

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII

1. Grundlagen und Aufbau der Kennzahlen	1
1.1 Grundlagen	2
1.2 Bilanzanalyse	3
1.3 Bildung, Aufbereitung und Aktualisierung von Kennzahlen	5
1.4 Betriebsstatistik	7
1.5 Präsentation der Kennzahlen	8
1.5.1 Tabellen	8
1.5.2 Grafische Darstellungen	8
1.5.3 Schaubilder	9
1.5.4 Grafiken (Diagramme)	10
1.6 Interne und externe Kennzahlen-Vergleiche	18
1.7 Rating – Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung	19
1.7.1 Allgemeines Rating	19
1.7.2 Kreditrating	20
1.7.2.1 Basel II	22
1.7.2.2 Basel III	23
2. Kennzahlen aus den Unternehmensbereichen	25
2.1 Beschaffung/Materialwirtschaft	26
2.1.1 Optimale Bestellmenge	26
2.1.2 Mindestbestellmenge	28
2.1.3 Einkauf – Reklamationen	29
2.1.4 Lieferantenquote	30
2.1.5 Einkaufsstruktur	31
2.2 Lagerwirtschaft/Logistik	32
2.2.1 Lagerumschlag	35
2.2.2 Lagerdauer	37

2.2.3	Lagerumschlagshäufigkeit	38
2.2.4	Lagerzinsfuß	40
2.2.5	Lagerreichweite	41
2.2.6	Lagernutzungsgrad	42
2.2.7	Transportkosten	43
2.3	Produktion	44
2.3.1	Energieverbrauchsquote	45
2.3.2	Optimale Losgröße	46
2.3.3	Ausschussquote	48
2.3.4	Mechanisierungsgrad	50
2.3.5	Kapazitätsauslastungsgrad	51
2.3.6	Beschäftigungsgrad	52
2.3.7	Produktivität	53
2.3.8	Entwicklungs- und Forschungsquote	55
2.3.9	Wirtschaftlichkeit	56
2.4	Personalwesen	57
2.4.1	Beschäftigungsstruktur-Kennzahlen	58
2.4.2	Fluktuationsquote	59
2.4.3	Fehlzeitenquote	61
2.4.4	Personalaufwand in % des Umsatzes	62
2.4.5	Durchschnittlicher Personalaufwand	63
2.4.6	Personalaufwandsstruktur	65
2.4.7	Leistung je Arbeitnehmer	66
2.4.8	Überstundenquote	67
2.5	Absatz	68
2.5.1	Preisnachlassquote	68
2.5.2	Angebotserfolg	70
2.5.3	Umsatzstruktur	72
2.5.4	Kundenstruktur	73
2.5.5	Stornoquote	75
2.5.6	Auftragsreichweite	77
2.5.7	Verkaufsflächenumsatz	78
2.5.8	Handelsspanne/Kalkulationsaufschlag	80
2.6	Finanz- und Rechnungswesen	82
2.6.1	Vermögensstruktur	83
2.6.2	Abschreibungsquote	85
2.6.3	Investitionsquote	86
2.6.4	Investitionsdeckung	87
2.6.5	Kreditorenumschlagshäufigkeit	89

2.6.6 Eigenkapitalquote	91
2.6.7 Fremdkapitalquote	92
2.6.8 Gesamtkapitalumschlag	93
2.6.9 Gesamtkapitalrentabilität	95
2.6.10 Zinsdeckungsquote	96
2.6.11 Cashflow-Umsatzrate	97
2.6.12 Liquiditätskennziffern (1., 2. und 3. Grades)	100
2.6.12.1 Liquiditätsermittlung und -betrachtung	101
2.6.12.2 Planung der Liquidität	104
2.6.12.3 Finanzplan	104
2.6.12.4 Finanzstatus	107
2.6.12.5 Finanzierungsregeln	107
2.6.12.6 Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	109
2.6.12.7 Vorausschauende Maßnahmen	109
2.6.12.8 Liquiditäts-Tipps	110
2.6.12.9 Konkurrierende Maßnahmen	111
2.6.13 Net Cash Found (NCF)	111
2.6.14 Working Capital Ratio	113
2.6.15 Anlagendeckung I und II	115
2.6.16 Aufwands- und Ertragsstruktur	117
2.6.17 Aufwandsquote	118
2.6.18 Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity = ROE)	119
2.6.19 Umsatzrentabilität	122
2.6.20 Return on Investment (ROI)	123
2.6.21 Leverage-Faktor	126
3. Praktischer Einsatz	129
3.1 Hilfsmittel für die praktische Umsetzung	129
3.1.1 ABC-Analyse	129
3.1.2 Balanced Scorecard	132
3.1.3 Benchmarking	134
3.1.4 Controlling	138
3.1.4.1 Begriff und Funktion des Controllings	139
3.1.4.2 Formen des Controllings	141
3.1.4.3 Controllingelemente	142
3.1.4.4 Organisation des Controllings	142
3.1.4.5 Aufgaben des Controllers	142
3.1.4.6 Werkzeuge des Controllers	143

3.1.4.7 Operative Werkzeuge	143
3.1.4.8 Strategische Werkzeuge	144
3.1.4.9 Kostenrechnung und Controlling	145
3.1.4.10 Grundfunktionen des Controllings	145
3.1.5 Outsourcing	146
3.1.6 SWOT-Analyse	147
3.1.7 Break-even-Analyse	150
3.2 Aufbau eines unternehmensspezifischen Kennzahlensystems	152
3.3 Checklisten für die praktische Arbeit	155
3.3.1 Kennzahlenübersicht	155
3.3.2 Checkliste zur Kennzahlenerstellung	159

4. Branchen-Vergleichswerte 161

4.1 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Personalaufwand in % des Umsatzes“	162
4.2 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Vermögensstruktur“	163
4.3 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Abschreibungsquote“	165
4.4 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Kreditorenumschlagshäufigkeit“	166
4.5 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Eigenkapitalquote“	168
4.6 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Fremdkapitalquote“	169
4.7 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Gesamtkapitalumschlag“	171
4.8 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Gesamtkapitalrentabilität“	172
4.9 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Zinsdeckungsquote“	174
4.10 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Cashflow-Umsatzrate“	175
4.11 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Liquidität 1. Grades“	177
4.12 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Liquidität 2. Grades“	178
4.13 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Liquidität 3. Grades“	180
4.14 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Dynamischer Verschuldungsgrad“	181
4.15 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Working Capital Ratio“	183
4.16 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Anlagendeckung I“	184
4.17 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Anlagendeckung II“	186
4.18 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Materialaufwandsstruktur“	187
4.19 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Material-Aufwandsquote“	189

4.20 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Zins-Aufwandsquote“	190
4.21 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Eigenkapitalrentabilität“	192
4.22 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Umsatzrentabilität“	193
4.23 Branchen-Vergleichswerte zur Kennzahl „Return on Investment (ROI)“	195
Literaturverzeichnis	197
Stichwortverzeichnis	199