

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 (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

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	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
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 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	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