

# Kennzahlen

Dieser Kennzahlen-Pool soll eine schnelle Erste Hilfe bieten.

Wie häufig taucht in der Praxis die Frage nach „den passenden/den richtigen“ Kennzahlen auf?! Als erster Wurf wird aber nur zu oft gerade das ausgewählt, was relativ schnell quantifizierbar ist. Bei diesem Auswahlkriterium jedoch wird grundsätzlich die Aufmerksamkeit fehlgeleitet oder zumindest verzerrt. Folglich hier der Versuch, einmal den Blick zu weiten und eine breite Auswahlgrundlage anzubieten.

Dies kann aber nur eine Erste Hilfe sein: Ein fundiertes Kennzahlensystem muss sich immer aus den Zielen des Unternehmen ableiten und die wesentlichen Perspektiven ausgewogen abbilden. Dies kann man – auch um die Akzeptanz zu erhöhen – natürlich in den Rahme einer Balanced Scorecard fassen. Dann treten Vorhaben und Initiativen zur jeweiligen Zielerreichung mit in den Vordergrund, werden aber häufig gleich wieder fallengelassen, weil Sie nicht mit dem tabellarischen Standardvorgehen verarbeitbar sind.

So wird mit vielen dieser Ansätze eine rückwärtsgewandte Betrachtungs- und Analyserichtung zementiert. Ein Kennzahlentableau, das gestaltungsorientiert Hilfestellungen geben will, muss sich dagegen immer auch an die nicht quantifizierbaren Potenziale und Vorgänge anlehnen. So möchte ich hier empfehlen, Kennzahlensystem und Arbeitsplattform des Unternehmens aus einem Guss aufzubauen:

Kennzahlen bilden „lediglich“ in quantitativer Form relevante Vorhaben, Zustände oder Standardprozesse ab – nichts anderes ist ihre Aufgabe. Die Bearbeitung und Unterstützung solcher Prozesse und Vorhaben findet bisher umständehalber auf einer eigenen (virtuellen oder realen) Plattform statt. Im Mittelpunkt stehen die Funktionen Content, Communication und Collaboration.

Der zentrale Schritt besteht nun darin, Kennzahlenwelt und Arbeitsplattform strukturiert zusammenzuführen. Erst in der Zuordnung ergeben Kennzahlen und Projektstände, Lösungsdiskussionen, inhaltliche Darstellungen, Experten und Ansprechpartner einen fundierten Einblick. Wir erkennen, dass die Dimensionen, in denen die Themen- und Vorhabenbearbeitung stattfindet, denen entsprechen müssen (!!) an denen sich die relevanten Kennzahlen orientieren. Et vice versa. Es liegt ein logisch einheitliches, multidimensionales Modell zu Grunde.

Der Nutzer kann dann zwischen verschiedenen Abstraktionsebenen wählen:

- Ampeln (für die grobe Orientierung), die Kennzahlen in ihren Plan-Ist-Abweichungen verdichten,
- quantitative Landschaften (für die konkrete Analyse), die über OLAP-Tools fassbar werden, und
- die Arbeitsplattform (für die Zusammenarbeit), auf der Prozesse den eigentlichen Fortschritt (oder Rückstand) hervorbringen.

Mit einem solchen Instrument wird die Komplexität eines Unternehmens handhabbar. Und die Komplexität ist mit der wichtigsten Quell' von Wettbewerbsvorteilen. Der Aufbau einer solchen, zielgerichteten Lösung kann in mehreren Stufen erfolgen. In dieser Aufgabe leisten Kennzahlen einen wesentlichen Beitrag. Zumindest eine gute Erste Hilfe.

## Kennzahlen-Pool

Ich freue mich auf Anregungen und Feedback.

<b>BEREICH DER PERSONALWIRTSCHAFT</b>				
<b>Kennzahlen</b>	<b>Formel</b>	<b>Zähler</b>	<b>Nenner</b>	<b>Information</b>
<b>Bestand und Struktur des Personals</b>				
Beschäftigungsstruktur	(Zahl der Beschäftigten nach... x 100% ): (Gesamtzahl der Beschäftigten)	Einteilung nach einzelnen Merkmalen, z.B. Geschlecht, Rechtsstellung, Herkunft, Berufen, Kostenstellenbereichen usw.	Neben der Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten können Teilbereiche (z.B. Fertigungsbereich oder Angestellte insgesamt) herausgegriffen und auf entsprechenden Zähler bezogen werden	Prozentualer Anteil einer Teilgruppe an der Gesamtzahl der Beschäftigten
Altersstruktur	(Altersgruppe... x 100%) : (Gesamtzahl der Beschäftigten)	Es können Gruppen mit bestimmten Altersbereichen, z.B. von 5 Jahren, gebildet und ggf. mit anderen Merkmalen kombiniert werden	Außer der Gesamtzahl können auch Teilgruppen, z.B. Geschlecht, verwendet werden	Altersmäßiger Aufbau der Belegschaft in Prozenten
Betriebszugehörigkeitsstruktur	(Beschäftigte mit ... Jahren x 100% ): (Gesamtzahl der Beschäftigten)	Aufteilung nach Jahren oder Monaten, außerdem können bestimmte Teilmerkmale, z.B. Geschlecht zugrunde gelegt werden	Neben der Gesamtzahl können Teilbereiche (und im Zusammenhang mit dem Zähler) Teilgrößen errechnet werden	Prozentuale Zusammensetzung der beschäftigten nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit
Personalzugang und seine Struktur	(Personalzugang x 100%) : (Zahl der durchschnittlich Beschäftigten)	Zugang des Personals nach der Gesamtzahl oder nach einzelnen Merkmalen, z.B. Angestellte, Arbeiter, männlich, weiblich usw.	Ermittlung des arithmetischen Mittels nach Monaten, Quartalen usw.	Prozentualer Zugang an Personal während eines Zeitraumes im gesamten oder nach bestimmten Kriterien ermittelt
Fluktuationsziffer	(Personalabgang x 100%) : (Zahl der durchschnittlich Beschäftigten)	Neben dem gesamten Abgang können gesondert ermittelt werden die Abgänge nach der Rechtsstellung, Berufsgruppen, Gründen, Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Geschlecht, Kostenstellenbereichen usw.	Eine Aufteilung entsprechend nach dem Zähler kann erfolgen	Prozentualer Abgang von Beschäftigten als Gesamtprozentsatz oder nach bestimmten Kriterien errechnet
Beschäftigungsgrad	(Ist-Beschäftigung) : (Planbeschäftigung)			
Weiterbildungskosten je Mitarbeiter	(Weiterbildungskosten) : (Anzahl der Beschäftigten)			Anteil der Kosten für Weiterbildung pro Mitarbeiter
Mitarbeiterzufriedenheit				Wird durch Fragebögen bewertet
Anzahl Schulungen				
Kommunikationsintensität				

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
<b>Arbeitszeit, An- und Abwesenheit</b>				
Durchschnittliche Arbeitszeit	(Arbeitsstunden) : (Beschäftigtenzahl)	Zähler und Nenner können sowohl auf die Gesamtzahl als auch auf nach bestimmten Kriterien (z.B. Arbeiter, Angestellte) ermittelte Teilgrößen bezogen werden. Als Zeiträume kommen neben Tagen insbesondere Wochen und Monate in Frage		Zahl der pro Beschäftigter geleisteten Arbeitsstunden während eines bestimmten Zeitraumes als Soll- oder Ist-Stunden
Arbeitszeitstruktur	(Arbeitsstunden x 100%) : (gesamte Arbeitsstunden)	Eine Aufteilung kann nach verschiedenen Kriterien, u.a. nach Kostenstellen, Produkten, erfolgen		Prozentualer Anteil der einzelnen Arten von Arbeitsstunden an der Gesamtzahl der Arbeitsstunden
Fehlzeitenquote	(Fehlzeiten(Tage/Stunden) x 100%) : (Sollarbeitszeit (Tage/Stunden))			
Krankenquote (-zeiten)	(Zahl der Kranken x 100 %) : (Zahl der Beschäftigten)	Eine Differenzierung nach bestimmten Unterscheidungsmerkmalen, z. B. Geschlecht, Rechtsstellung usw., erscheint zweckmäßig		Anteil der Kranken an der Gesamtzahl der Beschäftigten bzw. Anteil der Krankentage an der Gesamtzahl der Arbeitstage
Abwesenheitsstruktur	(Abwesende nach Ursachen x 100%) : (Gesamtzahl der Beschäftigten) <i>oder</i> (Abwesenheitsursachen ... in Stunden x 100%) : (Arbeitsstunden aller Beschäftigten)	Folgende Ursachenfelder sind insbesondere heranzuziehen: Krankheit, Unfälle, Urlaubszeiten, Berufsschulzeiten, Dienstreisen		Prozentualer Anteil der einzelnen Abwesenheitsursachen an der Gesamtzahl der Beschäftigten bzw. der Arbeitsstunden
<b>Personalaufwand und Personalbeurteilung</b>				
Durchschnittlicher Personalaufwand	(Gesamter Personalaufwand) : (Gesamtzahl der Beschäftigten)	Der Personalaufwand ergibt sich durch Addition von Löhnen, Gehältern und Sozialaufwand		Personalaufwand pro Beschäftigter in einem bestimmten Zeitabschnitt
Personalaufwandsstruktur	(Personalaufwand für... x 100%): (Gesamter Personalaufwand)	Als Aufteilungskriterien können verwendet werden: Art des Personalaufwands, Rechtsstellung der Arbeitnehmer, Kostenstellen usw.	Der Personalaufwand ergibt sich durch Addition von Löhnen, Gehältern und Sozialaufwand; Bildung von Untergruppen analog dem Zähler möglich	Prozentualer Anteil der einzelnen Arten am gesamten Personalaufwand
Personalaufwandsquote	(Personalaufwand) : (Gesamtleistung)	Der Personalaufwand ergibt sich durch Addition von Löhnen, Gehältern und Sozialaufwand		Anteil des Personalaufwands an der Gesamtleistung

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Lohnquote	(Personalkosten) : (Umsatz)			
Leistung je Arbeitnehmer	(Umsatzerlöse <i>oder</i> Gesamtleistung) : (durchschnittlich beschäftigte Arbeitnehmer)	Umsatzerlöse i.S.v. §277 Abs.1 HGB <i>oder</i> Gesamtleistung, Aufteilung in Produktgruppen usw. möglich	Entsprechend der Aufteilung des Zählers ist der Nenner zu bilden	Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung pro Arbeitnehmer in einem bestimmten Zeitraum, insbesondere pro Jahr
Leistung bezogen auf Personalaufwand	(Umsatzerlöse <i>oder</i> Gesamtleistung x 100%) : (gesamter Personalaufwand)	Umsatzerlöse i.S.v. §277 Abs.2 HGB, Aufteilung nach Produktgruppen usw. möglich	Personalaufwand (Gehälter, Löhne, Sozialaufwand) für sämtliche Arbeitnehmer, Aufteilung entsprechend dem Zähler möglich	Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung ausgedrückt in Prozenten des Personalaufwandes
Gesamtleistung pro bezahlte Personalstunde	(Gesamtleistung x 100%) : (Personalstunde)			
Gesamtleistung pro Beschäftigten	(Gesamtleistung x 100%) : (Gesamtzahl der Beschäftigten)			Prozentualer Anteil des Beschäftigten an Gesamtleistung
Kapitaleinsatz (Vermögens-) je Arbeitnehmer	(Vermögen) : (Zahl der Arbeitnehmer)	Als durchschnittlich vorhandenes Vermögen kann eingesetzt werden: Gesamt-Vermögen, Anlage-Vermögen, Umlauf-Vermögen, betriebsnotwendiges Vermögen. Eine Aufteilung in Bereiche, z.B. Fertigung, Lager - möglich	Gesamtzahl der Arbeitnehmer <i>oder</i> entsprechend dem Zähler Bildung von Gruppen (s. auch § 285 Nr. 4 ff. HGB)	Kapital- (Vermögens-)Einsatz pro Arbeitnehmer
Materialeinsatz (-verbrauch) je Beschäftigter im Fertigungsbereich	(Gesamter Materialeinsatz) : (Beschäftigte im Fertigungsbereich)	Der gesamte Materialeinsatz kann aufgeteilt werden z.B. nach Arten, Kostenstellen usw.	Statt der Gesamtzahl der Beschäftigten kann (in Abstimmung mit dem Zähler) z.B. die Zahl pro Kostenstelle, pro Aggregat usw. eingesetzt werden	Materialeinsatz in einem bestimmten Zeitabschnitt pro Beschäftigter
<b>BEREICH DER FINANZWIRTSCHAFT UND DES JAHRESABSCHLUSSES</b>				
Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
<b>Vermögensstruktur, Abschreibungen, Investitionen</b>				
Vermögensstruktur	(Vermögensart x 100%): (Bilanzsumme)	Einzusetzen sind einzelne Bilanzpositionen <i>oder</i> auch Gruppen, z.B. Finanzanlagen usw.	Anstelle der Bilanzsumme kann auch die Größe Gesamtvermögen (=Bilanzsumme - Wertberichtigungen - aktive Rechnungsabgrenzung - Bilanzverlust) <i>oder</i> die Summe eines Vermögensbereiches z.B. Anlagevermögen, Umlaufvermögen eingesetzt werden ( § 266 HGB)	Prozentualer Anteil der einzelnen Vermögensart bzw. -gruppe an der Bilanzsumme, dem Gesamtvermögen <i>oder</i> dem Vermögensbereich

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Abschreibungsquote	$(\text{Gesamte Abschreibungen} \times 100\%) : (\text{Bilanzsumme})$	Statt der gesamten Abschreibungen kann analog zum Nenner eine Eingrenzung, z.B. nur auf Sachanlagen erfolgen	Anstelle der Bilanzsumme kann auch das Gesamtvermögen (vgl. „Vermögensstruktur“) oder analog zum Zähler ein Teil davon, z.B. die Sachanlagen, verwendet werden	Prozentuale Höhe der Abschreibungen bezogen auf das Vermögen in seiner Gesamtheit oder Teile davon, woraus sich die durchschnittliche Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände ergibt
Abschreibungsstruktur	$(\text{Abschreibungen auf...} \times 100\%) : (\text{Gesamte Abschreibungen})$	Es sind die Abschreibungen auf die einzelnen Vermögenspositionen oder auf Vermögensgruppen und -bereiche, z.B. Anlagevermögen, einzusetzen. Außerdem können statt Vermögenspositionen usw. auch andere Kriterien herangezogen werden, z.B. Ursachen	Die Abschreibungen umfassen sowohl Abschreibungen auf das Anlage- als auch Umlaufvermögen, evtl. Aufteilung analog dem Zähler	Prozentualer Anteil der einzelnen Abschreibungen an den gesamten Abschreibungen
Investitionsquote	$(\text{Investitionen} \times 100\%) : (\text{Anlagevermögen})$ <i>oder</i> $(\text{Investitionen} \times 100\%) : (\text{Umsatzerlöse})$	Als Investitionen werden im allgemeinen nur die Zugänge im Anlagevermögen während eines Geschäftsjahres bezeichnet	Anlagevermögen i.S.v. § 247 Abs. 2 HGB; Umsatzerlöse ohne MWSt i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB	Prozentualer Anteil der Investitionen bezogen auf das Anlagevermögen bzw. die Umsatzerlöse
Investitionsstruktur	$(\text{Investitionen für...} \times 100\%) : (\text{gesamte Investitionen})$	Als Aufteilungskriterien kommen vor allem in Frage: die Vermögensarten, die Funktionen: Kapazitätserweiterung, Rationalisierung, Ersatzbeschaffung	Als Investitionen werden im allgemeinen nur die Zugänge im Anlagevermögen während eines Geschäftsjahres bezeichnet	Anteil der einzelnen Investitionen bezogen auf das Anlagevermögen bzw. die Umsatzerlöse
Investitionsdeckung	$(\text{Abschreibungen auf Anlagevermögen} \times 100\%) : (\text{Investitionen im Anlagevermögen})$	Abschreibungen i.S.v. §§ 253, 254 HGB; statt der gesamten Abschreibungen können auch einzelne Gruppen herangezogen werden, z.B. planmäßige	Begriff Investition - vgl. oben; Aufteilung nach Gruppen analog dem Zähler	Prozentualer Anteil der Abschreibungen an den Investitionen bezogen auf das Anlagevermögen usw.
Investition in % der Gesamtleistung	$(\text{Investition}) : (\text{Gesamtleistung})$	vgl. oben bei „Investitionsquote“		Prozentualer Anteil der Investitionen an Gesamtleistung
Investition je Arbeitnehmer	$(\text{Investitionen}) : (\text{Zahl der Arbeitnehmer})$	Investitionen - vgl. oben (bei Investitionsquote) Aufgliederung nach verschiedenen Kriterien möglich, z.B. nach räumlichen Gesichtspunkten, nach dem Zweck der Investition	Aufgliederung analog dem Zähler	Investition pro Arbeitnehmer in einer absoluten Zahl

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Mechanisierungsgrad (Automatisierungs-)	(Maschinen und maschinelle Anlagen x 100%) : (Bilanzsumme)	Maschinen und maschinelle Anlagen nach §266 Abs. 2 HGB, evtl. lediglich Maschinen und maschinelle Anlagen mit automatisierten Bearbeitungsgängen	Neben der Bilanzsumme kann auch das Gesamtvermögen oder das Anlagevermögen (zu den Begriffen vgl. oben „Vermögensstruktur“ bzw. §§ 247 Abs. 2, 266 Abs. 2 HGB) eingesetzt werden	Prozentuales Verhältnis von Maschinen und maschinellen Anlagen zur Bilanzsumme usw.
<b>Kapitalstruktur</b>				
Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital (= Eigenfinanzierungsgrad, Kapitalanspannungskoeffizient, Grad der finanziellen Unabhängigkeit, Eigenkapitalquote, Eigenkapitalanteil)	(Eigenkapital x 100%): (Gesamtkapital)	Eigenkapital i.S.v. § 266 Abs. 3 HGB, Eigenkapitalanteil an Sonderposten mit Rücklageanteil i.S.v. § 247 Abs. 3, § 273, § 281 Abs. 1 HGB	Gesamtes Eigen- und Fremdkapital; evtl. Bilanzsumme (in jedem Fall bereinigt um Wertberichtigungen)	Prozentualer Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital bzw. Bilanzsumme
Eigenkapitalquote 2	(Wirtschaftliches Eigenkapital - Immaterielle Vermögensgegenstände) : (Bilanzsumme - Immaterielle Vermögensgegenstände - Flüssige Mittel - Grundstücke und Bauten)			Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals am korrigierten Gesamtkapital
Eigenkapitalquote 3	(Wirtschaftliches Eigenkapital + Rückstellungen) : (Bilanzsumme - Flüssige Mittel - Grundstücke und Bauten)			Addition der Rückstellungen zum Eigenkapital, da bei Rückstellungen bilanzpolitischer Spielraum besteht und die Rückstellungen meist längerfristig für Finanzierung zur Verfügung stehen
Kapitalaufbau bezogen auf Fremdkapital (= Kapitalanspannungskoeffizient, Anspannungsgrad, Kapitalanspannungsgrad, Kreditwürdigkeit, Fremdkapitalquote)	(Fremdkapital x 100%): (Gesamtkapital)	Fremdkapitalanteil an den Sonderposten mit Rücklagenanteil, Rückstellungen, Verbindlichkeiten	Gesamtes Eigen- und Fremdkapital; evtl. Bilanzsumme (in jedem Fall bereinigt um Wertberichtigungen)	Prozentualer Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital
Fremdkapitalquote 2	(Kurzfr. Fremdkapital - Erh. Anzahlungen) : (Bilanzsumme)			Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am Gesamtkapital

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Definition	Zähler	Nenner	Information
Eigenkapitalstruktur	(Art des Eigenkapitals x 100%) : (gesamtes Eigenkapital)	Als Arten des Eigenkapitals sind anzusehen: gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklage, Gewinnrücklagen, vgl. dazu u.a. § 266 Abs. 3 HGB, § 247 Abs. 3 HGB (evtl. unterteilt nach Verwendungszwecken), Eigenkapitalanteil an den Sonderposten mit Rücklagenanteil (siehe oben „Kapitalaufbau“)	vgl. oben Zähler von „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Prozentualer Anteil der einzelnen Arten des Eigenkapitals am gesamten Eigenkapital
Fremdkapitalstruktur	(Art des Fremdkapitals x 100%) : (gesamtes Fremdkapital)	vgl. zu den einzelnen Arten insbesondere § 266 Abs. 3 HGB, andere Gliederungsgesichtspunkte, insbesondere auch Gruppenbildungen nach Fristigkeit oder Sicherheitsleistung, zweckmäßig	vgl. oben Zähler von „Kapitalaufbau bezogen auf Fremdkapital“	Prozentualer Anteil der einzelnen Arten des Fremdkapitals am gesamten Fremdkapital
Fremdkapitalstruktur 2 (Verschuldung)	(Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen + Akzepte + Bankverbindlichkeiten) : (Fremdkapital - erhaltene Anzahlungen)			Anteil der Kreditoren, Akzepte und Bankverbindlichkeiten am Fremdkapital
Quote der Haftungsverhältnisse	(Haftungsverhältnisse x 100%) : (Gesamtkapital)	Haftungsverhältnisse i.S.v. §§ 251, 268 Abs. 7 HGB	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	prozentualer Anteil der Eventualverbindlichkeiten am Gesamtkapital
<b>Kapitalbindung</b>				
Kapitalbindung	(Kurzfr. Bankverbindlichkeiten + Kurzfr. Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen + Akzepte + Kurzfr. Sonst. Verbindlichkeiten) : (Umsatz)			Prozentualer Teil des Umsatzes, der demnächst zur Tilgung der kurzfristigen Verbindlichkeiten benötigt wird
Kapitalbindungsdauer 1	(Akzepte + Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) x 360 : (Gesamtleistung)			Zahl der Tage, die Unternehmen benötigt, um seinen diversen Verbindlichkeiten nachzukommen
Kapitalbindungsdauer 2	(Akzepte + Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) x 360 : (Umsatz)			Wie Kap.bindungsdauer 2, nur an Stelle der Gesamtleistung der Umsatz herangezogen wird

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Definition	Zähler	Nenner	Information
<b>Umschlagshäufigkeiten von Kapital und Vermögen</b>				
Gesamtkapitalumschlag	(Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung) : (Gesamtkapital)	Umsatzerlöse i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB bzw. Gesamtleistung	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Umschlagshäufigkeit des gesamten Kapitals in einem bestimmten Zeitraum, meist einem Geschäftsjahr
Kapitalumschlag	(Umsatz) : (Gesamtkapital)	Umsatzerlöse + sonstige betriebliche Erträge	Anlagevermögen + Umlaufvermögen + Rechnungsabgrenzungsposten (?)	
Teilkapitalumschlagsziffern	(Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung) : (Teilkapital)	vgl. oben „Gesamtkapitalumschlag“	Als Teilkapitalien kommen vor allem in Frage: gezeichnetes Kapital, Eigenkapital, Fremdkapital, durchschnittliche Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (=Kreditoren) oder kurzfristige Verbindlichkeiten	Umschlagshäufigkeit einzelner Kapitalteile in einem bestimmten Zeitraum, meist einem Geschäftsjahr
Kapitalumschlagsdauer in Tagen	(360 bzw. 365 Tage) : (Gesamtkapitalumschlag bzw. Teilkapitalumschlagsziffer) <i>oder</i> (Gesamt- bzw. Teilkapital x 360 bzw. 365 Tage) : (Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung)	vgl. oben Gesamtkapitalumschlag bzw. „Teilkapitalumschlagsziffer“		Umschlagsdauer des Gesamtkapitals bzw. einzelner Teilkapitalien in Tagen
Gesamtvermögensumschlag	(Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung) : (Gesamtvermögen)	Umsatzerlöse i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB bzw. Gesamtleistung	vgl. oben „Vermögensstruktur“	Umschlagshäufigkeit des Gesamtvermögens in einem bestimmten Zeitraum, meist einem Jahr
Teilvermögensumschlagsziffern	(Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung) : (Teilvermögen)	vgl. oben „Gesamtvermögensumschlag“	Als Teilvermögen sind insbesondere einzusetzen: betriebsnotwendiges Vermögen, Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (=Debitoren) usw.	Umschlagshäufigkeit der einzelnen Vermögensteile in einem bestimmten Zeitraum, meist einem Geschäftsjahr
Vermögensumschlagsdauer in Tagen	(360 bzw. 365 Tage) : (Gesamt- bzw. Teilvermögensumschlagsziffer) <i>oder</i> (Gesamt- bzw. Teilvermögen x 360 bzw. 365 Tage) : (Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung)	vgl. oben „Gesamtvermögensumschlag“ bzw. „Teilvermögensumschlagsziffern“		Umschlagsdauer des Gesamtvermögens bzw. einzelner Teilvermögen in Tagen

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
<b>Finanzierung und Liquidität</b>				
Finanzierungsstruktur	(Art des Kapitalaufbringung x 100%) : (gesamte Kapitalaufbringung)	Es sind verschiedene Aufteilungspunkte möglich, insbesondere in Innen- und Außenfinanzierung, Eigen-, Selbst- und Fremdfinanzierung jeweils mit weiteren Untergliederungen nach Ursachen usw.	Als Finanzierung wird die gesamte Kapitalaufbringung einschließlich der Kapitalfreisetzung durch Abschreibungsgegenwerte und dgl. Ansehen. Der Begriff „Finanzierung“ wird jedoch in der Literatur mit recht verschiedenen Inhalt gebraucht!	Prozentualer Anteil der einzelnen Finanzierungsarten an der Gesamtfinanzierung
Cash Flow	Bilanzgewinn bzw. -verlust - Gewinnvortrag aus dem Vorjahr + Verlustvortrag aus dem Vorjahr + Erhöhung von Rücklagen zulasten des Ergebnisses - Auflösung von Rücklagen zugunsten des Ergebnisses + Abschreibungen auf Anlagevermögen = Cash Flow I + Erhöhung der langfristigen Rückstellungen - Verminderung der langfristigen Rückstellungen = Cash Flow II +/- außerordentliche betriebs- und periodenfremde Aufwendungen und Erträge = Cash Flow III - Dividendensumme = Cash Flow IV		Die Auffassungen über Inhalt und Aussagekraft des Cash Flow gehen in der betriebswirtschaftlichen Literatur erheblich auseinander. In der engsten Auffassung werden lediglich die zum Cash Flow I, in der weitesten Auffassung die zum Cash Flow IV verwendeten Positionen herangezogen. Eine herrschende Meinung ist nicht festzustellen	Finanzkraft durch Ermittlung des intern aufgebrauchten Kapitals
Eigenkapitaleffizienz, Eigenkapitalrate	(Cash Flow x 100%) : (Eigenkapital)	vgl. oben Cash Flow	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Cash Flow in Prozenten des Eigenkapitals
Cash Flow bezogen auf Umsatz / Gesamtleistung	(Cash Flow x 100%) : (Gesamterlöse bzw. Gesamtleistung)	vgl. oben Cash Flow	Umsatzerlöse bzw. Gesamtleistung i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB	Cash Flow in Prozenten der Umsatzerlöse bzw. der Gesamtleistung
Finanzkraft 1	(Ertragswirtschaftlicher Cash Flow) : (Fremdkapital - Erh. Anzahlungen)			Teil des Fremdkapitals, der durch den Cash Flow getilgt werden kann
Finanzkraft 2	(Ertragswirtschaftlicher Cash Flow) : (Kurzfr. Fremdkapital + Mittelfr. Fremdkapital - Erh. Anzahlungen)			Teil der kurz- und mittelfristigen Verschuldung, der durch den Cash Flow getilgt werden kann
Investitionsfinanzierung	(Cash Flow x 100%) : (Investition)	vgl. oben Cash Flow	vgl. oben „Investitionsquote“	Cash Flow in Prozenten der Investition

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Definition	Zähler	Nenner	Information
Liquidität (statische Liquidität)	1. Grades = (liquide Mittel x 100%) : (kurzfristige Verbindlichkeiten) 2. Grades = (liquide Mittel + krzfr. Forderungen) x 100% : (kurzfristige Verbindlichkeiten) 3. Grades = (liquide Mittel + kurzfristige Forderungen + Fertigerzeugnisse, Waren) x 100% : (kurzfristige Verbindlichkeiten)	Liquide Mittel: Kassenbestand, Bundesbank- und Postscheckguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten, Wechsel, Schecks, Wertpapiere (börsengängige) Kurzfristige Forderungen: Forderungen, die innerhalb von 90 Tagen fällig sind	Verbindlichkeiten aller Art, die innerhalb von 90 Tagen fällig sind	Verhältnis zwischen kurzfristigen Vermögensteilen und Verbindlichkeiten in Prozenten der kurzfristigen Verbindlichkeiten
Working Capital	(Umlaufvermögen - (kurzfristige Verbindlichkeiten)		Verbindlichkeiten aller Art, die innerhalb von 90 Tagen fällig sind	
Anlagedeckung 1 bezogen auf Eigenkapital	(Eigenkapital x 100%) : (Anlagevermögen)	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Anlagevermögen i.S.v. §§ 247 Abs. 2 § 266 Abs. 2 HGB	Eigenkapital in Prozenten des Anlagevermögens
Anlagedeckung 2 bezogen auf langfristiges Kapital	(Eigenkapital + lgfr. Verbindlichkeiten) x 100% : (Anlagevermögen)	Eigenkapital: vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“ langfristiges Fremdkapital: langfristige Rückstellungen, Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr, Fremdkapitalanteil an den Sonderposten mit Rücklageanteil; vgl. u.a. §§ 247 Abs. 3, 273 HGB	Anlagevermögen i.S.v. §§ 247 Abs. 2 § 266 Abs. 2 HGB	Langfristiges Kapital in Prozenten des Anlagevermögens
Anlagedeckung 3	(Wirtschaftliches Eigenkapital) : (Sachanlagevermögen - Grundstücke und Bauten)			Sie gibt an, wie gut das wirtschaftliche Eigenkapital das langfristig gebundene Sachanlagevermögen deckt
<b>Aufwand und Ertrag, Ertragslage</b>				
Aufwandsstruktur	(Aufwand für ... x 100%) : (gesamter Aufwand)	Der Aufwand kann entsprechend der Gewinn- und Verlustrechnung oder nach sonstigen Kriterien aufgegliedert werden, insbesondere auch in betriebsbedingten Aufwand, nach Kostenstellen usw.	Gesamter Aufwand aus der Gewinn- und Verlustrechnung oder Teilbereich analog dem Zähler	Prozentualer Anteil der Aufwandsarten am gesamten Aufwand
Aufwandsanteil / Stück	(Aufwand für ...) : (Produzierte Stückzahl)	Aufwand nach Arten, alternativ als Gesamtaufwand oder Teilaufwand, einzelne Produktionsstufen usw.	Abgrenzung analog dem Zähler möglich	Durchschnittlicher Anteil von einzelnen Aufwandsarten pro Stück

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Ertragsstruktur	(Ertrag aus ... x 100%) : (gesamte Erträge)	Die Erträge können entsprechend der Gewinn- und Verlustrechnung oder nach anderen Kriterien gegliedert werden, insb. auch in betriebliche und sonstige Erträge, nach Kostenstellen usw.	Gesamtsumme der Erträge aus der Gewinn- und Verlustrechnung oder Teilbereich analog dem Zähler	Prozentualer Anteil der verschiedenen Ertragsarten am Gesamtertrag
Rohgewinnspanne	(Rohertrag x 100%) : (Gesamtleistung)	Rohertrag, Wert = Umsatzerlöse - Materialaufwand	Gesamtleistung	Rohertrag in Prozenten der Gesamtleistung
Jahresüberschuß	(Erträge - Aufwendungen) bezogen auf ein Geschäftsjahr (vgl. die Gliederungen der Gewinn- und Verlustrechnung in § 275 HGB)			Jahresergebnis vor Einstellungen in bzw. Auflösung von Rücklagen. Allerdings beeinflusst die Bildung von Rücklagen wegen des gespalteten Körperschaftsteuersatzes den Jahresüberschuß über die Aufwandsposition Steuern vom Einkommen und Ertrag, Posten Nr. 18 bzw. 17
Betriebsergebnis	(Gesamtleistung) - (Kosten)			
Betriebsergebnis (VEBA)	(Jahresüberschuß vor Ertragssteuern) - (Neutrales Ergebnis)	Neutrales Ergebnis = Aufwendungen und Erträge, die außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen		Indikator für die nachhaltige Ertragskraft eines Geschäftes
Operatives Ergebnis (VEBA)	(Betriebsergebnis) - (Zinsergebnis)			
Bilanzgewinn, -verlust	Jahresüberschuß (+) / Jahresfehlbetrag (-) +/- Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr + Entnahmen aus offenen Rücklagen - Einstellungen in offene Rücklagen			Entwicklung des Bilanzgewinns aus dem Jahresüberschuß, insbesondere seine Beeinflussung durch Veränderung der Rücklagen
<b>Rentabilität, Rendite</b>				
Cash Flow	vgl. oben	Es handelt sich um eine Bruttoüberschußziffer, die einen besseren Einblick in die tatsächliche Ertragslage geben soll, da der Jahresüberschuß, z.B. durch die Abschreibungs- und Rückstellungspolitik, beeinflussbar ist		
Rentabilität des Betriebes bezogen auf das Betriebsergebnis	(Betriebsergebnis x 100%) : (betriebsnotwendiges Kapital)	Periodische betriebliche Erträge - periodische betriebliche Aufwendungen, in der GuV - Rechnung nach § 275 HGB nicht als Teilergebnis ausgewiesen	Betriebsnotwendiges Kapital = betriebsnotwendiges Vermögen; nur durch Schätzung aus der Bilanz nach § 266 HGB zu ermitteln	Betriebsergebnis in Prozenten des betriebsnotwendigen Kapitals
Umsatzrentabilität bezogen auf den Jahresüberschuß	(Jahresüberschuß x 100%) : (Umsatzerlöse)	vgl. oben	Umsatzerlöse in § 277 Abs. 1 HGB	Jahresüberschuß in Prozenten der Umsatzerlöse

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Umsatzrentabilität bezogen auf das Betriebsergebnis	$(\text{Betriebsergebnis} \times 100\%) : (\text{Umsatzerlöse})$	Periodische betriebliche Erträge - periodische betriebliche Aufwendungen, in der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 HGB nicht als Teilergebnis ausgewiesen	Umsatzerlöse (ohne MWSt) i.S.v. §§ 275 Abs. 2, 3 und 277 Abs. 1 HGB	Betriebsergebnis in Prozenten der Umsatzerlöse
Umsatzrendite	$(\text{Ordentliches Betriebsergebnis}) : (\text{Umsatz})$			Umsatzanteil, der als ordentliches Betriebsergebnis verbleibt
Umsatzrendite 2	$(\text{Gewinn bzw. modifizierter Jahresüberschuß vor Ertragssteuer}) : (\text{Umsatz})$	Modifiziertes Jahresüberschuß (vor Ertragssteuern) = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit + Außerordentliches Ergebnis - Sonstige Steuern + Zinsen und ähnliche Aufwendungen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit = Operatives Ergebnis + Beteiligungsergebnis + Zinsergebnis	Umsatz = Betriebliche Erträge bzw. Umsatzerlöse + sonstige betriebliche Erträge (vgl. auch § 277 HGB)	
Eigenkapitalrentabilität bezogen auf den Jahresüberschuß	$(\text{Jahresüberschuß} \times 100\%) : (\text{Eigenkapital})$	vgl. oben	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Jahresüberschuß in Prozenten des Eigenkapitals
Eigenkapitalrendite	$(\text{Betriebsergebnis} + \text{Eigenkapitalzinsen}) : (\text{Eigenkapital})$			
Gesamtkapitalrentabilität bezogen auf den Jahresüberschuß	$(\text{Jahresüberschuß} + \text{Zinsen für Fremdkapital}) \times 100\% : (\text{Gesamtkapital})$	Jahresüberschuß, vgl. oben „Zinsen für Fremdkapital“ = Posten 13 bzw. 12 der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 HGB	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Jahresüberschuß in Prozenten des Gesamtkapitals
Gesamtkapitalrendite	$(\text{Betriebsergebnis} + \text{Eigenkapitalzinsen}) \times 100\% : (\text{Gesamtkapital})$			
ROI - Return On Investment	$\text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} \text{ bzw. } (\text{Gewinn}) : (\text{Gesamtkapital})$	vgl. oben Umsatzrendite	vgl. oben Kapitalumschlag	

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
CFROI - Cash Flow Return On Investment (VEBA)	Die Komponenten des CFROI: <b>Bruttoinvestitionsbasis (BIB)</b> = Nettoaktiva (NAA + Sachanlagen + Immaterielle Aktiva) + kumulierte Abschreibungen <b>Betrieblicher Cash Flow (BCF)</b> = Betriebsergebnis + Zinsaufwand + Abschreibungen auf das abschreibbare Anlagevermögen - Zurechenbare Ertragssteuer <b>Nutzungsdauer (N)</b> - mittlere Nutzungsdauer des abschreibbaren Sachanlagevermögens und immateriellen Vermögensgegenstände	$BIB = \sum_{t=1}^N (BCF / (1 + CFROI)^t + (NAA / (1 + CFROI)^N))$	$NAA - \text{Nicht-abschreibbare Nettoaktiva}$	CFROI resultiert als interner Zinsfuß einer simulierter Zahlungsreihe und ist eine Gesamtkapitalrendite nach Steuern.
Cash-flow-1-Return-On- Investment	(Ertragswirtschaftlicher Cash Flow) : (Bilanzsumme)			Prozentualer Rückfluß des eingesetzten Kapitals
Cash-flow-2-Return-On- Investment	(Ertragswirtschaftlicher Cash Flow + Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen) : (Bilanzsumme)			Hier wird der Cash Flow um die Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen erhöht
Rückfluß auf investiertes Kapital	(Umsatzrendite) : (Kapitalumschlag)	vgl. oben Umsatzrendite	vgl. oben Kapitalumschlag	
Rentabilität des Eigenkapitals bezogen auf den Cash Flow	(Cash Flow x 100%) : (Eigenkapital)	vgl. oben „Cash Flow“	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Cash Flow in Prozenten des Eigenkapitals
Rentabilität des Gesamtkapitals bezogen auf den Cash Flow	(Cash Flow x 100%) : (Gesamtkapital)	vgl. oben „Cash Flow“	vgl. oben „Kapitalaufbau bezogen auf Eigenkapital“	Cash Flow in Prozenten des Gesamtkapitals
Umsatzrentabilität bezogen auf den Cash Flow	(Cash Flow x 100%) : (Umsatzerlöse)	vgl. oben „Cash Flow“	i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB	Cash Flow in Prozenten der Umsatzerlöse
Cash Flow Marge	(Betrieblicher Cash Flow x 100%) : (Umsatz)	vgl. oben CFROI (VEBA)		Prozentualer Anteil des betriebl. Cash Flows am Umsatz
Deckungsbeitrag (erzielbar)	Umsatz - variable Kosten			
Deckungsbeitragsintensität (DBU)	(Deckungsbeitrag x 100%) : (Umsatz)			
Cash Value Added (VEBA)	CVA = (Betrieblicher Cash Flow) - (Soll-Cash-Flow) Soll-Cash-Flow = $[BIB - NAA * (1 + KK)^{-N}] * [(KK * (1 + KK)^N) / ((1 + KK)^N - 1)]$		(BCF, BIB,... vgl. oben CFROI)	Residualgewinn, Erfolgsüberschuß; Indikator für absoluten Wertbetrag einer Periode

## Kennzahlen-Pool

<b>BEREICH MARKETING UND ABSATZ</b>				
<b>Absatzstruktur, Umsatzbeurteilung</b>				
<b>Kennzahlen</b>	<b>Formel</b>	<b>Zähler</b>	<b>Nenner</b>	<b>Information</b>
Angebotserfolg	$(\text{Erteilte Aufträge} \times 100\%) : (\text{Abgegebene Angebote})$			Ermittlung der erfolgreichen Angebote in Prozent der abgegebenen Angebote
Angebotsstruktur	$(\text{Angebotsabgabe aufgrund von} \dots \times 100\%) : (\text{Gesamtzahl der abgegebenen Angebote})$	Aufzuführen sind die einzelnen Ursachen, z.B. Anfragen, Messen, Anzeigen. Anstelle der Ursachen können auch Erzeugnisse oder Abnehmergruppen eingesetzt werden		Prozentualer Anteil der einzelnen Angebotsarten an der Gesamtzahl der Angebote
Auftragseingangsstruktur	$(\text{Auftragseingang nach} \dots \times 100\%) : (\text{Gesamtauftragseingang})$	Es kann der Wert oder alternativ die Menge eingesetzt werden. Als Unterscheidungsmerkmale kommen in Betracht: Ursachen, Absatzwege, Erzeugnisse, Absatzräume, Auftragsgrößen	Entsprechend dem Zähler ist der Wert oder alternativ die Menge auszubringen	Anteil der einzelnen Arten von Auftragseingängen in Prozenten des gesamten Auftragseingangs
Quotienten zum Auftragseingang	$(\text{Auftragseingang}) : (\text{Bezugsmerkmal})$	Auftragseingang in DM, alternativ (selten) in Mengen	Als Bezugsmerkmale werden die Umsatzerlöse (ohne MWSt) angesetzt, alternativ auch durchschnittlicher Auftragsbestand, Fertigerzeugnisse, Einwohnerzahl im Absatzraum, Anzahl der Kunden, Anzahl der Aufträge, Arbeitstage pro Monat usw.	Auftragseingang während einer bestimmten Periode im Verhältnis zu einzelnen Bezugsmerkmalen
Umsatzstruktur	$(\text{Umsatzerlöse} \dots \times 100\%) : (\text{gesamte Umsatzerlöse})$	Teile des Umsatzes nach bestimmten Systematisierungspunkten, z.B. Erzeugnisse, Absatzwege, Kundengruppen, Auftragsgrößen, Absatzbezirke, Zahlungsarten usw.	Umsatz i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB, s. auch § 285 Nr. 4 HGB	Prozentualer Anteil des einzelnen Teilumsatzes am Gesamtumsatz
Umsatzentwicklung (-index)	$(\text{Umsatzerlöse im Ermittlungszeitraum} \times 100\%) : (\text{Umsatzerlöse im Basiszeitraum})$	Zähler und Nenner können sowohl auf den Gesamtumsatz als auch Teilgrößen (siehe Umsatzstruktur) bezogen werden		Umsatzveränderung zwischen zwei Zeiträumen in Prozenten der Umsatzerlöse im Basiszeitraum

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Mindestumsatz 1 (=Gewinnpunkt, toter Punkt, Nutzenschwelle, break-even-point, kritischer Punkt)	mengenmäßig: (Fixe Gesamtkosten) : (Deckungsbeitrag/Stück)	Statt der Kosten kann auch Aufwand eingefügt werden	Statt der Kosten kann auch Aufwand eingefügt werden. Deckungsbeitrag/Stück = Verkaufspreis/Stück - proportionale Kosten/Stück	Mengenmäßiger Umsatz zur Deckung der fixen und variablen Kosten (Aufwendungen), d.h. kein Gewinn oder Verlust
Mindestumsatz 2 (=Gewinnpunkt, toter Punkt, Nutzenschwelle, break-even-point, kritischer Punkt)	wertmäßig: (Fixe Gesamtkosten) : (Deckungsquote/Stück)	Statt der Kosten kann auch Aufwand eingefügt werden	Statt der Kosten kann auch Aufwand eingefügt werden. Deckungsquote/Stück = (Verkaufspreis - proportionale Kosten/Stück) : (Verkaufspreis/Stück)	Wertmäßiger Umsatz zur Deckung der fixen und variablen Kosten (Aufwendungen), d.h. kein Gewinn oder Verlust
Werbudget	(Werbudgetx100%) : (Umsatz)			Anteil Werbebudget an Umsatz
Marketingkosten pro Umsatz	(Marketingkosten x 100%) : (Umsatz)			Prozentualer Anteil der Marketingkosten am Umsatz
<b>Kundenstruktur</b>				
Kundenstruktur 1	(Anzahl der Kunden mit... x 100%) : (Gesamtzahl der Kunden)	Als Kriterien können gewählt werden: Kunden-, Umsatzgruppen, Zahl der Bestellungen, Zahlungsarten, Artikel usw.	Gesamtzahl lt. Kundenkartei oder Zahl der Kunden mit Bestellungen	Prozentualer Anteil der einzelnen Kundengruppen an der Gesamtzahl der Kunden
Kundenstruktur 2	(Umsatz der Kunden in der Umsatzgruppe x 100%) : (Gesamte Umsatzerlöse)	Einteilung der Kunden in Gruppen, z.B. Umsatz bis ... DM, Umsatz über ... DM	Umsatz i.S.v. § 277 Abs. 1 HGB	Prozentualer Anteil der Kunden am Gesamtumsatz ermittelt nach Umsatzgruppen
Kundenentwicklung (-index)	(Kundenzahl im Ermittlungszeitpunkt x 100%) : (Kundenzahl im Basispunkt)			Kundenveränderung zwischen den beiden Zeitpunkten im Prozents der Kundenanzahl des Basiszeitpunktes
Kundenzufriedenheit				
Loyalität/Altkundenbestand				
Neukundenzahl				
<b>Preis und Preisentwicklung</b>				
Verkaufspreis (kalkulierter)	Selbstkostenpreis + ... % Gewinnzuschlag = Bar-(Netto-)Verkaufspreis + ... % Skonto (i.H.) = Ziel-Verkaufspreis + ... % Rabatt (i.H.) Brutto-Verkaufspreis			Kalkulationspreis, der neben den Kosten den Gewinn und die Preisnachlässe deckt

## Kennzahlen-Pool

Kennzahlen	Formel	Zähler	Nenner	Information
Preisindex	$(\text{Preis im Ermittlungszeitpunkt} \times 100\%) : (\text{Preis im Basiszeitpunkt})$			Preisveränderung zwischen Basis- und Ermittlungszeitpunkt in Prozenten des Preises im Basiszeitpunkt
Preiselastizität der Nachfrage (Absatzelastizität, Elastizitätskoeffizient)	$(\text{Prozentuale Mengenänderung}) : (\text{Prozentuale Preisänderung})$	Preiselastizität der Nachfrage $> 1$ = elastische Nachfrage, d.h. bei Preiserhöhungen prozentuale Mengenänderung (Rückgang) größer als prozentuale Preisänderung (=Erhöhung) Preiselastizität der Nachfrage $< 1$ = unelastische Nachfrage, d.h. bei Preiserhöhungen prozentuale Mengenänderung (Rückgang) geringer als prozentuale Preisänderung (=Erhöhung)		
Preisnachlaßquote	$(\text{Preisnachlässe} \times 100\%) : (\text{Umsatzerlöse})$	Preisnachlässe umfassen: Skonti, Rabatte, Boni; gesamte Erfassung oder nach Arten möglich	Umsatzerlöse vor Preisnachlässen und ohne MWSt	Prozentualer Anteil tatsächlich gewährter Preisnachlässe an den Umsatzerlösen
Preisnachlaßstruktur	$(\text{Preisnachlaß wegen (für)...} \times 100\%) : (\text{Gesamte Preisnachlässe})$	Aufteilung nach bestimmten Kriterien, z.B. Ursachen, Erzeugnisse, Absatzbezirke, Auftragsgrößen usw.		Prozentualer Anteil einzelner Preisnachlaßarten an der Gesamtsumme d. Preisnachlässe
<b>Forschung und Entwicklung</b>				
Entwicklungskostenanteil	$(\text{Kosten für Entwicklung und Forschung} \times 100\%) : (\text{Umsatzerlöse})$	Können variiert und in Segmente aufgeteilt werden, z.B. Produkt-, Produktgruppenbezogen		Prozentualer Anteil der Kosten für Forschung und Entwicklung am Umsatz
Struktur der Entwicklungskosten	$(\text{Kosten für...} \times 100\%) : (\text{Gesamtkosten für Entwicklung und Forschung})$	Eingesetzt werden können z.B. die einzelnen Kostenarten, Produkte, Bereiche usw.		Prozentualer Anteil der einzelnen Kostenarten usw. an den Gesamtkosten für F&E
Innovationsrate	$(\text{Umsatz mit in den letzten } n \text{ - Jahren neu eingeführten Produkten}) : (\text{Gesamtumsatz})$			Informiert über das Ausmaß der Produktionsentwicklung bzw. der Diversifikation
<b>Marktposition</b>				
Marktanteil in % (relativer)	$(\text{Eigener (absoluter) Marktanteil} \times 100\%) : (\text{Summe der absoluten Marktanteile der drei größten Anbieter})$	Zur Ermittlung des absoluten Marktanteils werden Absatz (mengenmäßig) oder der Umsatz (wertmäßig) des eigenen Unternehmen dem Gesamtvolumen des Marktes gegenübergestellt	Wenn das betreffende Unternehmen eines der drei größten Unternehmen am Markt ist, geht der Zählerwert mit in den Nennerwert ein	Anteil an einem bestimmten Markt (Region)
Marktwachstum	$(\text{Zusätzliches reales Marktvolumen im Betrachtungszeitraum} \times 100\%) : (\text{Marktvolumen im vergangenen Zeitraum})$			Reale Vergrößerung des Marktvolumens im Zeitablauf

## Kennzahlen-Pool

<b>ANDERE KENNZAHLEN</b>				
<b>Kennzahlen</b>	<b>Formel</b>	<b>Zähler</b>	<b>Nenner</b>	<b>Information</b>
Wirtschaftlichkeit	(Leistungen) : (Kosten)			
Produktivität	(Ausbringungsmenge) : (Faktoreinsatzmenge)			
Unternehmenswert				
Branchenrendite				
Verkäuferproduktivität				
Fehlerquote (Qualität)				

### Literaturverzeichnis:

Meyer, C.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart 1994

Ziegenbein, K.: Controlling, Ludwigshafen (Rhein) 1998

Benchmarking-Projekt Cockpit Controlling, Universität St. Gallen 1998

Planungs- und Controlling-Handbuch, VEBA, April 1998