

# Das große Handbuch Kennzahlen

Preißler

2022

ISBN 978-3-8006-6599-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Preißler  
Das große Handbuch Kennzahlen

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# Das große Handbuch Kennzahlen

Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle

von

Prof. Dr. Peter R. Preißler

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Peter R. Preißler** gründete 1987 die DGC Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling. Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung in der Wirtschaft und zählt zu den renommiertesten Unternehmensberatern und Seminarreferenten in Deutschland. Zu seinen Kompetenzen zählen auch interne und externe Schulungen, Vorträge bei namhaften Seminarveranstaltungen und Kongressen im In- und Ausland. Er hat zahlreiche Standardwerke zu betriebswirtschaftlichen Themen und angewandtem Controlling veröffentlicht.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6599 0  
ISBN E-Book: 978 3 8006 6600 3

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Neografia a.s.  
ul. Sučianska 39A, 03861 Martin Priekopa  
Slowakische Republik  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © burakowski – depositphotos.com

  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)  
Eine frühere Ausgabe dieses Buches ist im Oldenbourg Wissenschaftsverlag erschienen

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XXI
Hinweise zur Benutzung dieses Buches (statt eines Vorwortes) .....	XXIII

### Teil A Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Überblick

<b>1 Kennzahlen als Basis zur Absicherung unternehmerischer Entscheidungen .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Besteht ein aussagefähiges Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen? .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....</b>	<b>9</b>
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
<b>4 Anforderungen an Kennzahlen und inhaltliche Ausgestaltung von Kennzahlensystemen .....</b>	<b>22</b>
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
<b>5</b>	<b>Die Auswahl von Kennzahlen und externen Informationsquellen . . . . .</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern) zur Steuerung der Unternehmung . . . . .</b>	<b>37</b>
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 (Schultilgungsdauer 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
<b>7</b>	<b>Kennzahlensysteme der Praxis . . . . .</b>	<b>54</b>
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

<b>8</b>	<b>Aufbau eines Kennzahlensystems für die Praxis .....</b>	<b>77</b>
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/ Schuldentilgungsdauer/ 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	Auftragseingang 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	Arbeitserlös 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	Ausnutzungsgrad der Maschinen / Maschinenproduktivität .....	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 I .....	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 / Vorratsintensität .....	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 / Lieferungsbeanstandungsquote / 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/ Durch- schnittliche 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/ Besuchintensität/ 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
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>304</b>
9.1	Literaturverzeichnis .....	304
9.2	Index – Stichwortverzeichnis .....	313