

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XXI

Hinweise zur Benutzung dieses Buches (statt eines Vorwortes) XXIII

Teil A Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Überblick

1	Kennzahlen als Basis zur Absicherung unternehmerischer Entscheidungen	3
2	Besteht ein aussagefähiges Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen?	6
3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	9
3.1	Absolute Zahlen (Basiszahlen, Grundzahlen)	10
3.2	Verhältniszahlen (Relativzahlen)	11
3.2.1	Gliederungszahlen	12
3.2.2	Beziehungszahlen	13
3.2.3	Indexzahlen	14
3.3	Formeln	15
3.4	Kennzahlensysteme	15
3.4.1	Ordnungssysteme (sachlogische Systeme)	15
3.4.2	Rechensysteme (rechnerische Systeme)	16
3.4.3	Mischformen	20
3.5	Einteilungskriterien	21
4	Anforderungen an Kennzahlen und inhaltliche Ausgestaltung von Kennzahlensystemen	22
4.1	Zielorientierung	23
4.2	Aktualität	24
4.3	Wirtschaftlichkeit	24
4.4	Klare Definition, richtige Interpretation und Validität	24
4.5	Korrekte Ermittlung	28

4.6	Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Zielgebundenheit	29
4.7	Wahrnehmung der Frühwarnfunktion	30
4.8	Sicherheit der Daten / Geringe Manipulationsfähigkeit	31
4.9	Berücksichtigung auch nicht quantifizierbarer Informationen (qualitativer Information)	31
4.10	Verantwortungsprinzip und Nachvollziehbarkeit	31
5	Die Auswahl von Kennzahlen und externen Informationsquellen	32
6	Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern) zur Steuerung der Unternehmung	37
6.1	Umsatzrentabilität / Return on Sales / RoS	37
6.2	Eigenkapitalrendite	38
6.3	Gesamtkapitalrendite	39
6.4	Grenzrentabilität	40
6.5	(Gesamt)Kapitalumschlag	41
6.6	Cash flow (Mittelzufluss)	41
6.7	Verschuldungsfaktor (Schulildungsdauer in Jahren)/ Entschuldungsgrad	44
6.8	Working Capital	45
6.9	Break-Even-Point (Gewinnschwellenpunkt, Kritischer Punkt) ..	47
6.10	Wirtschaftlichkeit	48
6.11	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK-Wert)	49
6.12	Pro-Kopf-Leistung	51
6.13	Pro-Kopf-Materialverbrauch	52
6.14	Pro-Kopf-Wertschöpfung / Wertschöpfung pro Beschäftigten ...	52
6.15	WAK-Wert (Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient)	53
7	Kennzahlensysteme der Praxis	54
7.1	Return on Investment (RoI) / Du Pont System of Financial Control	54
7.2	ZVEI-Kennzahlensystem	58
7.3	RL-Kennzahlensystem	60
7.4	Pyramid Structure of Ratios	62

7.5	Managerial Control Concept	63
7.6	Ratios au Tableau de Bord	65
7.7	Balanced Scorecard (BSC)	67
7.8	Das PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Market Strategy)	72
7.9	OKR Methode / Objectives and Key Results	73

Teil B Aufbau eines Kennzahlensystems für die Praxis

8	Aufbau eines Kennzahlensystems für die Praxis	77
8.1	Kennzahlen zur Frühwarnung und Risikostruktur	79
8.1.1	Cash flow	79
8.1.1.1	Absoluter Cash flow	80
8.1.1.2	Cash flow in % der Netto-Betriebsleistung	82
8.1.1.3	Cash flow Kapitalrentabilität	82
8.1.1.3.1	Cash flow Gesamtkapitalrentabilität	82
8.1.1.3.2	Cash flow Eigenkapitalrentabilität	82
8.1.1.4	Cash flow RoI (CfRoI)	83
8.1.1.5	Cash flow je Aktie	84
8.1.1.6	Cash Value Added (CVA)	84
8.1.1.7	Free Cash flow (FCF)	84
8.1.1.8	Cash flow aus der Finanzierungstätigkeit	85
8.1.1.9	Cash flow pro Mitarbeiter	85
8.1.2	Verschuldung	85
8.1.2.1	Verschuldungskoeffizient / statischer Verschuldungswert	85
8.1.2.2	Verschuldungsgrad (Gearing)	85
8.1.2.3	Dynamischer Verschuldungsgrad / fiktive Verschuldungsdauer / Entschuldungsdauer / Effektiv-Verschuldungsgrad / Schulden- tilgungsdauer / Fiktive Fremdkapitalrückzahlung in Jahren	86
8.1.2.4	Anspannungskoeffizient / Anspannungsgrad (Fremdkapitalanteile)	87
8.1.2.5	Kurzfristige Verschuldungsintensität	87
8.1.2.6	Entschuldungsgrad	88
8.1.2.7	Tilgungsbereitschaft / Tilgungsfähigkeit / Tilgungsfähigkeit	88
8.1.2.8	Kreditreserven	88
8.1.2.9	Rückstellungsquote	89
8.1.3	Deckungsbeitrag	89
8.1.3.1	Absoluter Deckungsbeitrag	89
8.1.3.2	Deckungsbeitrag je Einheit	89
8.1.3.3	Deckungsbeitrag in % des Umsatzes (DBU) / Marge DBU- Faktor / Deckungsbeitragsquote / Deckungsbeitragsintensität ...	90
8.1.3.4	Deckungsbeitrag je Produkt(gruppe)	91

8.1.3.5	Spezifischer Deckungsbeitrag / relativer Deckungsbeitrag / Engpassdeckungsbeitrag	92
8.1.3.6	Deckungsbeitragskonzentration	92
8.1.4	Kostenstrukturen	93
8.1.4.1	Proportionaler Satz	93
8.1.4.2	Fixkostenstruktur / Fixkostenintensität / Fixkostenflexibilität ..	93
8.1.4.3	Gemeinkostenintensität	93
8.1.4.4	Wirtschaftlichkeitsfaktor	94
8.1.4.5	Variator / Grenzkostenkoeffizient	94
8.1.4.6	Reagibilitätsgrad / Kostenelastizität	95
8.1.4.7	Kostenindex	95
8.1.5	Break-Even-Point (BEP) Mindestumsatz / Gewinnschwellenpunkt / Kritischer Punkt / Gerade-noch-Punkt / Break-Even-Point gibt Hinweise über Gewinnzielvorgaben	96
8.1.5.1	Out-of-pocket-point / Cash flow-point	96
8.1.5.2	Mindestumsatz der Substanzerhaltung / wertmäßiger BEP	96
8.1.5.3	Mindestumsatz der Plangewinnerzielung / Zielumsatz bei Plangewinn	96
8.1.5.4	Mindeststückzahl / mengenmäßiger BEP	97
8.1.5.5	Zielumsatz bei Planumsatzrendite	97
8.1.5.6	Sicherheitsgrad(-faktor)	98
8.1.5.7	Margin of Safety	98
8.1.5.8	Preisanspannung	99
8.1.6	Auftragsstruktur	100
8.1.6.1	Auftragszugang in % des Umsatzes / Book-to-Bill-Ratio	100
8.1.6.2	Auftragsreichweite (in Tagen)	101
8.1.6.3	Auftragsmangelanteil in %	101
8.1.6.4	Auftragsentwicklung	101
8.1.7	Innovationsfähigkeit	102
8.1.7.1	Innovationsrate	102
8.1.7.2	Produktinnovationen	102
8.1.7.3	Umsatzkonzentration	103
8.1.7.4	Deckungsbeitragskonzentration:	103
8.1.7.5	Informationsdeckungsnummer (Information Coverage Ratio) in %	103
8.1.8	Forschung- und Entwicklung	104
8.1.8.1	Forschungs- und Entwicklungskostenquote / Entwicklungs-Forschungsintensität oder F&E-Kostenanteil (Forschungsrate) ..	104
8.1.8.2	Struktur der Entwicklungskosten	105
8.1.8.3	Forschungs- und Entwicklungszeit	105
8.1.8.4	Forschungs- und Entwicklungskosten je Stunde	105
8.1.8.5	Break-Even-Time (BET) in Monaten	106
8.1.8.6	Time to Market (TM)	106
8.2	Erfolgskennzahlen	106
8.2.1	Netto-Betriebsleistung	106

8.2.2	Betriebsergebnis	107
8.2.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	107
8.2.2.2	EBIT	107
8.2.2.3	EBITA	108
8.2.2.4	EBITDA	108
8.2.3	Operatives Ergebnis	108
8.2.4	NOPAT	108
8.2.5	Umsatzrentabilität / Return on Sales (RoS)	109
8.2.6	Eigenkapitalrentabilität	109
8.2.7	Gesamtkapitalrentabilität / Return on Capital Employed	110
8.2.8	Return on Capital employed (ROCE) =	111
8.2.9	Return on average Capital employed (ROACE) (versteuertes Betriebsergebnis)	111
8.2.10	Return on fixed Assets (RofA)	112
8.2.11	Leverage-Faktor / Leverage-Effekt	112
8.2.12	Grenzrentabilität	113
8.2.13	Return on Investment (RoI)	113
8.2.14	Return on Assets	115
8.2.15	Kapitalumschlag / Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals ...	115
8.2.16	Tilgungsbereitschaft	116
8.2.17	Zinsdeckungsgrad	116
8.2.18	Zinslast	117
8.3	Unternehmenswertorientierte Kennzahlen	117
8.3.1	Shareholder Value	117
8.3.1.1	EVA-Methode / Economic Value Added-Methode (Stern/Stewart)	118
8.3.1.2	MVA (Market Value Added)	119
8.3.1.3	CAPM (Capital Asset Pricing Model)	120
8.3.1.4	Diskontierter Cash flow	120
8.3.1.5	DFCF-Methode = Discounted free Cash flow Methode (Rappaport)	121
8.3.1.6	WACC (Weighted average cost of capital)	121
8.3.1.7	EV / EBITDA	122
8.3.2	Wertanalyse von Aktien	122
8.3.2.1	Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) / Price Earning Ratio	122
8.3.2.2	Dynamisches Kurs-Gewinn-Verhältnis	122
8.3.2.3	Gewinn pro Aktie	123
8.3.2.4	Ausschüttungsquote	123
8.3.2.5	Bilanzkurs	123
8.3.2.6	Dividende je Aktie	123
8.3.2.7	Dividendenrendite	124
8.3.2.8	Marktkapitalisierung	124
8.3.2.9	Verwässertes Ergebnis je Aktie	124
8.3.2.10	Unverwässertes Ergebnis je Aktie	124
8.3.2.11	Verzinsung für Anteilseigner (Aktionäre oder Gesellschafter) ..	125

8.3.2.12	Kurs-Umsatz-Relation	125
8.3.2.13	Kurs-Bilanzwert-Relation	125
8.3.2.14	Kurs-Cash flow-Relation	125
8.3.2.15	Kurs-Buchwert-Verhältnis	126
8.3.2.16	Enterprise-Value-Ansatz	126
8.3.2.17	Margin of Safety	126
8.3.3	Wertschöpfung	127
8.3.3.1	Ermittlung der Wertschöpfung:	127
8.3.3.2	Wertschöpfungsverteilungsrechnung	127
8.3.3.3	Wertschöpfungsquote (selektive Wertschöpfung)	128
8.3.3.4	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient / WPK	128
8.3.3.5	Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient (WAK)	129
8.3.3.6	Pro-Kopf-Wertschöpfung	129
8.3.3.7	Betriebsergebnis pro Mitarbeiter	130
8.3.3.8	Flächennutzungsgrad	131
8.3.3.8.1	Flächenverbrauch bebauter Flächen	131
8.3.3.8.2	Flächenverbrauch naturnaher Flächen	131
8.3.3.8.3	Renaturierte Flächen	131
8.3.3.9	Deckungsbeitrag I je produktiver Stunde	132
8.3.3.10	Arbeitslös je Fertigungsstunde	132
8.3.3.11	Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde	132
8.3.3.12	Fertigungstiefe	133
8.3.3.13	Wertschöpfung je Maschinenstunde	133
8.3.3.14	Kapitalproduktivität	133
8.3.3.15	Substanzwert	133
8.3.3.16	Unternehmenswert	134
8.3.3.17	Goodwill-Anteil	134
8.4	Investitionskennzahlen	134
8.4.1	Investitionsquote / Investitionsintensität / Investitionsneigung ..	134
8.4.2	Investitionsdeckungsgrad / Nettoinvestitionsdeckung	135
8.4.3	Ersatzinvestitionsentscheidung	136
8.4.4	Stand der Jahresinvestitionen	136
8.4.5	Reinvestitionsquote	137
8.4.6	Abschreibungsquote / Abschreibungsintensität Abschreibungsgrad / Anlagenabnutzungswert	138
8.4.7	Abschreibungsdauer	139
8.4.8	Investition je Beschäftigten	139
8.4.9	Finanzierung der Investitionen durch den Cash flow	139
8.4.10	Amortisationsdauer	139
8.4.11	Investitionen in Personalaus- und -weiterbildung	140
8.4.12	Investitionen mit Umweltbezug	140
8.5	Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen	140
8.5.1	Eigenkapitalquote / Eigenkapitalanteil / Eigenkapitalintensität / Eigenkapitalausstattung	141
8.5.2	Fremdkapitalquote / Anspannungskoeffizient	142

8.5.3	Anlagenintensität / Anlagevermögen in Prozent des Gesamtvermögens	143
8.5.4	Working Capital / arbeitendes Kapital / freies Betriebskapital / Nettoumlaufvermögen	144
8.5.4.1	Working Capital Ratio =	145
8.5.4.2	Current Ratio (Bankers Rule)	145
8.5.4.3	Quick Ratio / Acid Test	145
8.5.4.4	Umschlagshäufigkeit des Working Capitals	146
8.5.5	Anlagendeckung	146
8.5.5.1	Anlagendeckung A / Anlagendeckung I / Anlagendeckungsgrad ..	147
8.5.5.2	Anlagendeckung B / Anlagendeckung II	148
8.5.5.3	Goldene Bilanzregel / Fristenkongruenz / Fristenentsprechung ..	149
8.5.5.4	Goldene Finanzierungsregel	149
8.5.6	Innenfinanzierungsgrad	150
8.5.7	Umschlagshäufigkeit der Vermögensgegenstände / Umlaufsintensität / Umlaufquote	150
8.5.8	Verschuldung	151
8.5.8.1	Entschuldungsgrad	151
8.5.8.2	Statischer Verschuldungsgrad / Verschuldungskoeffizient	151
8.5.8.3	Dynamischer Verschuldungsgrad	152
8.5.8.4	Kurzfristige Verschuldungsintensität	152
8.5.9	Kreditorenkennzahl / Kreditorenziel in Tagen / Verweildauer / Kreditoren / Lieferantenkreditdauer / Kreditoreninanspruchnahme	152
8.5.10	Lagerdauer in Tagen / Grad der Lagerhaltung / Erzeugnisumschlagszeit / Lagerreichweite / Verweildauer Vorräte	154
8.5.11	Debitorenziel in Tagen / Außenstandsdauer / Forderungsumschlagszeit, Kundenkreditdauer in Tagen / Verweildauer / Geldeingangsdauer / Zahlungsmoral der Kunden / Debitorenlaufzeit	155
8.5.12	Grad der Finanzierung durch erhaltene Anzahlungen	157
8.5.13	Liquidität	157
8.5.13.1	Liquidität 1. Grades / Barliquidität / Liquiditätskoeffizient / Absolute liquidity ratio / Kassenliquidität	158
8.5.13.2	Liquidität 2. Grades / Liquidität auf kurze Sicht / Zahlungsbereitschaft / Quick Ratio / Acid Test	159
8.5.13.3	Liquidität 3. Grades / Liquidität auf mittlere Sicht / Zahlungsbereitschaft II / Current Ratio / Gesamtliquidität	160
8.5.13.4	Kassenmittelintensität	160
8.6	Produktivitätskennzahlen	160
8.6.1	Wirtschaftlichkeit	160
8.6.1.1	Maximalprinzip	161
8.6.1.2	Minimalprinzip	161
8.6.1.3	Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens	161
8.6.1.4	Wirtschaftlichkeit des Betriebs	162

8.6.1.5	„Bezahlte“ „Bezahlte“ Wirtschaftlichkeit	162
8.6.1.6	Vermögensproduktivität	162
8.6.2	Produktivität	163
8.6.2.1	Produktive/ technische Wirtschaftlichkeit	163
8.6.2.2	Produktivitätsgrad	163
8.6.2.3	Arbeitsproduktivität/ Zeitgrad	164
8.6.2.4	Kostenproduktivität	164
8.6.2.5	Netto-Betriebsleistung je produktiver Stunde	165
8.6.2.6	Leistungsgrad/ Wirkungsgrad/ Produktionsgrad	165
8.6.2.7	Mechanisierungsgrad	165
8.6.2.8	Intensitätsgrad	166
8.6.2.9	Durchschnittliche Bearbeitungsdauer in Arbeitstagen	166
8.6.2.10	Verbrauchsgrad	166
8.6.2.11	Stoffausbeutegrad	167
8.6.2.12	Energieverbrauchsquote/ Energieeffizienz	167
8.6.2.13	Wasserverbrauchsquote	168
8.6.2.14	Abwasserverbrauch	168
8.6.2.15	Abwasserschadstoffe	168
8.6.2.16	Emission von Treibhausgasen	168
8.6.2.17	Werkzeugverbrauchsquote	169
8.6.3	Nutzungsgrad	169
8.6.3.1	Kapazität	169
8.6.3.2	Kapazitätsauslastungsgrad/ Engpassauslastungsgrad/ Leistungsgrad	169
8.6.3.3	Beschäftigungsgrad	170
8.6.3.4	AusnutAusnutungsgrad der Maschinen/ Maschinenpro- duktivität	170
8.6.3.5	Leerzeitenquote	171
8.6.3.6	Verfügbarkeitsquote	171
8.6.3.7	Hauptnutzungsgrad	171
8.6.3.8	Nutzungsgrad	171
8.6.3.9	Automatisierungsgrad in %	172
8.6.3.10	Laufquote	172
8.6.3.11	Stillstandquote	172
8.6.3.12	Termineinhaltung	172
8.6.3.13	Transportzeiten	173
8.6.3.14	Wartezeitenauswertung	173
8.6.3.15	Maschinenausfallquote	173
8.6.3.16	Anteil der Rüstzeit	173
8.6.4	Ausschussquote/ Abfallquote	174
8.6.4.1	Material-Abfallquote	174
8.6.4.2	Ausschussquote	174
8.6.4.3	Ausschussstruktur nach Ursache	175
8.6.4.4	Ausschusskostensatz (EUR/Einheit)	175
8.6.4.5	Minderqualitätsgrad	175
8.6.4.6	Ausschussgrad 1	176

8.6.4.7	Ausschussgrad 2	176
8.6.4.8	Materialausschussquote	176
8.6.4.9	Fehlleistungskoeffizient	177
8.6.4.10	Materialschwundquote	177
8.6.5	InstandInstandhaltungskosten	177
8.6.5.1	Umsatzbezogene IH-Quote	177
8.6.5.2	Investitionsbezogene IH-Quote	177
8.6.5.3	Planungsgrad	178
8.6.5.4	IH-Kostenrate/ IH-Intensität	178
8.6.6	Reklamationen	178
8.6.6.1	Kostenanteil Reklamationen/ Reklamationskosten	178
8.6.6.2	Reklamationsquote	179
8.6.6.3	Fehlproduktionsquote	179
8.6.6.4	Nachbearbeitungsgrad	179
8.6.6.5	Rücksendungsursachen	179
8.7	Materialbereich	180
8.7.1	Materialkostenstruktur	180
8.7.1.1	Material- bzw. Warenintensität/ Materialanteil/ Vorratsinten- sität	180
8.7.1.2	Anteil Recyclingmaterial	181
8.7.1.3	Pro-Kopf-Materialverbrauch/ Materialeinsatz je Beschäftigten .	181
8.7.1.4	Materialgemeinkostensatz	181
8.7.1.5	Versorgungslage	181
8.7.1.6	Materialeffizienz	182
8.7.2	Beschaffungsstruktur	182
8.7.2.1	Anteile der Materialarten am Einkaufsvolumen	182
8.7.2.2	Anteil der Beschaffungskosten in % vom Einkaufsvolumen	183
8.7.2.3	Monatliches Pro-Kopf-Einkommen im Einkauf	183
8.7.2.4	Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter	183
8.7.3	Preis- und Rabattstrukturen	184
8.7.3.1	Preisindex	184
8.7.3.2	Preisobergrenzenbestimmung	184
8.7.3.3	Rahmenvertragsquote =	184
8.7.3.4	Durchschnittlicher Rabattsatz/ Preisnachlassquote	185
8.7.3.5	Anteil der Einkäufe ohne Rabatt	185
8.7.3.6	Skontoausnutzungsanteil	185
8.7.4	Lieferantenauswahl/ Lieferantenbeurteilung Termin-/ Mengen-/ Qualitätstreue der Lieferanten/ Lieferungsbeanstandungs- quote/ Fehllieferungsquote	186
8.7.4.1	Anzahl der beanstandeten Lieferungen	186
8.7.4.2	Lieferantenbetreuung	186
8.7.4.3	Lieferservice	187
8.7.4.4	Lieferzeitenindex	187
8.7.4.5	Lieferverzögerungsquote/ Verzugsquote	187
8.7.4.6	Lieferantenstruktur	188

8.7.4.7	Lieferantenanteil	188
8.7.4.8	Lieferantenanteil pro Artikelgruppe	188
8.7.4.9	Lieferantenziel	189
8.7.4.10	Lieferantenfluktuation	189
8.7.5	Bestellstruktur	189
8.7.5.1	Optimale Bestellmenge	190
8.7.5.2	Optimale Zahl der Bestellungen pro Periode	190
8.7.5.3	Losgrößenplanung	190
8.7.5.4	Mindestlosgröße	191
8.7.5.5	Mindestbestellmenge	191
8.7.5.6	Bestellwert/ Bestellgröße	191
8.7.5.7	Durchschnittlicher Bestellwert	191
8.7.5.8	Durchschnittliche Kosten je Bestellung	192
8.7.5.9	Durchschnittliche Wiederbeschaffungszeit	192
8.7.5.10	Beschaffungshäufigkeit in Tagen	192
8.7.5.11	Bestellhäufigkeit	193
8.7.5.12	Zeitaufwand pro Bestellung	193
8.7.6	Lagerstruktur	193
8.7.6.1	Durchschnittlicher Lagerbestand	193
8.7.6.2	Durchschnittliche Lagerdauer	194
8.7.6.3	Lagerkapazitätsauslastungsgrad	195
8.7.6.4	Lagerumschlag/ Gesamtumschlagshäufigkeit	195
8.7.6.5	Lagerumschlagshäufigkeit	196
8.7.6.6	Durchschnittliche Lagerdauer/ Grad der Lagerhaltung/ Lagerreichweite	196
8.7.6.7	Lieferbereitschaftsgrad	198
8.7.6.8	Lagerbestandsstruktur nach Warenarten	198
8.7.7	Mindestbestand/ Eiserner Bestand	198
8.7.8	Lagerkapitaleffizienz	199
8.7.9	Lagerkapitalbindung/ Lagerintensität	199
8.7.10	Kapitalbindungskosten	199
8.7.11	Lagerflächen	200
8.7.12	Kapazitätsauslastung der Lagermittel	200
8.7.13	Rentabilität des Lagerbestandes/ Return on Stock Investment (RoSTI)	200
8.7.14	Fertigwarenlager	201
8.7.15	Verpackungsmaterialstruktur/ Verpackungsanteil	204
8.8	Personalbereich	207
8.8.1	Personalstruktur/ Mitarbeiterstruktur	207
8.8.2	Betriebszugehörigkeitsstruktur	207
8.8.3	Altersstruktur	208
8.8.4	Grad der Belegschaftsstärke	208
8.8.5	Belegschaftsstruktur	209
8.8.6	Durchschnittliche Kontrollspanne/ Leitungsspanne/ Führungsverhältnis	209

8.8.7	Fehlzeitenquote	209
8.8.7.1	Gruppenbezogene Fehlzeitenquote	210
8.8.7.2	Personenbezogene Fehlzeitenquote	210
8.8.7.3	Abwesenheitsstruktur	210
8.8.7.4	Krankenquote	211
8.8.8	Unfallhäufigkeitsrate	211
8.8.9	Fluktuation/ Gesamtpersonalwechsel	212
8.8.9.1	Personalzugang	212
8.8.9.2	Verbleibensquote	212
8.8.9.3	Fluktuationsrate/ Fluktuationsquote/ Fluktuationsziffer	213
8.8.9.4	Fluktuation der Lohnempfänger	213
8.8.9.5	Fluktuation der Gehaltsempfänger	214
8.8.10	Arbeitszeiten	214
8.8.10.1	Normalarbeitszeit	214
8.8.10.2	Durchschnittliche Arbeitszeit	215
8.8.11	Überstundenquote/ Mehrarbeitsstundenquote	215
8.8.12	Personalkostenintensität/ Personalintensität	216
8.8.12.1	Gesamtpersonalkosten in % der Leistung/ Personalintensität ..	216
8.8.12.2	Personalkosten in % des Umsatzes/ Personalkostenumsatz	217
8.8.12.3	Durchschnittliche Personalkosten je Beschäftigten/ Durchschnittliche Personalkosten/ Personalaufwand pro Beschäftigten	217
8.8.12.4	Personalkosten je geleisteter Stunde	218
8.8.12.5	Personalkostenstruktur	218
8.8.13	Personaleffektivität	219
8.8.13.1	Mitarbeitereffektivität	219
8.8.13.2	Entscheidungseffizienz	220
8.8.13.3	Kapitaleinsatz je Beschäftigten	220
8.8.13.4	Leistung bezogen auf Personalkosten	220
8.8.13.5	Leistung je bezahlter Stunde	221
8.8.13.6	Anteil Personalkosten an der Wertschöpfung	221
8.8.13.7	Cash flow pro Mitarbeiter	221
8.8.13.8	Betriebsergebnis pro Mitarbeiter	222
8.8.14	Aus- und Weiterbildung	222
8.8.15	Ideenmanagement	223
8.8.15.1	Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter/ Beschäftigte/ Verbesserungsvorschlagsquote	223
8.8.15.2	Durchführungsquote/ Realisationsquote in %	224
8.9	Vertriebsbereich	224
8.9.1	Marktstruktur	224
8.9.1.1	Marktpotential	224
8.9.1.1.1	Einkommenselastizität	225
8.9.1.1.2	Marktwachstum	225
8.9.1.1.2.1	Reales Marktwachstum	225
8.9.1.1.2.2	Nominales Marktwachstum in Prozent	226

8.9.1.1.3	Absatzelastizität	226
8.9.1.1.3.1	Relative Absatzänderung	226
8.9.1.1.3.2	Relative Preisänderung	227
8.9.1.2	Marktvolumen	227
8.9.1.2.1	Sättigungsgrad	227
8.9.1.2.2	Markterschließungsgrad	228
8.9.1.2.3	Absatzkennziffer	228
8.9.1.2.3.1	Allgemeine Kaufkraft	228
8.9.1.2.3.2	Kaufkraftkennziffer pro Einwohner	229
8.9.1.2.3.3	Kaufkraftniveau pro Einwohner	229
8.9.1.2.3.4	Spezifische (regionale) Absatzkennziffer	229
8.9.1.2.3.5	Einzelhandelsrelevante Kaufkraft einer Region	229
8.9.1.2.3.6	Einzelhandelszentralität	230
8.9.1.2.3.7	Absatzkennziffer je Verkaufsbezirk	230
8.9.1.2.3.8	Allgemeine Marktausschöpfung	230
8.9.1.2.3.9	Marktausschöpfungs-Koeffizient (MAK)	230
8.9.1.3	Marktanteil	231
8.9.1.3.1	Gesamtmarktanteil / absoluter Marktanteil / Absatzquote	231
8.9.1.3.2	Relativer Marktanteil	232
8.9.1.3.3	Relevanter Marktanteil	232
8.9.1.3.4	Spezielle Marktanteilskenzahlen	233
8.9.1.3.4.1	Konkurrenzstruktur	233
8.9.1.3.4.2	Marktanteil im Vertriebskanal	233
8.9.1.3.4.3	Marktanteilsentwicklung	233
8.9.1.3.4.4	Marktanteil je Hersteller	234
8.9.1.3.4.5	Marktanteil je Bezirk	234
8.9.1.3.4.6	Feldanteil / Verkaufsgebietsdurchdringung	234
8.9.1.3.4.7	Penetrationsrate	235
8.9.1.4	Marktattraktivität	235
8.9.2	Vertriebskostenstruktur	235
8.9.2.1	Umsatz-Vertriebskosten-Koeffizient	235
8.9.2.2	Vertriebskostenanteil	236
8.9.2.3	Vertriebserfolgsquote	236
8.9.2.4	Vertriebspersonaleffizienz	236
8.9.2.5	Umsatz je Verkaufskraft	237
8.9.2.6	Vertriebskostenstruktur	237
8.9.2.7	Personalkostenumschlag	237
8.9.2.8	Telefonkosten je Vertriebsmitarbeiter	237
8.9.2.9	Marketingkostenanteil	238
8.9.3	Umsatzstruktur	238
8.9.3.1	Globale Umsatzbetrachtung	238
8.9.3.1.1	Umsatzentwicklung / Umsatzindex	238
8.9.3.1.2	Umsatzindex	239
8.9.3.1.3	Preis-Index	239
8.9.3.1.4	Relatives Umsatzwachstum / Umsatzentwicklung des aktuellen Umsatzes	239

8.9.3.1.5	Netto-Umsatz in Prozent des Brutto-Umsatzes	240
8.9.3.1.6	Planumsatz	240
8.9.3.2	Umsatzdetaillierung/ Umsatzkonzentration	241
8.9.3.2.1	Umsatzanteil Eigenprodukte	241
8.9.3.2.2	Umsatzanteil Handelswaren in %	241
8.9.3.2.3	Umsatzanteil/ Vertriebsform	242
8.9.3.2.4	Umsatz Fläche	242
8.9.3.2.5	Auslandsanteil am Umsatz/ Exportquote	242
8.9.4	Auftragsstruktur	243
8.9.4.1	Auftragsbestand	243
8.9.4.1.1	Ermittlung	243
8.9.4.1.2	Entwicklung Auftragsbestände	243
8.9.4.1.3	Auftragsbestand in Prozent des Umsatzes/ Index des relativen Auftragsbestandes (IA)	244
8.9.4.2	Auftragsreichweite	244
8.9.4.3	Tagesdurchschnittlich erteilte Aufträge	245
8.9.4.4	Struktur der Auftragsbestände	245
8.9.4.4.1	Auftragsbestandsstruktur	245
8.9.4.4.2	Veränderungen des Auftragsbestandes	246
8.9.4.5	Auftragseingang	246
8.9.4.5.1	Auftragseingangsentwicklung/ Index des Auftragseingangs	246
8.9.4.5.2	Auftragseingang	247
8.9.4.5.3	Auftragseingang in Prozent des Umsatzes	247
8.9.4.5.4	Brutto-, (Netto-) Umsatz in Prozent des Auftragseinganges	247
8.9.4.5.5	Auftragseingang in Prozent des Auftragsbestandes	248
8.9.4.5.6	Auftragsbestand in Prozent des Auftragseinganges	248
8.9.4.5.7	Auftragseingang je Produkt/ Produktgruppe	249
8.9.4.5.8	Auftragseingang je Kunden	249
8.9.4.6	Auftragsgrößenstruktur	250
8.9.4.6.1	Durchschnittlicher Auftragswert/ Durchschnittliche Auftragshöhe /	251
8.9.4.6.2	Umsatz je Auftrag/ Auftragsgröße	251
8.9.4.6.3	Entwicklung der durchschnittlichen Auftragsgröße	251
8.9.4.6.4	Auftragsstruktur	252
8.9.4.6.5	Mindestauftragsgröße	252
8.9.4.6.6	Aufträge pro Arbeitstag	252
8.9.4.7	Auftragseffizienz/ Auftragskosten/ Kosten der Auftragsbearbeitung	253
8.9.4.8	Auftragsdeckungsbeitrag	253
8.9.4.9	Auftragstermintreue	254
8.9.4.9.1	Termintreue	254
8.9.4.9.2	Lieferbereitschaft/ Lieferfähigkeit=	254
8.9.4.10	Auftragsannullierungen/ -stornierungen	255
8.9.4.10.1	Auftragsannullierungen in Prozent des Auftragseinganges	255
8.9.4.10.2	Auftragsannullierungen in Prozent des Auftragsbestandes	255
8.9.4.10.3	Struktur der Auftragsannullierungen	256

8.9.4.10.4	Stornoquote von Aufträgen	256
8.9.5	Angebotsanalyse	256
8.9.5.1	Angebotsstruktur	257
8.9.5.2	Angebotserfolg/ Angebotserfolgsquote	258
8.9.6	Produktstruktur	259
8.9.6.1	Konzentration bezogen auf Umsatzanteil	259
8.9.6.2	Konzentration bezogen auf Deckungsbeitrag/ Produktrentabilität	259
8.9.6.3	Sortimentsstruktur	260
8.9.6.4	Anteil umweltfreundlicher Produkte	260
8.9.7	Preis- und Konditionenstruktur	260
8.9.7.1	Preiselastizität der Nachfrage/ Absatzelastizität/ Elastizitätskoeffizient	261
8.9.7.2	Kreuzpreiselastizität der Nachfrage	261
8.9.7.3	Preisindex	262
8.9.7.4	Zahlungsverhalten/ Umsatzstruktur	262
8.9.7.5	Preisnachlassquote/ Preisnachlassstruktur/ Rabattpolitik	263
8.9.7.6	Rabattänderungsrisiko/ Rabattrisiko/ Erforderliche Änderung der Absatzmenge bei Rabattgewährung/ Absatzsteigerung bei Preisnachlässen	265
8.9.7.7	Preisänderungsrisiko/ Neue Absatzhöhe in % der alten Absatzhöhe	266
8.9.7.8	Inflationsüberwälzung/ Kostenweiterwälzung	266
8.9.7.9	Handelskalkulationssätze	267
8.9.8	Distributionspolitik	267
8.9.8.1	Distributionsquote/ Distributionsgrad	268
8.9.8.2	Marktanteile im Vertriebskanal	269
8.9.8.3	Absatzweg	269
8.9.8.3.1	Absatzweganalyse	269
8.9.8.3.2	Vergleich Absatzweg über Handelsvertreter oder über Reisende	270
8.9.8.3.3	Inlandsumsatz in % des Umsatzes	270
8.9.8.4	Exportquote/ Exportumsatz in % des Umsatzes	271
8.9.8.5	Umsatzanteil je Region	271
8.9.8.6	Betriebsformbezogene Umsatzanteile	272
8.9.9	Kundenstruktur	272
8.9.9.1	Umsatz pro Kunde	273
8.9.9.2	Kundenstrukturen/ Kundenverhältnis/ Kundenentwicklung/ Käuferreichweite	274
8.9.9.3	Kundendichte	276
8.9.9.4	Kundenkonzentration	277
8.9.9.5	Kundenentwicklung/-index	278
8.9.9.6	Kundennutzen	279
8.9.10	Kundenzufriedenheit/ Kundenzufriedenheitsindex	282
8.9.11	Außendienststruktur	284
8.9.11.1	Auftragseffizienz	284

8.9.11.2	Umsatzeffizienz	286
8.9.11.3	Effektivität/ Profitabilität des Außendienstes	286
8.9.11.4	Kostenstruktur ADM	287
8.9.11.5	Kundenstruktur ADM	288
8.9.11.6	Besuchseffizienz/ Besuchsintensität/ Besuchsproduktivität	289
8.9.12	Kommunikationspolitik	291
8.9.12.1	Werbeerfolgskontrolle/ Werbeerfolgsquote/ Effizienz der Werbung/ Aktionsintensität	292
8.9.12.2	Werberendite	293
8.9.12.3	Mindestumsatz einer Werbemaßnahme	293
8.9.12.4	Werbekostenstruktur/ Werbekostenarten	294
8.9.12.5	Bekanntheitsgrad/ Erinnerungswirkung	295
8.9.12.6	Streuerfolg/ Rücklaufquote	296
8.9.12.7	Werbeelastizität	296
8.9.13	Servicepolitik	297
8.9.13.1	Lieferbereitschaft	297
8.9.13.2	Beanstandungsquote	297
8.9.13.3	Reklamations- und Rücksendungsquote	298
8.9.13.4	Reklamationskostenintensität =	299
8.9.13.5	Kundendienstqualität	299
8.9.13.6	Garantieleistung/ Garantiekosten	299
8.9.13.7	Fuhrpark- und Transportkosten	300
9	Anhang	304
9.1	Literaturverzeichnis	304
9.2	Index – Stichwortverzeichnis	313