

# Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Formeln, Aussagekraft, Sollwerte,  
Ermittlungsintervalle

von  
Professor  
Dr. Peter R.Preißler

Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIX</b>
<b>Benutzungshinweise</b>	<b>XXI</b>

## Teil A: Die wichtigsten Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Überblick

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Kennzahlen als Basis zur Absicherung unternehmerischer Entscheidungen.....	3
1.2	Besteht ein aussagefähiges Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen?....."	5
1.3	Die Auswahl von Kennzahlen.....	6
<b>2</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>11.</b>
2.1	Absolute Zahlen (Basiszahlen, Grundzahlen).....	12
2.2	Verhältniszahlen (Relativzahlen).....	13
2.2.1	Gliederungszahlen.....	14
2.2.2	Beziehungszahlen.....	15
2.2.3	Indexzahlen.....	16
2.3	Formeln.....	17
2.4	Kennzahlensysteme.....	17
2.4.1	Ordnungssysteme (sachlogische Systeme).....	17
2.4.2	• Rechengysteme (rechnerische Systeme).....	18
2.4.3	• Mischformen.....	21
2.5	Einteilungskriterien.....	22
<b>3</b>	<b>Anforderungen an Kennzahlen und inhaltliche Ausgestaltung von Kennzahlensystemen</b>	<b>23</b>
3.1	Zielorientierung.....	24
3.2	Aktualität.....	24
3.3	Wirtschaftlichkeit.....	25
3.4	Klare Definition, richtige Interpretation und Validität.....	25

3.5	Korrekte Ermittlung.....	29
3.6	Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Zielgebundenheit.....	29
3.7	Wahrnehmung der Frühwarnfunktion....."	30
3.8	Sicherheit der Daten / Geringe Manipulationsfähigkeit.....•	31
3.9	Berücksichtigung auch nicht quantifizierbarer Informationen (qualitativer Information).....	32
3.10	Verantwortungsprinzip und Nachvollziehbarkeit.....	32
<b>r</b>		
<b>4</b>	<b>Die wichtigsten Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Einzelnen</b>	<b>33</b>
4.1	Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen (Basiskennziffern) zur Steuerung der Unternehmung.....	~ — 33
4.1.1	Umsatzrentabilität / Return on Sales / RoS.....	33
4.1.2	Eigenkapitalrendite.....	34
4.1.3	Gesamtkapitalrendite.....	35
4.1.4	Grenzrentabilität.....	36
4.1.5	(Gesamt)Kapitalumschlag.....	36
4.1.6	Cash flow (Mittelzufluss).....	37
4.1.6.1	Cash flow definiert aus Die Finanzbuchhaltung.....	37
4.1.6.2	Cash flow aus der Kosten- und Leistungsrechnung.....	38
4.1.7	Verschuldungsfaktor (Schuldtilgungsdauer in Jahren)/ Entschuldungsgrad.....	40
4.1.8	Working Capital.....	41
4.1.9	Break-Even-Point (Gewinnschwellenpunkt, Kritischer Punkt).....	- 42
4.1.10	Wirtschaftlichkeit.....	44
4.1.11	WPK-Wert(Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient).....	44
4.1.12	Pro-Kopf-Leistung.....	46
4.1.13	Pro-Kopf-Materialverbrauch.....•	47
4.1.14	Pro-Kopf-Wertschöpfung / Wertschöpfung pro Beschäftigten.....	47
4.1.15	WAK-Wert (Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient).....	47
4.2	Kennzahlensysteme der Praxis.....	48
4.2.1	Return on Investment (RoI) / Du Pont System of Financial Control.....	48
4.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem.....	51
4.2.3	RL-Kennzahlensystem.....	53
4.2.4	Pyramid Structure of Ratios.....	55
4.2.5	Managerial Control Concept.....	55
4.2.6	Ratios au Tableau de Bord.....•	57
4.2.7	Balanced Scorecard (BSC).....	59
4.2.7.1	Vorgehensweise.....	59
4.2.7.2	Die vier Perspektiven lt. BSC im einzelnen.....	61
4.2.7.3	Erstellung einer Scorecard.....	63
4.2.7.4	Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard.....	63
4.2.8	Das PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Market Strategy).....	63

**Teil B: Aufbau eines Kennzahlensystems in der Praxis**

<b>1</b>	<b>Kennzahlen zur Frühwarnung und Risikostruktur</b>	<b>67</b>
1.1	Cash flow.....	67
1.1.1	Absoluter Cash flow.....	67
1.1.2	Cash flow in % der Netto-Betriebsleistung.....	70
1.1.3	Cash flow .Kapitalrentabilität.....	70
1.1.3.1	Cash flow Gesamtkapitalrentabilität.....	70
1.1.3.2	Cash flow Eigenkapitalrentabilität.....	70
1.1.4	Cash flow Rol (CfRol).....	71
1.1.5	Cash flow je Aktie.....	72
1.1.6	Cash Value Added (CVA).....	72
1.1.7	Free Cash flow (FCF).....	73
1.1.8	Cash flow pro Mitarbeiter.....	73
1.2	Verschuldung.....	73
1.2.1	Verschuldungskoeffizient.....	73
1.2.2	Verschuldungsgrad (Gearing).....	73
1.2.3	Dynamischer Verschuldungsgrad.....	74
1.2.4	Anspannungskoeffizient.....	75
1.2.5	Kurzfristige Verschuldungsintensität.....	75
1.2.6	Entschuldungsgrad.....	76
1.2.7	Tilgungsbereitschaft / Tilgungsfähigkeit.....	76
1.2.8	Kreditreserven.....	76
1.3	Deckungsbeitrag.....	77
1.3.1	Absoluter Deckungsbeitrag.....	77
1.3.2	Deckungsbeitrag je Einheit.....	77
1.3.3	Deckungsbeitrag des Umsatzes.....	78
1.3.4	Deckungsbeitrag je Produkt(gruppe).....	79
1.3.5	Spezifischer Deckungsbeitrag/ Engpassdeckungsbeitrag.....	79
1.3.6	Deckungsbeitragskonzentration.....	80
1.4	Kostenstruktur.....	80
1.4.1	Proportionaler Satz.....	80
1.4.2	Fixkostenstruktur/ Fixkostenintensität /Fixkosteriflexibilität.....	81
1.4.3	Gemeinkostenintensität.....	81
1.4.4	Wirtschaftlichkeitsfaktor.....	81
1.4.5	Variator / Grenzkostenkoeffizient.....	82
1.4.6	Reagibilitätsgrad / Kostenelastizität.....	82
1.4.7	Kostenindex.....	83
1.5	Break-Even-Point (BEP).....	84
1.5.1	out-of-pocket-point / Cash flow-point.....	84
1.5.2	Mindestumsatz der Substanzerhaltung.....	84
1.5.3	Mindestumsatz der Plängewinnerzielung.....	84
1.5.4	Mindeststückzahl / Mengenmäßiger BEP.....	85
1.5.5	Zielumsatz bei Planumsatzrendite.....	85
1.5.6	Sicherheitsgrad(-faktor).....	85

1.5.7	Margin of Safety.....	86
1.5.8	Preisanspannung.....	86
1.6	Auftragsstruktur.....	87
1.6.1	Auftragszugang in % des Umsatzes.....	87
1.6.2	Auftragsreichweite (in Tagen).....	89
1.6.3	Auftragsmangelanteil in %.....	89
1.6.4	Auftragsentwicklung.....	89
1.7	Innovationsfähigkeit.....	90
1.7.1	Innovationsrate.....	90
1.7.2	Produktinnovationen.....	90
1.7.3	Umsatzkonzentration.....	91
1.7.4	Deckungsbeitragskonzentration.....	91
1.7.5	Informationsdeckungsnummer (Information Coverage Ratio)-in %.....	91
1.8	Forschung und Entwicklung.....	92
1.8.1	Forschungs- und Entwicklungskostenquote.....	92
1.8.2	Struktur der Entwicklungskosten.....	93
1.8.3	Forschungs- und Entwicklungszeit.....	93
1.8.4	Forschungs- und Entwicklungskosten je Stunde.....	93
1.8.5	Break-Even-Time (BET) in Monaten.....	94
1.8.6	Time to Market (TM).....	94
<b>2,,</b>	<b>Erfolgskennzahlen</b>	<b>95</b>
2.1	Netto-Betriebsleistung.....	95
2.2	Betriebsergebnis.....	95
2.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT).....	95
2.2.2	EBIT.....	96
2.2.3	EBITA.....	96
2.2.4	EBITDA.....	96
2.3	Operatives Ergebnis.....	96
2.4	NOPA.....	96
2.5	Umsatzrentabilität.....	97
2.6	Eigenkapitalrentabilität.....	97
2.7	Gesamtkapitalrentabilität.....	98
2.8	Return on Capital Employed (ROCE).....	99
2.9	Return on average capital employed.....	100
2.10	Return on fixed Assets.....	100
2.11	Leverage-Faktor / Leverage-Effekt.....	100
2.12	Grenzrentabilität.....	101
2.13	Return on Investment (RoI).....	102
2.14	Return on Assets.....	104

Inhaltsverzeichnis	IX	
2.15	Kapitalumschlag.....	104
2.16	Tilgungsbereitschaft.....	105
2.17	Zinsdeckung.....	106
<b>3</b>	<b>Wertorientierte Kennzahlen</b>	<b>107</b>
3.1	Shareholder Value.....	107
3.1.1	EVA-Methode.....	108
3.1.2	MVA (Market Value Added).....	109
3.1.3	CAPM.(Capital Asset Pricing Model).....	110
3.1.4	DFCF-Methode.....	110
3.1.5	WACC(Weightedaveragecostofcapital).....	111
3.1.6	Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV).....	111
3.1.7	Gewinn je Aktie.....	112
3.2	Wertschöpfung.....	112
3.2.1	Ermittlung der Wertschöpfung.....	112
3.2.2	Wertschöpfungs Verteilungsrechnung.....	113
3.2.3	Wertschöpfungsquote.....	113
3.2.4	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient.....	114
3.2.5	Wertschöpfungs-Abschreibungskoeffizient.....	114
3.2.6	Pro-Kopf-Wertschöpfung.....	114
3.2.7	Betriebsergebnis pro Beschäftigten.....	115
3.2.8	Flächennutzungsgrad.....	116
3.2.9	Deckungsbeitrag I je produktiver Stunde.....	116
3.2.10	Arbeitslös je Fertigungsstunde.....	117
3.2.1.1	Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde.....	117
3.2.1.2	Fertigungstiefe.....	117
3.2.1.3	Wertschöpfung je Maschinenstunde.....	118
3.2.1.4	Kapitalproduktivität.....	118
3.2.1.5	Substanzwert.....	118
3.2.1.6	Unternehmenswert.....	118
<b>4</b>	<b>Investitionskennzahlen</b>	<b>118</b>
4.1	Investitionsquote / Investitionsintensität / Investitionsneigung.....	119
4.2	Investitionsdeckungsgrad.....	120
4.3	Stand der Jahresinvestitionen.....	121
4.4	Reinvestitionsquote.....	121
4.5	Abschreibungsquote.....	122
4.6	Investition je Beschäftigten.....	123
4.7	Finanzierung der Investitionen durch den Cash flow.....	123
4.8	Investition in Personalaus- und -Weiterbildung.....	124

<b>5</b>	<b>Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen</b>	<b>125</b>
5.1	Eigenkapitalquote / Eigenkapitalanteil.....	125
5.2	Fremdkapitalquote.....	126
5.3	Anlagenintensität.....	127
5.4	Working Capital.....	128
5.4.1	Working Capital Ratio.....	129
5.4.2	Current Ratio.....	129
5.4.3	Quick Ratio / Acid Test.....	129
5.5	Anlagendeckung.....	130
5.5.1	Anlagendeckung A.....	130
5.5.2	Anlagendeckung B.....	131
5.5.3	Goldene Bilanzregel / Fristenkongruenz / Fristenentsprechung.....	132
5.5.4	Goldene Finanzierungsregeln.....	132
5.6	Innenfinanzierungsgrad.....	133
5.7	Umschlagshäufigkeit der Vermögensgegenstände.....	133
5.8	Verschuldung.....	134
5.8.1	Entschuldungsgrad.....	134
5.8.2	Statischer Verschuldungsgrad.....	134
5.8.3	Dynamischer Verschuldungsgrad.....	135
5.8.4	Kurzfristige Verschuldungsintensität.....	135
5.9	Kreditorenkennzahlen.....	136
5.10	Lagerdauer in Tagen.....	138
5.11	Debitorenziel in Tagen.....	140
5.12	Grad der Finanzierung durch erhaltene Anzahlungen.....	142
5.13	Liquidität.....	142
5.13.1	Liquidität 1. Grades.....	143
5.13.2	Liquidität 2. Grades.....	144
5.13.3	Liquidität 3. Grades.....	145
5.13.4	Kassenmittelintensität.....	145
<b>6</b>	<b>Produktivitätskennzahlen</b>	<b>147</b>
6.1	Wirtschaftlichkeit.....	147
6.1.1	Maximalprinzip.....	147
6.1.2	Minimalprinzip.....	148
6.1.3	Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens.....	148
6.1.4	Wirtschaftlichkeit des Betriebs.....	148
6.1.5	„Bezahlte“ Wirtschaftlichkeit.....	149
6.1.6	Vermögensproduktivität.....	149
6.2	Produktivität.....	149
6.2.1	Produktive / technische Wirtschaftlichkeit.....	149

6.2.2	Produktivitätsgrad.....	150
6.2.3	Arbeitsproduktivität / Zeitgrad ..o.....^.....	150
6.2.4	Kostenproduktivität.....	151
6.2.5	Netto-Betriebsleistung je produktiver Stunde.....	151
6.2.6	Leistungsgrad / Wirkungsgrad/Produktionsgrad .....	152
6.2.7	Mechanisierungsgrad.....	152
6.2.8	Intensitätsgrad.....	152
6.2.9	Durchschnittliche Bearbeitungsdauer in Tagen.....	153
6.2.10	Verbrauchsgrad.....	153
6.2.11	Stoffausbeutegrad.....	153
6.2.12	Energieverbrauchsquote.....	154
6.2.13	Werkzeugverbrauchsquote.....	154
6.3	Nutzungsgrad.....	1154
6.3.1	Kapazität.....	154
6.3.2	Kapazitätsauslastungsgrad.....	154
6.3.3	Beschäftigungsgrad.....	155
6.3.4	Ausnutzungsgrad der Maschinen.....	156
6.3.5	Leerzeitenquote.....	156
6.3.6	Verfügbarkeitsquote.....	156
6.3.7	Hauptnutzungsgrad.....	157
6.3.8	Nutzungsgrad.....	157
6.3.9	Automatisierungsgrad.....	157
6.3.10	Laufquote.....	157
6.3.11	Stillstandquote.....	158
6.3.12	• Termineinhaltung.....	158
6.3.13	• Trarispportzeiten.....	158
6.3.14	• Wartezeitenauswertung.....	159
6.3.15	Maschinenausfallquote.....	159
6.3.16	Anteil der Rüstzeit.....	159
6.4	Ausschussquote / Abfallquote .....	160
6.4.1	Material-Abfallquote.....	160
6.4.2	Ausschussquote.....	160
6.4.3	Ausschussstruktur nach Ursache.....	160
6.4.4	Ausschusskostensatz.....	161
6.4.5	Minderqualitätsgrad.....	161
6.4.6	Ausschussgrad 1.....	161
6.4.7	Ausschussgrad 2.....	162
6.4.8	Mäterialäusschussquote.....	162
6.4.9	Fehlleistungskoeffizient.....	162
6.4.10	Materialschwundquote.....	163
6.5	Instandhaltungskosten.....	163
6.5.1	Umsatzbezogene IH-Quote.....	163
6.5.2	Investitionsbezogene IH-Quote.....	163
6.5.3	Planungsgrad.....	164
6.5.4	IH-Kostenrate, IH-Intensität.....	164



6.6	Reklamationen.....	164
6.6.1	Kostenanteil.Reklamationen / Reklamationskosten.....	164
6.6.2	Reklamationsquote.....	165
6.6.3	Fehlproduktionsquote.....	165
6.6.4	Nachbearbeitungsgrad.....	165
6.6.5	Rücksendungsursachen.....	165
<b>7</b>	<b>Materialbereich</b>	<b>167</b>
7.1	Materialkostenstruktur.....	167
7.1.1	Material bzw. Warenintensität.....	167
7.1.2	Pro-Kopf-Materialverbrauch.....	168
7.1.3	Materialgemeinkostensatz.....	168
7.1.4	Versorgungslage.....	168
7.1.5	Monatliches Pro-Kopf-Einkommen im Einkauf.....	169
7.1.6	Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter.....	169
7.2	Beschaffungsstruktur.....	169
7.2.1	Anteile der Materialarten am Einkaufsvolumeri.....	169
7.2.2	• Anteil der Beschaffungskosten in % vom Einkaufsvolumen.....	170
7.3	Preis- und Rabattstrukturen.....	171
7.3.1	Preisindex.....	171
7.3.2	Preisobergrenzenbestimmung.....	171
7.3.3	Rahmenvertragsquote.....	171
7.3.4	Durchschnittlicher Rabattsatz.....	172
7.3.5	Anteil der Einkäufe ohne Rabatt.....	172
7.3.6	Skontoausnutzungsanteil.....	172
7.4	Lieferantenauswahl.....	173
7.4.1	Anzahl der beanstandeten Lieferungen.....	173
7.4.2	Lieferantenbetreuung.....	173
7.4.3	Lieferservice.....	174
7.4.4	Lieferzeitenindex.....	174
7.4.5	Lieferverzögerungsquote.....	174
7.4.6	Lieferantenanteil.....	174
7.4.7	Lieferantenanteil pro Artikelgruppe.....	175
7.4.8	Lieferantenziel.....	175
7.4.9	Lieferantenfluktuation.....	176
7.5	Bestellstruktur.....	176
7.5.1	Optimale Bestellmenge.....	176
7.5.2	Optimale Zahl der Bestellungen pro Periode.....	177
7.5.3	Losgrößenplanung.....	177
7.5.4	Mindestlosgröße.....	177
7.5.5	Mindestbestellmenge.....	178
7.5.6	Bestellwert.....	178
7.5.7	Durchschnittlicher Bestellwert.....	178
7.5.8	Durchschnittliche Kosten je Bestellung.....	179
7.5.9	Durchschnittliche Wiederbeschaffungszeit.....	179

7.5.10	Beschaffungshäufigkeit in Tagen.....	179
7.5.11	Bestellhäufigkeit.....	180
7.5.12	Zeitaufwand pro Bestellung.....	180
7.6	Lagerstruktur.....	180
7.6.1	Durchschnittlicher Lagerbestand.....	180
7.6.2	Durchschnittliche Lagerdauer.....	181
7.6.3	Lagerkapazitätsauslastungsgrad.....	182
7.6.4	Lagerumschlag.....	182
7.6.5	Lagerumschlagshäufigkeit.....	183
7.6.6	Durchschnittliche Lagerdauer.....	183
7.6.7	Lieferbereitschaftsgrad.....	185
7.6.8	Lagerbestandsstruktur.....	185
7.7	Mindestbestand / Eiserner Bestand.....	186
7.8	Lagerkapitaleffizienz.....	186
7.9	Lagerkapitalbindung / Lagerintensität.....	186
7.10	Kapitalbindungskosten.....	187
7.11	Lagerflächen.....	187
7.12	Kapazitätsauslastung der Lagermittel.....	187
7.13	Rentabilität des Lagerbestandes.....	188
7.14	Fertigwarenlager.....	188
7.15	Verpackungsmaterialstruktur / Verpackungsanteil.....	191
<b>8</b>	<b>Personalbereich</b>	<b>195</b>
8.1	Personalstruktur / Mitarbeiterstruktur.....	195
8.2	Betriebszugehörigkeitsstruktur.....	195
8.3	Altersstruktur.....	195
8.4	Grad der Belegschaftsstärke.....	196
8.5	Belegschaftsstruktur.....	197
8.6	Durchschnittliche Kontrollspanne.....	197
8.7	Fehlzeitenquote.....	197
8.7.1	Gruppenbezogene Fehlzeitenquote.....	198
8.7.2	Personenbezogene Fehlzeitenquote.....	198
8.7.3	Abwesenheitsstruktur.....	198
8.7.4	Krankenquote.....	199
8.8	Unfallhäufigkeitsrate.....	199
8.9	Fluktuation / Gesamtpersonalwechsel.....	200
8.9.1	Personalzugang.....	200
8.9.2	Verbleibensquote.....	200
8.9.3	Fluktuationsrate.....	201

8.9.4	Fluktuation der Lohnempfänger.....	201
8.9.5	Fluktuation der Gehaltsempfänger.....	202
8.10	Arbeitszeiten.....	202
8.10.1	Normalarbeitszeit.....	202
8.10.2	Durchschnittliche Arbeitszeit.....;.....;..... <i>k</i> .....	202
	Überstundenquote / Mehrarbeitsstundenquote.....	203
8.12	Personalkostenintensität.....	203
8.12.1	Gesamtpersonalkosten in % der Leistung.....	204
8.12.2	Personalkosten in % des Umsatzes.....	205
8.12.3	Durchschnittliche Personal kosten je Beschäftigten.....	205
8.12.4	Personalkosten je geleisteter Stunde.....	205
8.12.5	Personalkostenstruktur.....	206
8.13	Personaleffektivität.....	206
8.13.1	Mitarbeitereffektivität.....	206
8.13.2	Entscheidungseffizienz.....	207
8.13.3	-Kapitaleinsatz je Beschäftigten.....	207
8.13.4	Leistung bezogen auf Personalkosten.....	208
8.13.5	Leistung je bezahlter Stunde.....	208
8.13.6	Anteil Personalkosten an der Wertschöpfung.....	208
8.13.7	Cash flow je Beschäftigten.....	208
8.13.8	Betriebsergebnis pro Beschäftigten.....	209
8.14	Aus- und Weiterbildung.....	209
8.15	Ideenmanagement.....	210
8.15.1	Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter.....	210
8.15.2	Durchführungsquote in %.....	211
	<b>Vertriebsbereich</b> .....	<b>213</b>
9.	Marktstruktur.....	213
9. .1	Marktpotential.....	213
9. .1.1	Einkommenselastizität.....	213
9. .1.2	Marktwachstum.....	214
9. .1.3	Absatzelastizität.....	215
9. .2	Marktvolumen.....	216
9. .2.1	Sättigungsgrad.....	216
9. .2.2	Markterschließungsgrad.....	216
9.1.2.3	Absatzkennziffer.....	217
9. 3	Marktanteil.....	220
9. 3.1	Gesamtmarktanteil / Absoluter Marktanteil.....	220
9. .3.2	Relativer Marktanteil.....	221
9.1.3.3	Relevanter Marktanteil.....	222
9.1.3.4	Spezielle Marktanteilskenzahlen.....	222
9. 1.4	Marktattraktivität.....	224

9.2	Vertriebskosten.....	: 225
9.2.1	Umsatz-Vertriebskosten-Koeffizient.....	225
9.2.2	Vertriebskostenanteil.....	225
9.2.3	Vertriebserfolgsquote.....	225
9.2.4	Vertriebspersonaleffizienz.....	226
9.2.5	Umsatz je Verkaufskraft.....	226
9.2.6	Vertriebskostenstruktur.....	226
9.2.7	Personalkostenumschlag.....	227
9.2.8	Telefonkosten je Vertriebsmitarbeiter.....	227
9.2.9	Marketingkostenanteil.....	227
9.3	Umsatzstruktur.....	227
9.3.1	Globale Umsatzbetrachtung.....	228
9.3.1.1	Umsatzentwicklung / Umsatzindex.....	228
9.3.1.2	Umsatzindex.....	228
9.3.1.3	Preis-Index.....	229
9.3.1.4	Relatives Umsatzwachstum.....	229
9.3.1.5	Netto-Umsatz in Prozent des Brutto-Umsatzes.....	229
9.3.1.6	Planumsatz.....	230
9.3.2	Umsatzdetaillierung / Umsatzkonzentration.....	230
9.3.2.1	Umsatzanteil Eigenprodukte.....	231
9.3.2.2	Umsatzanteil Handelswaren in %.....	231
9.3.2.3	•Umsatzanteil / Vertriebsform.....	231
9.3.2.4	Umsatz Fläche.....	232
9.3.2.5	Exportquote.....	232
9.4	Auftragsstruktur.....	232'
9.4.1	Auftragsbestand.....	232
9.4.1.1	Ermittlung.....	233
9.4.1.2	Entwicklung Auftragsbestände.....	233
9.4.1.3	Auftragsbestand in Prozent des Umsatzes.....	233
9.4.2	Auftragsreichweite.....	234
9.4.3	Tagesdurchschnittlich erteilte Aufträge.....	234
9.4.4	Struktur der Auftragsbestände.....	235
9.4.4.1	Auftragsbestandsstruktur.....	235
9.4.4.2	Veränderungen des Auftragsbestandes.....	235
9.4.5	Auftragseingang.....	236
9.4.5.1	Auftragseingangsentwicklung.....	236
9.4.5.2	Auftragseingang.....	236
9.4.5.3	Auftragseingang in Prozent des Umsatzes.....	237
9.4.5.4	Brutto-, (Netto-) Umsatz in Prozent des Auftragseinganges.....	237
9.4.5.5	Auftragseingang in Prozent des Auftragsbestandes.....	237
9.4.5.6	Auftragsbestand in Prozent des Auftragseinganges.....	238
9.4.5.7	Auftragseingang je Produkt / Produktgruppe.....	238
9.4.5.8	Auftragseingang je Kunden.....	239
9.4.6	Auftragsgrößenstruktur.....	240
9.4.6.1	Durchschnittlicher Auftragswert'.....	240
9.4.6.2	Umsatz je Auftrag.....	241

9.4.6.3	Entwicklung der durchschnittlichen Auftragsgröße.....	241
9.4.6.4	Auftragsstruktur.....	241
9.4.6.5	Mindestauftragsgröße.....	242
9.4.6.6	Aufträge pro Arbeitstag.....	242
9.4.7	Auftragungseffizienz / Auftragskosten / Kosten der Auftragsbearbeitung.....	242
9.4.8	Auftragsdeckungsbeitrag.....	243
9.4.9	Auftragstermintreue.....	244
9.4.9.1	Termintreue.....	244
9.4.9.2	Lieferbereitschaft.....	244
9.4.10	Auftragsannullierungen.....	245
9.4.10.1	Auftragsannullierungen in Prozent des Auftragseinganges.....	245
9.4.10.2	Auftragsannullierungen in Prozent des Auftragsbestandes.....	245
9.4.10.3	Struktur der Auftragsannullierungen.....	245
9.4.10.4	Stornoquote von Aufträgen.....	246
9.5	Angebotsanalyse.....	246
9.5.1	Angebotsstruktur.....	246
9.5.2	Angebotserfolg / Angebotserfolgsquote.....	247
9.6	Produktstruktur.....	248
9.6.1	Konzentration bezogen auf Umsatzanteil.....	248
9.6.2	Konzentration bezogen auf Deckungsbeitrag.....	249
9.6.3	Sortimentsstruktur.....	249
9.7	Preis- und Konditionenstruktur.....	249
9.7.1	Preiselastizität der Nachfrage.....	250
9.7.2	Kreuzpreiselastizität der Nachfrage.....	251
9.7.3	Preisindex.....	251"
9.7.4	Zahlungsverhalten / Umsatzstruktur.....	251
9.7.5	Preisnachlassquote.....	252
9.7.6	Rabartänderungsrisiko.....	254
9.7.7	Preisänderungsrisiko.....	255
9.7.8	Inflationsüberwälzung.....	256
9.7.9	Handelskalkulationssätze.....	256
9.8	Distributionspolitik.....	256
9.8.1	Distributionsquote / Distributionsgrad.....	257
9.8.2	Marktanteile im Vertriebskanal.....	258
9.8.3	Absatzweg.....	258
9.8.3.1	Absatzweganalyse.....	258
9.8.3.2	Vergleich Absatzweg über Handelsvertreter oder über Reisende.....	258
9.8.3.3	Inlandsumsatz in % des Umsatzes.....	259
9.8.4	Exportquote.....	259
9.8.5	Umsatzanteil je Region.....	260
9.8.6	Betriebsformbezogener Umsatzanteil.....	260
9.9	Kundenstruktur.....	261
9.9.1	Umsatz pro Kunde.....	261
9.9.2	Kundenstrukturen / Kundenverhältnis / Kundenentwicklung.....	262
9.9.3	Kundendichte.....	264

9.9.4	Kundenkonzentration.....	264
9.9.5	Kundenentwicklung/-index.....	265
9.9.6	Kundennutzen.....	267
9.10	Kundenzufriedenheit / Kundenzufriedenheitsindex.....	269
9.11	Außendienststruktur.....	271
9.11.1	Auftragseffizienz.....	272
9.11.2	Umsatzeffizienz.....	273
9.11.3	Effektivität / Profitabilität des Außendienstes.....	274
9.11.4	Kostenstruktur ADM.....	275
9.11.5	Kundenstruktur ADM.....	276
9.11.6	Besuchseffizienz / Besuchsintensität.....	276
9.12	Kommunikationspolitik.....	279
<b>9.12.1</b>	Werbeerfolgskontrolle.....	279
9.12.2	Werberendite.....	281
9.12.3	Mindestumsatz einer Werbemaßnahme.....	281
9.12.4	Werbekostenstruktur/ Werbekostenarten.....	282
9.12.5	Bekanntheitsgrad / Erinnerungswirkung.....	282
9.12.6	Streuerfolg / Rücklaufquote.....	283
9.12.7	Werbeelastizität.....	284
9.13	ServicepolMk.....	285
9.13.1	Lieferbereitschaft.....	285
9.13.2	Beanstandungsquote.....	285
9.13.3	Reklamations- und Rücksendungsquote.....	286
9.13.4	Reklamationskostenintensität.....	287
9.13.5	Kundendienstqualität.....	287
9.13.6	Garantieleistung.....	287
9.13.7	Transportkosten / Ausgangsfrachten.....	288

**Literaturverzeichnis****293****Index — Stichwortverzeichnis****303**