

# Vorwort

---

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

»Handel ist Wandel« – diese Volksweisheit gilt nicht nur für die großen Handelsunternehmen, sondern auch für die vielen kleinen und mittelständischen Händler, die das Bild der deutschen Handelslandschaft prägen. Angesichts der Chancen und Risiken, die von einem komplexeren und dynamischeren Umfeld ausgehen, werden diejenigen Handelsunternehmen den Wettbewerb für sich entscheiden, die unternehmerische Entscheidungen zeitnah beurteilen, Abweichungen frühzeitig feststellen und auf negative Entwicklungen rechtzeitig reagieren können. Das Handelsunternehmen anhand von Kennzahlen zu steuern, gilt in diesem Zusammenhang als wesentlicher Erfolgsgarant.

Um Wertschöpfung zu erzielen, beschaffen Handelsunternehmen Ware, setzen Personal, Raum und Marketinginstrumente ein, verkaufen die Ware auf den Märkten an Kunden und erzielen so finanzielle Ergebnisse. Folgerichtig wurden die Kennzahlen aus der Perspektive dieses Handelsprozesses systematisiert. Der Anwendungsvorteil für den Leser geht dabei über die 100 Kennzahlen hinaus, da sämtliche Kennzahlen über Lieferprozesse zweifach genutzt werden können: erstens, um die Qualität der Lieferanten zu bewerten, und zweitens, um die eigene Lieferqualität gegenüber dem Kunden zu analysieren.

Die Berechnungsformel, ein veranschaulichendes Beispiel, das aus einem beispielhaften Unternehmensreport entnommen wird, die Interpretation sowie eine kritische Abwägung der Vor- und Nachteile ermöglichen es sofort, die jeweilige Kennzahl in der Praxis anzuwenden.

Das vielseitig anwendbare Buch richtet sich an Manager/-innen aus allen Handelsbranchen, Verantwortungsebenen und Unternehmensgrößen sowie Consultants, die entweder ein am Handelsunternehmen ausgerichtetes Kennzahlensystem installieren möchten oder aber einfach nur punktuell nach dem Nutzenpotenzial einer bestimmten Handelskennzahl suchen. Darüber hinaus bietet sich Studierenden und Lehrenden die Möglichkeit, einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung von Kennzahlen für Handelsunternehmen zu gewinnen. Ihnen allen möge das Buch ein nützlicher und verlässlicher Wegweiser sein.

Ihre Autoren

PS: Mailen Sie Ihre Kommentare und konstruktive Kritik an **handelskennzahlen@cometis.de**

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort	3
Hinweise zur Benutzung des Handbuchs	5
Abkürzungsverzeichnis	11
<b>1. Beispielhafter Unternehmensreport</b>	
1.1 Zahlen des Gesamtunternehmens	15
1.2 Zahlen der Filiale	21
1.3 Zahlen aus der Marktforschung	24
<b>2. Beschaffung und Lagerhaltung</b>	
2.1 Abschriftenquote	25
2.2 Bestandsreichweite	26
2.3 Durchschnittliche Lagerdauer	27
2.4 Durchschnittliche Lieferzeit	28
2.5 Inventurdifferenzquote	29
2.6 Kapitalbindungskosten, artikelbezogen	30
2.7 Kommissionierfehlerquote	31
2.8 Lagerumschlagshäufigkeit	32
2.9 Lieferantenkonzentration	33
2.10 Lieferbeanstandungsquote	34
2.11 Lieferbereitschaftsgrad	35
2.12 Lieferflexibilität	36
2.13 Lieferqualität	37
2.14 Lieferzuverlässigkeit	38
2.15 Fehlmengenquote (Out-of-stock-Quote)	39
<b>3. Personal</b>	
3.1 Durchschnittliche Dauer des Kassiervorgangs	43
3.2 Durchschnittliche Kassenwartezeit	44
3.3 Fluktuationsrate	45
3.4 Kassiergenauigkeit	46
3.5 Krankenquote	47

# Inhaltsverzeichnis

---

3.6	Personalkostenanteil	48
3.7	Serviceintensität	49
3.8	Stundenleistung	50
<b>4.</b>	<b>Sortiments- und Standortpolitik</b>	
4.1	Abverkaufsquote	53
4.2	Einzelhandelszentralität	54
4.3	Flächenproduktivität	55
4.4	Kaufkraft	56
4.5	Sortimentsinnovationsquote	57
4.6	Sortimentsbreite	58
4.7	Sortimentsmächtigkeit	59
4.8	Sortimentstiefe	60
<b>5.</b>	<b>Preis- und Konditionenpolitik</b>	
5.1	Bonusquote	63
5.2	Kreuzpreiselastizität	64
5.3	Preiselastizität der Nachfrage	65
5.4	Preisnachlasskundenquote	66
5.5	Rabattquote	67
5.6	Skontoquote	68
<b>6.</b>	<b>Vertriebspolitik</b>	
6.1	Exportkundenquote	71
6.2	Gewichtete Distributionsquote im Großhandel	72
6.3	Numerische Distributionsquote im Großhandel	73
6.4	Vertriebsqualität	74
6.5	Vertriebswegquote	75
<b>7.</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	
7.1	Reichweite einer Kampagne	79
7.2	Tausenderpreis	80

# Inhaltsverzeichnis

---

7.3	Verkaufsförderungsintensität	81
7.4	Werbeelastizität	82
7.5	Werbekosten pro Kunde bzw. pro verkaufte Einheit	83
<b>8.</b>	<b>Markt</b>	
8.1	Marktanteil, absolut	87
8.2	Marktanteil, relativ	88
8.3	Bekanntheitsgrad	89
8.4	Marktausschöpfungsgrad	90
8.5	Marktpotenzial	91
8.6	Marktsättigungsgrad	92
8.7	Marktvolumen	93
8.8	Marktwachstum	94
<b>9.</b>	<b>Kunde und Kundenverhalten</b>	
9.1	Beschwerdequote	97
9.2	Beschwerdezufriedenheit	98
9.3	Durchschnittliche Einkaufsdauer	99
9.4	Durchschnittliche Einkaufsmenge	100
9.5	Durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer	101
9.6	Einheiten pro Einkauf	102
9.7	Einkaufshäufigkeit	103
9.8	Einkaufszeit	104
9.9	Kundenabwanderungsquote	105
9.10	Kundenbestellwegquote	106
9.11	Kundenfluktuation	107
9.12	Kundenfrequenz	108
9.13	Kundenzufriedenheit	109
9.14	Neukunden-Umsatzanteil	110
9.15	Rückgewinnungskosten je zurückgewonnenem Kunden	111
9.16	Rückgewinnungsquote	112
9.17	Stammkundenquote	113
9.18	Stornoquote	114

# Inhaltsverzeichnis

---

9.19	Wiederkäuferrate	115
9.20	Wiederkauftrate	116
<b>10.</b>	<b>Ergebnis und Rentabilität</b>	
10.1	ABC-Analyse (Umsatzkonzentration)	119
10.2	Absatzentwicklung	120
10.3	Durchschnittlicher Bestellwert	121
10.4	Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	122
10.5	Cross-Selling-Umsatz	123
10.6	Direkte Produktrentabilität	124
10.7	Durchschnittsbon	125
10.8	EBIT	126
10.9	EBITDA	127
10.10	EBT	128
10.11	Eigenkapitalrendite	129
10.12	Finanzergebnis	130
10.13	Forderungsausfallquote	131
10.14	Forderungsverschiebungsquote	132
10.15	Fremdkapitalquote	133
10.16	Gesamtkapitalrendite	134
10.17	Kundenwert	135
10.18	Kundendeckungsbeitrag I, II und III	136
10.19	Liquidität	138
10.20	Spanne	139
10.21	Umsatzanteil der Topkunden	140
10.22	Umsatzentwicklung	141
10.23	Umsatzrendite	142
10.24	Up-Selling-Quote	143
10.25	Working Capital	144
	<b>Anhang</b>	
	Stichwortverzeichnis	145
	Literaturverzeichnis	148

## 2.11 Lieferbereitschaftsgrad

### Formel

$$\frac{\text{Anzahl termingerecht ausgelieferter Bestellungen}}{\text{Gesamtzahl der Bestellungen}} \times 100\%$$

### Rechenbeispiel (T1)

$$\frac{300}{400} \times 100\% = 75\%$$

### Erläuterung

Der Lieferbereitschaftsgrad gibt den Anteil termingerecht erledigter Bestellungen an deren Gesamtzahl wider. Die Kennzahl dient der Kontrolle der Lagerbestände und gibt wichtige Hinweise für die Lagerhaltung. Ein Lieferbereitschaftsgrad von 100 % ist im Regelfall mit überproportional hohen Kosten verbunden und demnach nicht anzustreben. In der Praxis werden Lieferbereitschaftsgrade zwischen 90 % und 95 % als optimal angesehen.

Sinkt der Lieferbereitschaftsgrad unter den anvisierten Wert, so müssen die Sicherheitsbestände im Lager erhöht, Kommissionierung und Auslieferung beschleunigt, die dem Kunden in Aussicht gestellten Lieferzeiten ausgedehnt werden und/oder es muss auf Streckengeschäft umgestellt werden.

### Vorteile

- Anwendung auch bezogen auf eigene Lieferungen möglich, besonders bei Versand- und Großhandelsunternehmen
- Wichtige Kennzahl für die Ermittlung von Sicherheitsbeständen

### Nachteile

- Reine Mengenbetrachtung ohne Aussage über monetäre Bedeutung der einzelnen Bestellung
- Optimaler Lieferbereitschaftsgrad schwierig zu ermitteln und in hohem Maße branchenabhängig

## 2.15 Fehlmengenquote (Out-of-stock-Quote)

### Formel

$$\frac{\text{Anzahl der nicht verfügbaren Artikel}}{\text{Anzahl der geführten und nachgefragten Artikel}} \times 100\%$$

### Rechenbeispiel (T1)

$$\frac{3.517}{156.117} \times 100\% = 2,3\%$$

### Erläuterung

Die Fehlmengenquote, die durch Inventur bzw. visuelle Kontrolle der Regale, das Warenwirtschaftssystem oder Hinweise von Kunden aufgedeckt wird, gibt den Anteil der nicht verfügbaren Artikel an der Gesamtzahl der geführten bzw. nachgefragten Artikel an. Bei fehlendem Bestand im Warenwirtschaftssystem gilt es folgende Schwachstellen auszuschalten: Verzögerungen in der Supply Chain bis zur Filiale, Bestandsfehler im System, Fehler bei der Bestellung, zu kleines Marktlayout für den gelisteten Artikel und dass der Artikel bewusst nicht bestellt wurde.

Es bieten sich folgende Ansatzpunkte:

- Logistik: z. B. Verkürzung der Bestellrhythmen und/oder Verringerung der Mindestbestellmengen, woraus geringere Wareneingänge resultieren, was wiederum ermöglicht, die Ware direkt in das Regal zu verräumen
- Personal: z. B. bessere Schulung, Verbesserung der Personaleinsatzplanung
- Lagerhaltung: Vermeidung einer unordentlichen Lagerhaltung, damit Ware überhaupt/schneller gefunden werden kann

### Vorteile

- Rückschlüsse auf die Qualität der Absatzplanung sowie der Logistik/Warenwirtschaft
- Hinweise auf Umsatzverluste durch nicht befriedigte Nachfrage und Imageverluste

### Nachteile

- Aufdeckung von Out-of-stock-Situationen aufgrund von Bestandsfehlern nur durch Inventur
- Nicht automatisch Indiz für hohe Kundennachfrage