

# Inhalt

Vorwort — V

Einleitung — XIII

## 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 — 8
- 1.6 Umschlagshäufigkeit — 11
- 1.7 Elastizität — 13
- 1.8 Durchschnittliche Veränderungsrate — 15

## 2 Finanz-Perspektive — 19

- 2.1 Ergebnis-Kenngrößen — 19
  - 2.1.1 Earnings Before Taxes (EBT) — 19
  - 2.1.2 Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) — 21
  - 2.1.3 Earnings Before Interest, Taxes and Amortization (EBITA) — 23
  - 2.1.4 Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen — 26
  - 2.1.5 Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen — 28
  - 2.1.6 Aperiodisches Ergebnis — 29
  - 2.1.7 Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) — 31
- 2.2 Rentabilitäts-Kenngrößen — 33
  - 2.2.1 EBIT-Marge — 33
  - Ⓢ 2.2.2 Umsatzrentabilität — 35
  - 2.2.3 Eigenkapitalrentabilität — 37
  - 2.2.4 Gesamtkapitalrentabilität — 39
  - 2.2.5 Ergebnis je Aktie — 41
  - Ⓢ 2.2.6 Return On Investment (ROI) — 43
  - 2.2.7 Return On Invested Capital (ROIC) — 46
  - 2.2.8 Return On Capital Employed (ROCE) — 49
  - 2.2.9 Return On Net Assets (RONA) — 51
  - 2.2.10 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) — 53
  - 2.2.11 Cost-Income Ratio (CIR) — 54
- 2.3 Liquiditäts-Kenngrößen — 56
  - 2.3.1 Liquidität 1. Grades — 56
  - 2.3.2 Liquidität 2. Grades — 57
  - 2.3.3 Liquidität 3. Grades — 59

- 2.3.4 Working Capital — 60
- 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 Zinsdeckungsgrad — 68
  - 2.4.4 Schuldendienstdeckungsgrad — 70
- 2.5 Cash Flow-Kenngrößen — 72
  - 2.5.1 Cash Flow — 72
  - 2.5.2 Brutto- oder Netto-Cash Flow — 76
  - 2.5.3 Free Cash Flow (FCF) — 78
  - 2.5.4 Operativer Cash Flow (OCF) — 80
  - 2.5.5 Kapitalwert — 82
  - 2.5.6 Cash Flow-at-Risk — 84
  - 2.5.7 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) — 87
- 2.6 Cash Flow-Rentabilitätskenngrößen — 90
  - 2.6.1 Cash Flow-Umsatzrentabilität — 90
  - 2.6.2 Cash Flow Return On Investment (CFROI) — 92
  - 2.6.3 Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität — 93
  - 2.6.4 Kapitalwertrate — 95
  - 2.6.5 EBITDA-Marge — 97
- 2.7 Finanz-, Kosten- und Erlösstruktur-Kenngrößen — 99
  - 2.7.1 Anlagendeckungsgrad I — 99
  - 2.7.2 Anlagendeckungsgrad II — 100
  - 2.7.3 Anlagendeckungsgrad III — 102
  - 2.7.4 Eigenkapitalquote — 104
  - 2.7.5 Kosten- und Erlösstruktur-Kennzahlen — 106
  - 2.7.6 Ertragsteuerquote — 109
- 2.8 Zeit- und Investitionscontrolling-Kenngrößen — 110
  - 2.8.1 Durchschnittliche Debitorenlaufzeit — 110
  - 2.8.2 Durchschnittliche Kreditorenlaufzeit — 112
  - 2.8.3 Liquiditätskreislauf — 115
  - 2.8.4 Kapitalumschlag — 116
  - 2.8.5 Güter- und finanzwirtschaftliche Reichweite — 118
  - 2.8.6 Statische Amortisationsdauer — 120
  - 2.8.7 Dynamische Amortisationsdauer — 122
- 2.9 Wertbasierte Kenngrößen — 124
  - 2.9.1 Cash Value Added (CVA) — 124
  - 2.9.2 Economic Profit (EP) — 125
  - 2.9.3 Economic Value Added (EVA) — 127
  - 2.9.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC) — 129

- 2.10 Kapitalmarkt-Kenngrößen — **130**
- 2.10.1 Marktwert-Buchwert-Verhältnis — **130**
- 2.10.2 Aktienrendite — **132**
- 2.10.3 Dividendenrendite — **134**
- 2.10.4 Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) — **135**
- 2.10.5 Kurs-Cash Flow-Verhältnis — **137**
- 2.10.6 Cash Flow pro Aktie — **139**
- 2.11 Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen — **140**
- ⑤ 2.11.1 Ressourceneffizienz — **140**
- 2.11.2 Sustainable Value — **143**
- 2.11.3 Entsorgungskostenanteil — **147**
  
- 3 Kunden-Perspektive — 151**
- 3.1 Kundenbeziehungs-Kenngrößen — **151**
- 3.1.1 Kunden-Zugangsquote — **151**
- 3.1.2 Kunden-Abgangsquote — **152**
- 3.1.3 Kundenbeziehungsdauer — **154**
- 3.1.4 Kundenbedeutungsgrad — **156**
- 3.1.5 Cross Selling-Quote — **158**
- 3.1.6 Customer Lifetime Value (CLV) — **159**
- ⑤ 3.1.7 Kundenzufriedenheits-Index — **161**
- 3.1.8 Kundenreklamationsquote — **164**
- 3.1.9 Flop Rate — **167**
- 3.2 Marketingkommunikations-Kenngrößen — **168**
- 3.2.1 Medien-Reichweite — **168**
- 3.2.2 Click Through Rate (CTR) — **170**
- 3.2.3 Conversion Rate — **171**
- 3.2.4 Search Engine Average Rank (SEAR) — **172**
- 3.2.5 Internetmedien-Nutzungsintensität — **175**
- 3.2.6 Tausenderkontaktpreis (TKP) — **177**
- 3.2.7 Marken-Bekanntheitsgrad — **179**
- 3.3 Preismanagement-Kenngrößen — **180**
- 3.3.1 Gewinnspanne — **180**
- 3.3.2 Handelsspanne — **182**
- 3.3.3 Absoluter Deckungsbeitrag — **184**
- ⑤ 3.3.4 Relativer Deckungsbeitrag — **187**
- 3.3.5 Preisnachlassquote — **188**
- 3.3.6 Preiselastizität der Nachfrage — **189**
- 3.4 Break-Even-Kenngrößen — **191**
- ⑤ 3.4.1 Break-Even-Point (BEP) — **191**
- 3.4.2 Sicherheitsspanne — **193**

3.4.3	Sicherheitsgrad — <b>195</b>
3.4.4	Cash Point — <b>196</b>
3.5	Marktabdeckungs-Kenngrößen — <b>198</b>
3.5.1	Internationalitätsgrad — <b>198</b>
3.5.2	Distributionsgrad — <b>201</b>
3.5.3	Käuferreichweite — <b>203</b>
3.5.4	Marktsättigungsgrad — <b>204</b>
3.6	Marktpositions-Kenngrößen — <b>205</b>
3.6.1	Absoluter Marktanteil — <b>205</b>
Ⓢ 3.6.2	Relativer Marktanteil — <b>207</b>
3.6.3	Angebotserfolgsquote — <b>208</b>
3.7	Vertriebseffizienz-Kenngrößen — <b>210</b>
3.7.1	„Umsatz pro ...“-Kennzahlen — <b>210</b>
3.7.2	„Deckungsbeitrag pro ...“-Kennzahlen — <b>212</b>
3.7.3	Verkaufsflächenproduktivität — <b>215</b>
3.7.4	Auftragsreichweite — <b>216</b>
3.7.5	Auftragseingangsquote — <b>218</b>
3.7.6	Fertigerzeugnis-Umschlagszeit — <b>219</b>
3.8	Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen — <b>221</b>
3.8.1	CO <sub>2</sub> -Fußabdruck — <b>221</b>
Ⓢ 3.8.2	Produktnutzungsspezifische Kondukte — <b>224</b>
3.8.3	Produktbezogener Recyclability-Anteil — <b>227</b>
<b>4</b>	<b>Geschäftsprozess-Perspektive — 231</b>
4.1	Projektcontrolling-Kenngrößen — <b>231</b>
4.1.1	Schedule Performance Index (SPI) — <b>231</b>
Ⓢ 4.1.2	Cost Performance Index (CPI) — <b>232</b>
4.1.3	Time Estimate at Completion (TEAC) — <b>234</b>
4.1.4	Estimate at Completion (EAC) — <b>236</b>
4.1.5	To Complete Performance Index (TCPI) — <b>237</b>
4.1.6	Prozess-Beschleunigungskosten — <b>239</b>
4.2	Qualitätscontrolling-Kenngrößen — <b>241</b>
Ⓢ 4.2.1	Qualitätsquote — <b>241</b>
4.2.2	Ausschussquote — <b>242</b>
4.2.3	Fehlerfolgekostenanteil — <b>244</b>
4.2.4	Konformitätskostenanteil — <b>245</b>
4.2.5	Nichtkonformitätskostenanteil — <b>247</b>
4.3	Supply Chain-Kenngrößen — <b>249</b>
4.3.1	Beschaffungseffizienz — <b>249</b>
Ⓢ 4.3.2	Lieferanten-Auditierungsquote — <b>251</b>
4.3.3	Fehlanlieferungsquote — <b>254</b>
4.3.4	Fehlauslieferungsquote — <b>255</b>

- 4.3.5 Fertigungstiefe — **256**
- 4.3.6 Lieferbereitschaftsgrad — **258**
- 4.4 Kapazitäts- und Komplexitätsmanagement-Kenngrößen — **260**
  - 4.4.1 Anlagenverfügbarkeit — **260**
  - 4.4.2 Anlagenausfallrate — **261**
  - 4.4.3 Instandhaltungskostenintensität — **263**
  - ⑤ 4.4.4 Kapazitätsauslastungsgrad — **264**
  - 4.4.5 Engpassspezifischer Deckungsbeitrag — **267**
  - 4.4.6 Individualisierungsgrad des Absatzprogramms — **268**
  - 4.4.7 Modul-Kommunalitätsgrad von  
Produktmodell-Architekturen — **271**
- 4.5 Prozesscontrolling-Kenngrößen — **273**
  - 4.5.1 Durchlaufzeit — **273**
  - 4.5.2 Lagerreichweite — **275**
  - 4.5.3 Lagerumschlag — **278**
  - 4.5.4 Prozesskostensatz — **282**
  - 4.5.5 Maschinenstundensatz — **283**
  - 4.5.6 Engpassspezifische Mehrkosten — **285**
- 4.6 Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen — **287**
  - 4.6.1 Eigenerstellungs-bedingte CO<sub>2</sub>e-Emissionen (Scope 1) — **287**
  - 4.6.2 Energiebezugs-bedingte CO<sub>2</sub>e-Emissionen (Scope 2) — **290**
  - 4.6.3 Produktionsbegleitende Kondukte — **293**
  - 4.6.4 Verwertungsrate von Kondukten — **297**
  - ⑤ 4.6.5 Recyclingquote — **299**
- 5 Potenzial-Perspektive — 303**
  - 5.1 Personalkosten-Kenngrößen — **303**
    - 5.1.1 Personalkostenquote — **303**
    - 5.1.2 Personalzusatzkostenquote — **305**
    - 5.1.3 Personalkosten pro Mitarbeiter — **307**
    - ⑤ 5.1.4 Lohnstückkosten — **309**
  - 5.2 Personalcontrolling-Kenngrößen — **311**
    - 5.2.1 Arbeitsproduktivität — **311**
    - 5.2.2 Überstundenquote — **313**
    - 5.2.3 Diversity-/Personalstruktur-Kennzahlen — **314**
    - 5.2.4 Anteil intern besetzter Führungspositionen — **317**
    - 5.2.5 Personalgewinnungsdauer — **318**
  - 5.3 Personalentwicklungs-Kenngrößen — **321**
    - 5.3.1 Auszubildendenquote — **321**
    - 5.3.2 Auszubildenden-Übernahmequote — **322**
    - ⑤ 5.3.3 Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter — **324**
    - 5.3.4 Weiterbildungskostenanteil — **326**
    - 5.3.5 Personal-Internationalitätsindex — **327**

- 5.4 **Mitarbeiterverhaltens-Kenngrößen — 330**
  - 5.4.1 **Personalfluktuationsquote — 330**
  - 5.4.2 **Mitarbeiterzufriedenheits-Index — 333**
  - ⑤ 5.4.3 **Krankenstandsquote — 336**
  - 5.4.4 **Unfallhäufigkeitsrate — 337**
  - 5.4.5 **Teilnahmequote am betrieblichen Vorschlagswesen — 340**
  - 5.4.6 **Compliance-Schulungsstunden pro Mitarbeiter — 341**
- 5.5 **Innovationspotenzial-Kenngrößen — 343**
  - ⑤ 5.5.1 **Innovationsquote — 343**
  - 5.5.2 **Forschungs- und Entwicklungs-Intensität (F&E-Intensität) — 345**
  - 5.5.3 **Forschungs- und Entwicklungs-Kostenanteil (F&E-Kostenanteil) — 347**
  - 5.5.4 **Break-Even-Time — 349**
- 5.6 **Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen — 352**
  - 5.6.1 **Ressourcen-Verbrauchsniveau — 352**
  - ⑤ 5.6.2 **Ressourcen-Einsparungsgrad — 355**
  - 5.6.3 **Energiequellen-Anteil — 358**

**Literaturhinweise – eine Auswahl — 363**

- A.I Systematische Analyse der Veränderungsmöglichkeiten relativer Kennzahlen — 367**
- A.II ROI-Kennzahlensystem und Balanced Scorecard-Konzept als kennzahlenbasierte Führungsinstrumente – ein Exkurs — 373**
- A.III Sustainability Value Chain: Kenngrößengestützte Operationalisierung von nachhaltigem Management in Unternehmensnetzwerken — 379**

**Stichwortverzeichnis — 385**