

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIX
Benutzungshinweise	XXI

Teil A: Die wichtigsten Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Überblick

1	Einleitung	3
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
2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	11
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	Rechensysteme (rechnerische Systeme)	18
2.4.3	Mischformen	21
2.5	Einteilungskriterien	22
3	Anforderungen an Kennzahlen und inhaltliche Ausgestaltung von Kennzahlensystemen	23
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
4	Die wichtigsten Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Einzelnen	33
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 (Schuldtilgungsduer 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

1	Kennzahlen zur Frühwarnung und Risikostruktur	67
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 RoI (CfRoI)	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 / Fixkostenflexibilität	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 Plangewinnerzielung	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	Auftragseingang 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	Informationsdeckungsziffer (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
2	Erfolgskennzahlen	95
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

2.15	Kapitalumschlag	104
2.16	Tilgungsbereitschaft	105
2.17	Zinsdeckung	106
3	Wertorientierte Kennzahlen	107
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 (Weighted average cost of capital)	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	Wertschöpfungsverteilungsrechnung	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	Arbeitserlös je Fertigungsstunde	117
3.2.11	Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde	117
3.2.12	Fertigungstiefe	117
3.2.13	Wertschöpfung je Maschinenstunde	118
3.2.14	Kapitalproduktivität	118
3.2.15	Substanzwert	118
3.2.16	Unternehmenswert	118
4	Investitionskennzahlen	118
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

5	Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen	125
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
6	Produktivitätskennzahlen	147
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	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.....	154
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	Transportzeiten	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	Ausschusskostenersatz.....	161
6.4.5	Minderqualitätsgrad.....	161
6.4.6	Ausschussgrad 1	161
6.4.7	Ausschussgrad 2	162
6.4.8	Materialausschussquote	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
7	Materialbereich	167
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 Einkaufsvolumen	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
8	Personalbereich	195
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	202
8.11	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 Personalkosten 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

9	Vertriebsbereich	213
9.1	Marktstruktur	213
9.1.1	Marktpotential	213
9.1.1.1	Einkommenselastizität	213
9.1.1.2	Marktwachstum	214
9.1.1.3	Absatzelastizität	215
9.1.2	Marktvolumen	216
9.1.2.1	Sättigungsgrad	216
9.1.2.2	Markterschließungsgrad	216
9.1.2.3	Absatzkennziffer	217
9.1.3	Marktanteil	220
9.1.3.1	Gesamtmarktanteil / Absoluter Marktanteil	220
9.1.3.2	Relativer Marktanteil	221
9.1.3.3	Relevanter Marktanteil	222
9.1.3.4	Spezielle Marktanteilskennzahlen	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	Auftragseffizienz / 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	Rabattänderungsrisiko	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
9.12.1	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	Servicepolitik	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