

Hans-Ulrich Krause

Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management

**Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter
Key Performance Indicators**

**DE GRUYTER
OLDENBOURG**

Inhalt

Vorwort V

Einleitung XIII

1 Basis-Kenngrößen 1

- 1.1 Technische Produktivität — 1
- 1.2 Wirtschaftliche Produktivität 3
- 1.3 Effizienz 5
- 1.4 Wirtschaftlichkeit 7
- 1.5 Rentabilität 8
- 1.6 Umschlagshäufigkeit 11
- 1.7 Elastizität 13
- 1.8 Durchschnittliche Veränderungsrate 15

2 Finanz-Perspektive — 19

- 2.1 Ergebnis-Kenngrößen — 19
 - 2.1.1 Earnings Before Taxes (EBT) — 19
 - 2.1.2 Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) 21
 - 2.1.3 Earnings Before Interest, Taxes and Amortization (EBITA) 23
 - 2.1.4 Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen 26
 - 2.1.5 Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen 28
 - 2.1.6 Aperiodisches Ergebnis 29
 - 2.1.7 Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) — 31
- 2.2 Rentabilitäts-Kenngrößen — 33
 - 2.2.1 EBIT-Marge 33
 - ® 2.2.2 Umsatzrentabilität 35
 - 2.2.3 Eigenkapitalrentabilität 37
 - 2.2.4 Gesamtkapitalrentabilität 39
 - 2.2.5 Ergebnis je Aktie 41
 - (f) 2.2.6 Return On Investment (ROI) 43
 - 2.2.7 Return On Invested Capital (ROIC) 46
 - 2.2.8 Return On Capital Employed (ROCE) 49
 - 2.2.9 Return On Net Assets (RONA) 51
 - 2.2.10 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) 53
 - 2.2.11 Cost-Income Ratio (CIR) 54
- 2.3 Liquiditäts-Kenngrößen 56
 - 2.3.1 Liquidität 1. Grades 56
 - 2.3.2 Liquidität 2. Grades 57
 - 2.3.3 Liquidität 3. Grades 59

2.3.4	Working Capital	60	
2.3.5	Cash-burn Rate	62	
<i>IM</i>	Solvenz-Kenngrößen	63	
2.4.1	Statischer Verschuldungsgrad	— 63	
2.4.2	Dynamischer Verschuldungsgrad	— 66	
2.4.3	Zinsdeckungsgrad	— 68	
2.4.4	Schuldendienstdeckungsgrad	70	
2.5	Cash Flow-Kenngrößen	72	
2.5.1	Cash Flow	72	
2.5.2	Brutto- oder Netto-Cash Flow	76	
2.5.3	Free Cash Flow (FCF)	78	
2.5.4	Operativer Cash Flow (OCF)	80	
2.5.5	Kapitalwert	— 82	
2.5.6	Cash Flow-at-Risk	— 84	
2.5.7	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)	87	
2.6	Cash Flow-Rentabilitätskenngrößen	90	
2.6.1	Cash Flow-Umsatzrentabilität	90	
2.6.2	Cash Flow Return On Investment (CFROI)	92	
2.6.3	Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität	93	
2.6.4	Kapitalwertrate	— 95	
2.6.5	EBITDA-Marge	97	
2.7	Finanz-, Kosten- und Erlösstruktur-Kenngrößen	99	
2.7.1	Anlagendeckungsgrad I	99	
2.7.2	Anlagendeckungsgrad II	100	
2.7.3	Anlagendeckungsgrad III	— 102	
2.7.4	Eigenkapitalquote	— 104	
2.7.5	Kosten- und Erlösstruktur-Kennzahlen	106	
2.7.6	Ertragsteuerquote	109	
2.7.6	Zeit- und Investitionscontrolling-Kenngrößen	110	
2.8	Durchschnittliche Debitorenlaufzeit	— 110	
2.8.1	Durchschnittliche Kreditorenlaufzeit	112	
2.8.2	Liquiditätskreislauf	115	
2.8.3	Kapitalumschlag	116	
2.8.4	Güter- und finanzwirtschaftliche Reichweite	118	
2.8.5	Statische Amortisationsdauer	— 120	
2.8.6	Dynamische Amortisationsdauer	— 122	
2.8.7	Wertbasierte Kenngrößen	124	
2.9	Cash Value Added (CVA)	124	
2.9.1	Economic Profit (EP)	125	
2.9.2	Economic Value Added (EVA)	127	
2.9.3	Weighted Average Cost of Capital (WACC)	129	
2.9.4			

S

2.10	Kapitalmarkt-Kenngrößen	130
2.10.1	Marktwert-Buchwert-Verhältnis	130
2.10.2	Aktienrendite	132
2.10.3	Dividendenrendite	— 134
2.10.4	Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)	135
2.10.5	Kurs-Cash Flow-Verhältnis	137
2.10.6	Cash Flow pro Aktie	139
2.11	Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen	140
Ⓡ 2.11.1	Ressourceneffizienz	140
2.11.2	Sustainable Value	143
2.11.3	Entsorgungskostenanteil	147

3 Kunden-Perspektive 151

3.1	Kundenbeziehungs-Kenngrößen	— 151
3.1.1	Kunden-Zugangsquote	— 151
3.1.2	Kunden-Abgangsquote	152
3.1.3	Kundenbeziehungsdauer	154
3.1.4	Kundenbedeutungsgrad	156
3.1.5	Cross Selling-Quote	158
3.1.6	Customer Lifetime Value (CLV)	159
(5) 3.1.7	Kundenzufriedenheits-Index	161
3.1.8	Kundenreklamationsquote	— 164
3.1.9	Flop Rate	167
3.2	Marketingkommunikations-Kenngrößen	168
3.2.1	Medien-Reichweite	168
3.2.2	Click Through Rate (CTR)	170
3.2.3	Conversion Rate	171
3.2.4	Search Engine Average Rank (SEAR)	172
3.2.5	Internetmedien-Nutzungsintensität	— 175
3.2.6	Tausenderkontaktpreis (TKP)	— 177
3.2.7	Marken-Bekanntheitsgrad	179
3.3	Preismanagement-Kenngrößen	180
3.3.1	Gewinnspanne	180
3.3.2	Handelsspanne	182
3.3.3	Absoluter Deckungsbeitrag	— 184
(?) 3.3.4	Relativer Deckungsbeitrag	187
3.3.5	Preisnachlassquote	188
3.3.6	Preiselastizität der Nachfrage	189
3.4	Break-Even-Kenngrößen	191
(S) 3.4.1	Break-Even-Point (BEP)	191
3.4.2	Sicherheitsspanne	193

3.4.3	Sicherheitsgrad	195
3.4.4	Cash Point	196
3.5	Marktabdeckungs-Kenngrößen	198
3.5.1	Internationalitätsgrad	— 198
3.5.2	Distributionsgrad	201
3.5.3	Käuferreichweite	203
3.5.4	Marktsättigungsgrad	204
3.6	Marktpositions-Kenngrößen	205
3.6.1	Absoluter Marktanteil	205
(s) 3.6.2	Relativer Marktanteil	207
3.6.3	Angebotserfolgsquote	208
3.7	Vertriebseffizienz-Kenngrößen	210
3.7.1	„Umsatz pro ...“-Kennzahlen	210
3.7.2	„Deckungsbeitrag pro ...“-Kennzahlen	212
3.7.3	Verkaufsflächenproduktivität	215
3.7.4	Auftragsreichweite	216
3.7.5	Auftragseingangsquote	218
3.7.6	Fertigerzeugnis-Umschlagszeit	219
3.8	Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen	— 221
3.8.1	C0 ₂ -Fußabdruck	221
© 3.8.2	Produktnutzungsspezifische Kondukte	224
3.8.3	Produktbezogener Recyclability-Anteil	227
4	Geschäftsprozess-Perspektive	231
4.1	Projektcontrolling-Kenngrößen	— 231
4.1.1	Schedule Performance Index (SPI)	— 231
(s) 4.1.2	Cost Performance Index (CPI)	232
4.1.3	Time Estimate at Completion (TEAC)	234
4.1.4	Estimate at Completion (EAC)	236
4.1.5	To Complete Performance Index (TCPI)	— 237
4.1.6	Prozess-Beschleunigungskosten	239
4.2	Qualitätscontrolling-Kenngrößen	241
(?) 4.2.1	Qualitätsquote	241
4.2.2	Ausschussquote	— 242
4.2.3	Fehlerfolgekostenanteil	— 244
4.2.4	Konformitätskostenanteil	245
4.2.5	Nichtkonformitätskostenanteil	247
4.3	Supply Chain-Kenngrößen	249
4.3.1	Beschaffungseffizienz	249
® 4.3.2	Lieferanten-Auditierungsquote	251
4.3.3	Fehlanlieferungsquote	254
4.3.4	Fehlauslieferungsquote	255

4.3.5	Fertigungstiefe	256
4.3.6	Lieferbereitschaftsgrad	258
4.4	Kapazitäts- und Komplexitätsmanagement-Kenngrößen	260
4.4.1	Anlagenverfügbarkeit	260
4.4.2	Anlagenausfallrate	261
4.4.3	Instandhaltungskostenintensität	263
(!) 4.4.4	Kapazitätsauslastungsgrad	264
4.4.5	Engpassspezifischer Deckungsbeitrag	— 267
4.4.6	Individualisierungsgrad des Absatzprogramms	— 268
4.4.7	Modul-Kommunalitätsgrad von Produktmodell-Architekturen	271
4.5	Prozesscontrolling-Kenngrößen	273
4.5.1	Durchlaufzeit	273
4.5.2	Lagerreichweite	275
4.5.3	Lagerumschlag	278
4.5.4	Prozesskostensatz	282
4.5.5	Maschinenstundensatz	— 283
4.5.6	Engpassspezifische Mehrkosten	— 285
4.6	Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen	287
4.6.1	Eigenerstellungs-bedingte CO ₂ e-Emissionen (Scope 1)	287
4.6.2	Energiebezugs-bedingte CC ^e -Emissionen (Scope 2)	290
4.6.3	Produktionsbegleitende Kondukte	293
4.6.4	Verwertungsrate von Kondukten	— 297
(§) 4.6.5	Recyclingquote	— 299
5	Potenzial-Perspektive	303
5.1	Personalkosten-Kenngrößen	303
5.1.1	Personalkostenquote	303
5.1.2	Personalzusatzkostenquote	305
5.1.3	Personalkosten pro Mitarbeiter	— 307
(D) 5.1.4	Lohnstückkosten	309
5.2	Personalcontrolling-Kenngrößen	311
5.2.1	Arbeitsproduktivität	311
5.2.2	Überstundenquote	313
5.2.3	Diversity-/Personalstruktur-Kennzahlen	314
5.2.4	Anteil intern besetzter Führungspositionen	— 317
5.2.5	Personalgewinnungsdauer	318
5.3	Personalentwicklungs-Kenngrößen	321
5.3.1	Auszubildendenquote	321
5.3.2	Auszubildenden-Übernahmequote	322
(R) 5.3.3	Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter	324
5.3.4	Weiterbildungskostenanteil	326
5.3.5	Personal-Internationalitätsindex	327

XII Inhalt

5.4	Mitarbeiterverhaltens-Kenngrößen	330
5.4.1	Personalfluktuationsquote	330
5.4.2	Mitarbeiterzufriedenheits-Index	333
5.4.3	Krankenstandsquote	336
5.4.4	Unfallhäufigkeitsrate	— 337
5.4.5	Teilnahmequote am betrieblichen Vorschlagswesen	340
5.4.6	Compliance-Schulungstunden pro Mitarbeiter	341
5.5	Innovationspotenzial-Kenngrößen	343
5.5.1	Innovationsquote	343
5.5.2	Forschungs- und Entwicklungs-Intensität (F&E-Intensität)	3
5.5.3	Forschungs- und Entwicklungs-Kostenanteil (F&E-Kostenanteil)	— 347
5.5.4	Break-Even-Time	— 349
5.6	Ökologische Nachhaltigkeits-Kenngrößen	352
5.6.1	Ressourcen-Verbrauchsniveau	352
5.6.2	Ressourcen-Einsparungsgrad	355
5.6.3	Energiequellen-Anteil	358

Literaturhinweise – eine Auswahl 363

A.I	Systematische Analyse der Veränderungsmöglichkeiten relativer Kennzahlen	367
A.II	ROI-Kennzahlensystem und Balanced Scorecard-Konzept als kennzahlenbasierte Führungsinstrumente – ein Exkurs	— 373
A.III	Sustainability Value Chain: Kenngrößengestützte Operationalisierung nachhaltigem Management in Unternehmensnetzwerken	379

Stichwortverzeichnis 385