costs Ratio	278
	4.6.7 Recycling Ratio	280
	5 Human Resource and Innovation Perspective	283
	5.1 Personnel Cost Management	283
	5.1.1 Personnel Costs Ratio	283
	5.1.2 Supplementary Personnel Costs Ratio	285
	5.1.3 Personnel Costs per Employee	287
⑤	5.1.4 Unit Labor Cost	289
	5.2 Human Resource Controlling	291
	5.2.1 Labor Productivity	291
	5.2.2 Overtime Quota	293
	5.2.3 Workforce Composition Ratios	295
	5.2.4 Internally-staffed Executive Positions Ratio	297
	5.2.5 Staff Recruitment Period	298

4.3.5	Fertigungstiefe	229
4.3.6	Lieferbereitschaftsgrad	231
4.3.7	Kooperationsindex	232
4.4	Kapazitätsmanagement-Kenngrößen	235
4.4.1	Anlagenverfügbarkeit	235
4.4.2	Anlagenausfallrate	236
4.4.3	Instandhaltungskostenintensität	237
4.4.4	Kapazitätsauslastungsgrad	239 (S)
4.4.5	Engpassspezifischer Deckungsbeitrag	241
4.5	Prozesscontrolling-Kenngrößen	243
4.5.1	Durchlaufzeit	243
4.5.2	Lagerreichweite	245
4.5.3	Lagerumschlag	248
4.5.4	Materialumschlagszeit	251
4.5.5	Prozesskostensatz	254
4.5.6	Expected Process-based Loss	256
4.5.7	Maschinenstundensatz	258
4.5.8	Engpassspezifische Mehrkosten	260
4.6	Nachhaltigkeits-Kenngrößen	262
4.6.1	Ressourcen-Verbrauchsniveau	262
4.6.2	Ressourcen-Einsparungsgrad	265 (S)
4.6.3	Sustainable Value	268
4.6.4	Produktionsbegleitende Schadstoff-Emissionswerte	273
4.6.5	Produktnutzungsspezifische Schadstoff-Emissionswerte	276
4.6.6	Entsorgungskostenanteil	278
4.6.7	Recyclingquote	280
5	Personal- und Innovations-Perspektive	283
5.1	Personalkosten-Kenngrößen	283
5.1.1	Personalkostenquote	283
5.1.2	Personalzusatzkostenquote	285
5.1.3	Personalkosten pro Mitarbeiter	287
5.1.4	Lohnstückkosten	289 (S)
5.2	Personalcontrolling-Kenngrößen	291
5.2.1	Arbeitsproduktivität	291
5.2.2	Überstundenquote	293
5.2.3	Personalstruktur-Kennzahlen	295
5.2.4	Anteil intern besetzter Führungspositionen	297
5.2.5	Personalgewinnungsdauer	298

	5.3 Human Resource Development Indicators	301
	5.3.1 Apprenticeship Quota	301
	5.3.2 Trainee Absorption Rate	303
	5.3.3 Professional Development Training Time per Employee	304
Ⓢ	5.3.4 Professional Development Training Costs Ratio	306
	5.4 Organizational Behavior Indicators	307
Ⓢ	5.4.1 Labor Turnover Rate	307
Ⓢ	5.4.2 Employees Satisfaction Index	309
	5.4.3 Sickness-Absenteeism Rate	312
	5.4.4 Accident Occurrence Rate	314
	5.4.5 Participation Rate in Ideas Management	316
	5.5 Innovativeness	318
Ⓢ	5.5.1 Innovation Rate	318
	5.5.2 Research and Development Intensity (R&D Intensity)	319
	5.5.3 Research and Development Costs Ratio (R&D Costs Ratio)	322
	5.5.4 Break-Even Time	324
	Appendix I: Systematic Analysis of Possibilities of Changes in Relative Ratios	327
	Appendix II: DuPont Ratio System	332
	Appendix III: Alphabetical Overview of Key Performance Indicators	334
	Index	350

5.3	Personalentwicklungs-Kenngrößen	301
5.3.1	Auszubildendenquote	301
5.3.2	Auszubildenden-Übernahmequote	303
5.3.3	Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter	304
5.3.4	Weiterbildungskostenanteil	306 (S)
5.4	Mitarbeiterverhaltens-Kenngrößen	307
5.4.1	Personalfluktuationsquote	307 (S)
5.4.2	Mitarbeiterzufriedenheits-Index	309 (S)
5.4.3	Krankenstandsquote	312
5.4.4	Unfallhäufigkeitsrate	314
5.4.5	Teilnahmequote am betrieblichen Vorschlagswesen	316
5.5	Innovationspotenzial-Kenngrößen	318
5.5.1	Innovationsquote	318 (S)
5.5.2	Forschungs- und Entwicklungs-Intensität (F&E-Intensität)	319
5.5.3	Forschungs- und Entwicklungs-Kostenanteil (F&E-Kostenanteil)	322
5.5.4	Break-Even-Time	324
Anhang I: Systematische Analyse der Veränderungsmöglichkeiten relativer Kennzahlen		327
Anhang II: DuPont-Kennzahlensystem		332
Anhang III: Alphabetische Übersicht der Controlling-Kennzahlen		334
Stichwortverzeichnis		350