

Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Zweite Auflage

Willy Schneider · Alexander Hennig

Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Das Marketing-Cockpit von A–Z

Zweite, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

 Springer

Prof. Dr. Willy Schneider
Dr. Alexander Hennig
Berufsakademie Mannheim
Coblitzweg 7
68163 Mannheim
schneid@ba-mannheim.de
alexander.hennig@gmx.net

Ursprünglich erschienen im Verlag Moderne Industrie, 2001

ISBN 978-3-540-79861-3

e-ISBN 978-3-540-79862-0

DOI 10.1007/978-3-540-79862-0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungs-pflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: le-tex publishing services oHG, Leipzig

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der verschärfte Wettbewerb, ein sich veränderndes Konsumentenverhalten und der technologische Fortschritt stellen den Erfolg eines Unternehmens und damit die Leistungen des Managements in immer kürzer werdenden Zyklen auf den Prüfstand. Angesichts der Chancen und Risiken, die von einem komplexeren und dynamischeren Umfeld ausgehen, werden diejenigen Unternehmen den Wettbewerb gewinnen, die unternehmerische Entscheidungen zeitnah beurteilen, Abweichungen frühzeitig feststellen und auf negative Entwicklungen rechtzeitig reagieren können. In diesem Zusammenhang gilt die Steuerung des Unternehmens anhand von Kennzahlen als wesentlicher Erfolgsgarant.

Die Steuerung mittels Kennzahlen ist in besonderem Maße auch für die Marketing- und Vertriebsprozesse eines Unternehmens relevant. Das vorliegende Lexikon stellt deshalb die wichtigsten Kennzahlen aus der Marketing- und Vertriebsphäre vor. Die Berechnungsformel, ein veranschaulichendes Praxisbeispiel, Informationen zur Quellenlage, eine Interpretation sowie die kritische Abwägung ermöglichen eine sofortige Anwendung der jeweiligen Kennzahl in der Praxis. Ein Verzeichnis mit Kontaktadressen hilft bei der systematischen Suche nach Datenquellen und externen Partnern, die bei der Ermittlung von Kennzahlen und Vergleichsziffern unterstützen. Damit bietet das vorliegende Lexikon anwendungsorientiertes Know-How für den effizienten Umgang mit Kennzahlen in der Marketing- und Vertriebspraxis. Dem Leser eröffnet sich die Möglichkeit, vergleichbar dem Piloten eines Flugzeugs sein individuelles Management-Cockpit zur Steuerung des Unternehmens zu entwickeln.

Das vielseitig anwendbare Buch richtet sich an Manager/innen aus allen Branchen, Verantwortungsebenen und Unternehmensgrößen, die entweder ein kompaktes, aussagekräftiges und praxiserprobtes Kennzahlensystem für Marketing- und Vertriebsprozesse in ihrem Unternehmen installieren möchten oder aber einfach nur punktuell nach dem Nutzenpotenzial einer bestimmten Kennzahl suchen.

Darüber hinaus bietet sich Studierenden und Dozenten/innen die Möglichkeit, einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung von Kennzahlen zu gewinnen. Ihnen allen möge das Buch ein nützlicher und verlässlicher Wegweiser sein.

Für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit danken wir dem Springer Verlag und besonders Frau Dipl.-Volksw. Katharina Wetzel-Vandai, M.A., und Frau Gabriele Keidel, M.A.

Mannheim und Mainz am Rhein,
im April 2008

Willy Schneider
Alexander Hennig

Inhalt

Vorwort.....	V
Einführung in die Benutzung des Lexikons.....	IX
Lexikalische Hinweise.....	XI
Alphabetisches Verzeichnis der Kennzahlen für Marketing und Vertrieb.....	1
Kontaktadressen zur Datenerhebung.....	373
Literaturhinweise.....	391
Über die Autoren.....	395

Einführung in die Benutzung des Lexikons

Das vorliegende Buch enthält rund 300 für Marketing, Vertrieb und Service wichtige Kennzahlen. Daneben führt das Lexikon aber auch übergeordnete Begriffe auf, welche die erfolgreiche Entwicklung und Nutzung von Marketing-, Vertriebs- und Service-Kennzahlen erläutern.

Hinweise zur weiteren Sortierung von Kennzahlen finden Sie unter den lexikalischen Stichworten →Kennzahlen, →Marketing-Mix-Kennzahlen sowie →E-Commerce-Kennzahlen.

Der zusätzliche Erklärungs- und Steuerungswert, den mehrere Kennzahlen durch eine sachliche und/oder logische Verknüpfung erhalten, wird unter dem Stichwort →Kennzahlensysteme erläutert. Mit dem →Du-Pont-Kennzahlensystem und der →Balanced Scorecard werden zwei prominente und praxiserprobte Kennzahlensysteme unter eigenen lexikalischen Stichworten ausführlich dargestellt. Beide unterstützen den Leser darin, ein auf das eigene Unternehmen bezogenes Kennzahlensystem entwickeln zu können.

Das Lexikon bietet auch Informationen darüber, auf welche Art und Weise die für die Kennzahlenberechnung erforderliche Datenbasis geschaffen werden kann. Hierzu wird unter dem lexikalischen Stichwort →Schreibforschung vorgestellt, wie Unternehmen bereits vorhandene Daten nutzen, und woher sie diese beziehen können. Effiziente Wege, wie ein Unternehmen in Eigenregie oder mit Unterstützung externer Partner Informationen selbst erheben kann, werden unter dem lexikalischen Stichwort →Feldforschung aufgezeigt. Wertvolle Hilfe bei der Erstellung der Datenbasis bietet eine umfangreiche Sammlung von Kontaktadressen im Anschluss an den lexikalischen Teil.

Lexikalische Hinweise

Die Kennzahlen sind alphabetisch geordnet. Die Umlaute ä, ö und ü werden wie a, o und u behandelt; ß wird in ss aufgelöst. Besteht eine Kennzahl aus mehr als einem Wort (z. B. umsatzabhängige Bestellwegquote), so sind der Anfangsbuchstabe des letzten Wortes (hier: B) und damit der mutmaßlich wichtigste Bestandteil für die alphabetische Einordnung verantwortlich.

Setzt sich eine Kennzahl aus zwei oder mehr Wörtern zusammen und sind diese durch einen Bindestrich verknüpft, werden sie hintereinander abgearbeitet, als ob der Bindestrich nicht vorhanden wäre (Beispiel: Außendienst-Neukundenanteil vor Außendienstquote).

Zu Beginn einer Kennzahl werden – sofern vorhanden – die geläufigsten Synonyme aufgeführt. Diese Synonyme werden noch einmal separat an der entsprechenden Stelle im Alphabet und mit einem Hinweis auf die gebräuchlichste Bezeichnung angeführt (Beispiel: Rohgewinn →Handelsspanne).

Ob eine Kennzahl in der Ein- oder in der Mehrzahl verwendet wird, hängt von logischen Erfordernissen und sprachlichen Gepflogenheiten ab. Ob eine Kennzahl unter ihrer deutschen oder englischen Bezeichnung aufgeführt wird, hängt von der Gebräuchlichkeit der Bezeichnung ab. Querverweise sichern aber auf jeden Fall den raschen Zugriff (Beispiel: Kapitalrentabilität →Return on Investment).

Im Sprachgebrauch übliche Abkürzungen verweisen auf das ausgeschriebene Stichwort (Beispiel: RoI →Return on Investment).

Falls erforderlich, werden im Text verwendete Abkürzungen grundsätzlich an Ort und Stelle erklärt.

Verweispfeile (→) verbinden verwandte Kennzahlen (Beispiel: Preiselastizität der Nachfrage mit →Einkommenselastizität der Nachfrage, →Kreuz-

preiselastizität und →Werbeelastizität) oder schlagen Brücken zu benachbarten Stichwortfamilien (Beispiel: Wiederkauftrate zu →Kundenzufriedenheit). Verweise innerhalb eines Artikels auf eine andere Kennzahl erfolgen grundsätzlich nur bei seiner ersten Nennung.

ABC-Analyse

Diese Methode dient dazu, eine Menge von Objekten hinsichtlich ihrer Bedeutung zu strukturieren und zu klassifizieren, wobei A-Objekte als sehr wichtig, B-Objekte als weniger wichtig und C-Objekte als eher unwichtig beurteilt werden. Bei den Objekten kann es sich um Produkte, Kunden, Regionen, Mitarbeiter oder Lieferanten, aber auch um Aufgaben handeln. Die Strukturierung ist anhand unterschiedlicher Kriterien möglich. In der Unternehmenspraxis am häufigsten anzutreffen sind ABC-Analysen, die sich am →Umsatz ausrichten.

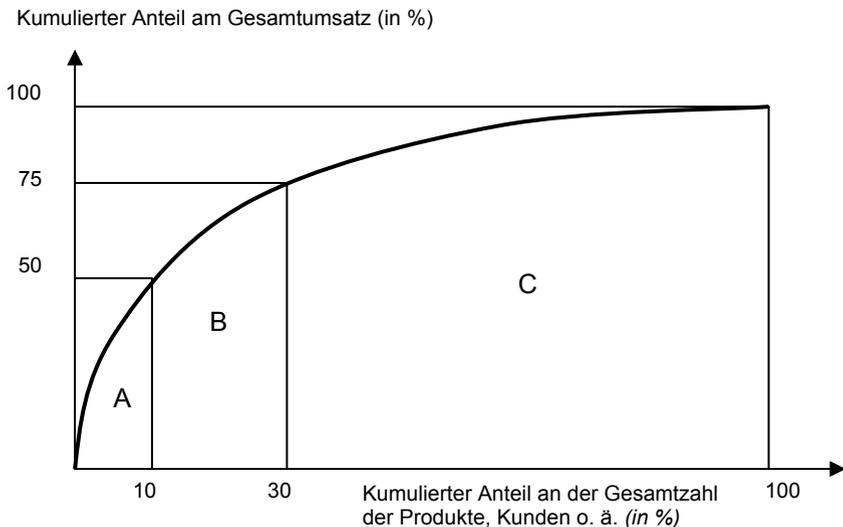


Abb. 1. Umsatzbetrachtung mit Hilfe der ABC-Analyse

Beispiel

Ein Unternehmen will mit Hilfe der ABC-Analyse die Umsatzbedeutung der einzelnen Produkte untersuchen. Zu diesem Zweck werden sämtliche Produkte zunächst nach ihrer Umsatzhöhe angeordnet, d. h. auf Rang 1 steht das umsatzstärkste Produkt, den letzten Platz nimmt das umsatzschwächste Produkt ein. In einem nächsten Schritt werden drei Produktklassen gebildet: In Klasse A befinden sich die ersten 10 %, d. h. die umsatzstärksten Produkte. Der Klasse B gehören die nächsten 20 % der Produkte an, und die restlichen 70 % der Produkte bilden Gruppe C.

Quelle

Die Daten für die Durchführung einer ABC-Analyse sind der Absatz- bzw. Vertriebsstatistik zu entnehmen.

Interpretation und Maßnahmen zur Beeinflussung

Als Konsequenz aus den Ergebnissen der ABC-Analyse lässt sich ableiten, dass die Ressourcen und Aktivitäten zukünftig noch stärker auf die A-Produkte konzentriert und die C-Produkte erheblich zurückgeschraubt bzw. eliminiert werden müssen.

Grenzen

Die Anwendung der ABC-Analyse birgt die Gefahr, aus den Ergebnissen falsche Schlussfolgerungen zu ziehen. Aus diesem Grund sollten folgende Überlegungen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden:

- Umsatzstarke Produkte sind nicht unbedingt die ertragsstärksten. Deshalb sollten neben dem Umsatz noch andere Kriterien wie die Rendite (→Return on Investment, →Deckungsbeitrag) in die Überlegungen einbezogen werden.
- Umsatzschwache Produkte können dazu beitragen, umsatzstarke Produkte abzusetzen (sog. Verbundeffekte). In solchen Fällen wäre es fatal, die C-Produkte aus dem Sortiment zu streichen.
- Eine ausschließliche Konzentration auf A-Produkte birgt zwar Kostenvorteile, gleichzeitig aber auch erhebliche Risiken in sich. Erwirtschaftet ein Unternehmen beispielsweise 70 % des Umsatzes mit seinen A-Produkten, und kommt es in diesem Bereich zu Absatzproblemen, sind auch 70 % des Umsatzes gefährdet.
- Die üblicherweise durchgeführte ABC-Analyse ist gegenwarts- bzw. vergangenheitsbezogen. Demnach bleibt unberücksichtigt, wie sich einzelne Sortimentsteile in Zukunft entwickeln werden.

Trotz der geschilderten Einschränkungen hat die ABC-Analyse in der Praxis weite Verbreitung gefunden, was daran liegt, dass das Verfahren ein-

fach zu handhaben sowie flexibel einsetzbar ist und der Umsatz nach wie vor eine der wichtigsten Zielgrößen darstellt.

Absatz

(in Stück, Volumen, Fläche, Gewicht, Zeit)

Der Absatz ist das in Mengeneinheiten bewertete Verkaufsvolumen eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z. B. Tages-, Quartals- oder Jahresabsatz). Der Absatz kann in Stück-, Flächen- (z. B. Quadratmeter im Falle von Bodenbelagherstellern), Volumen- (z. B. Liter im Falle von Getränkeherstellern), Gewichts- (z. B. Tonnen im Falle eines Zementherstellers) oder Zeiteinheiten (z. B. Stunden im Falle eines Beratungsdienstleisters) ausgedrückt werden.

Die Kennzahl lässt sich unter Bezugnahme auf entsprechende Kriterien weiter aufschlüsseln und gewinnt dadurch an Aussagekraft. Beispiele hierfür sind der Absatz pro Kunde (Ausgangspunkt für die →ABC-Analyse), der Absatz pro Auftrag oder pro Kauf sowie die Absatzquote. Letztere ist definiert als

$$= \frac{\text{Tatsächlicher Absatz}}{\text{Möglicher Absatz}} \times 100 \%$$

Beispiel

Eine Brauerei konnte im ersten Quartal 180.000 Hektoliter absetzen. Eine Marktforschungsuntersuchung ergibt, dass der mögliche Absatz bei 360.000 Hektolitern liegt. Die Absatzquote beträgt mithin 50 %.

$$= \frac{180.000 \text{ Hektoliter}}{360.000 \text{ Hektoliter}} \times 100 \% = 50 \%$$

Quelle

Die erforderlichen Daten sind der Absatz- bzw. Vertriebsstatistik zu entnehmen.

Interpretation

Der Absatz ist leicht zu erfassen und bietet aufgrund der Mengenbetrachtung den Vorteil, frei von Bewertungseinflüssen (z. B. Preissteigerung) zu sein. Dadurch eignet sich diese Kennzahl hervorragend für eine Analyse der Produktivität (z. B. Entwicklung des Absatzes pro Kunde im Zeitablauf).

Der Absatz sollte aber nicht isoliert, sondern immer vor dem Hintergrund der Entwicklung des Gesamtmarktes betrachtet werden. So kann eine moderate Absatzsteigerung in einem stark wachsenden Umfeld leicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Unternehmen nur unterdurchschnittlich erfolgreich agiert.

Maßnahmen zur Beeinflussung

Hierzu bietet sich das gesamte Spektrum an Marketingaktivitäten (Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) an. Dazu zählen:

- Schaffung eines neuen Marktes durch eine Innovation
- Ausweitung des Absatzvolumens durch Eindringen in neue Absatzgebiete (z. B. im Zuge der Internationalisierung)
- Gewinnung neuer Zielgruppen
- Entdeckung neuer Einsatzgebiete
- Erhöhung der Verbrauchsintensität
- Stimulierung von Ersatzbedarf
- Substitution anderer Produkte
- Vergrößerung des →Marktanteils
- Sicherung des Erfolgs durch Kundenbindung
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren (z. B. durch Abschluss langfristiger Lieferverträge)
- Kooperation mit anderen Unternehmen.

Grenzen

- Der Absatz lässt nur einen bedingten Rückschluss auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu. So kann eine Absatzsteigerung mit unverhältnismäßig hohen Erlösschmälerungen (beispielsweise hervorgerufen durch Preissenkungen) und/oder Kostensteigerungen (z. B. durch Intensivierung der Werbeaktivitäten) einhergehen.
- Der Absatz kann nicht - wie z. B. der →Umsatz - produktübergreifend, d. h. über das Sortiment hinweg zusammengefasst werden.
- Bestehen Qualitätsunterschiede zwischen Wettbewerbern, lässt die Absatzbetrachtung keine zwischenbetrieblichen Vergleiche (z. B. im Zuge eines Benchmarking) zu.

- Bei längeren Produktionszeiten (z. B. im Maschinen- und Anlagebau) ermöglicht der Absatz nur einen unzureichenden Rückschluss auf den Verkaufserfolg. Deshalb bietet es sich insbesondere im Investitionsgütersektor an, flankierend das Auftragsvolumen heranzuziehen.
- Steigende Absätze bedeuten nicht zwangsläufig auch wachsende Umsätze. So stieg der Absatz von Farbfernsehgeräten in Deutschland von 5,59 Mio. Stück im Jahre 1998 auf 5,66 Mio. Stück im Jahre 1999. Gleichzeitig sank aber der Umsatz von 2.800 Mio. € auf 2.700 Mio. €.

Absatzelastizität

→Elastizität

Absatzpotenzial

(in Stück, Volumen, Fläche, Gewicht)

Das Absatzpotenzial umschreibt die maximal mögliche Absatzmenge eines Unternehmens, d. h. den Anteil am →Marktpotenzial, den ein Unternehmen als maximal erreichbar erachtet.

Beispiel

Ein Saunahersteller setzt 10.000 Saunen pro Jahr ab. Das gesamte Marktpotenzial in Deutschland wird auf 40.000 Saunen p. a. veranschlagt. Berechnungen deuten darauf hin, dass das Unternehmen rund die Hälfte dieses Marktpotenzials für sich nutzen könnte. Das Absatzpotenzial des Herstellers liegt also bei 20.000 Stück pro Jahr.

Quelle

Die Ermittlung des Absatzpotenzials fällt in den Aufgabenbereich der Marktforschung und leitet sich aus der gestuften Abschichtung des →Marktpotenzials ab. Mittels Verbraucher- und Konkurrenzanalysen lässt sich der Anteil des Marktpotenzials ermitteln, der dem Unternehmen aufgrund von Marktwiderständen verschlossen bleibt. Als Rest verbleibt das Absatzpotenzial.

Interpretation

Der Quotient →Absatzvolumen durch Absatzpotenzial zeigt den →Marktausschöpfungsgrad an. Ein geringer Wert dieser Kennzahl deutet

darauf hin, dass das Unternehmen über ein Produkt mit erheblichem Wachstumspotenzial verfügt.

Maßnahmen zur Beeinflussung

- Im Falle des Absatzpotenzials gilt es zwei Fragestellungen zu beantworten: Wie können vorhandene Absatzpotenziale besser ausgeschöpft werden, und wie können neue Absatzpotenziale geschaffen werden?
- Im ersten Fall kann das gesamte Spektrum an Marketingaktivitäten genutzt werden.
- Im zweiten Fall können einmal neue Märkte erschlossen werden (sog. Markterschließungsstrategien). So bietet sich für ein Unternehmen beispielsweise die Möglichkeit, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, das vorhandene Bedürfnisse beim Verbraucher befriedigt oder neue Bedürfnisse weckt. Oder ein Unternehmen erschließt geographisch neue Märkte (Internationalisierung). Zum anderen kann versucht werden, der Konkurrenz einen Teil des Marktpotenzials abzurufen (z. B. durch Imageveränderungen).

Grenzen

In den meisten Fällen erscheint es betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll, das Absatzpotenzial vollständig auszuschöpfen. Denn in aller Regel ist die zunehmende Erschließung des Absatzpotenzials mit überproportionalen Kostensteigerungen verbunden. Vor diesem Hintergrund scheint es geboten zu sein, die Marketingbemühungen auf diejenigen potenziellen Abnehmer zu konzentrieren, bei denen mit vergleichsweise geringen Kaufwiderständen zu rechnen ist.

Abschlagsspanne

→Handelsspanne, Spanne

Abschriftenquote

(in %)

Die Abschriftenquote gibt an, welche Warenwerte bezogen auf den insgesamt eingesetzten Warenwert abgeschrieben werden mussten.

$$= \frac{\text{Warenwert der Abschriften (zum Einkaufspreis)}}{\text{Gesamter eingesetzter Warenwert (zum Einkaufspreis)}} \times 100 \%$$

Beispiel

Die Brotabteilung eines Discounters verzeichnet pro Monat im Durchschnitt eingesetzte Ware im Wert 200.000 € berechnet zu Einkaufspreisen. Infolge mangelnder Frische müssen Waren im Wert von 20.000 € entsorgt und damit abgeschrieben werden. Die Abschriftenquote beträgt 10 %.

$$= \frac{20.000 \text{ €}}{200.000 \text{ €}} \times 100 \% = 10 \%$$

Quelle

Der gesamte eingesetzte Warenwert ist dem Warenwirtschaftssystem zu entnehmen. Fehlt ein solches, muss eine Teilinventur durchgeführt werden. Der Warenwert der Abschriften lässt sich bei hoher Warenumsschlagshäufigkeit nur über häufige Inventuren feststellen.

Interpretation

Der Abschriftenquote kommt in den Bereichen zentrale Bedeutung zu, in denen erhebliche Warenverluste infolge von Verfallsdaten bzw. Veralterung (Mindesthaltbarkeit, Mode, Saison) zu verbuchen sind. Insbesondere bei geringen Umsatzrenditen (z. B. im Lebensmitteleinzelhandel) beeinflusst die Abschriftenquote die Ertragslage eines Unternehmens erheblich.

Maßnahmen zur Beeinflussung

- Durch Verkürzung der Bestellzyklen und damit häufige Belieferungen lässt sich die Abschriftenquote reduzieren. Dies erfordert jedoch eine häufige Bestandsaufnahme.
- Durch fundierte Marktforschung lassen sich Einkaufszeit, Einkaufsmenge, Einkaufszyklen und gewünschte Produkte genauer bestimmen. Durch die höhere Prognosegenauigkeit können die Warenbestände genauer an der Nachfrage ausgerichtet werden.

- Durch Reduzierung der Preise bzw. Mengenrabatte bei von Verfall bzw. Veralterung gefährdeten Produkten lassen sich Warenverluste verringern.
- Durch Kommissionsgeschäfte kann das Risiko von Abschriften auf den Lieferanten verlagert werden.

Grenzen

- Die Abschriftenquote vernachlässigt beispielsweise Handlingkosten (z. B. Einräumen der Ware, Entsorgen unverkäuflicher Ware, Inventur).
- Premiumanbieter und Handelsunternehmen, deren Konzept auf One-Stop-Shopping basiert, können sich keine fehlenden Bestände erlauben. Die hierfür erforderlichen Pufferbestände bedingen im Regelfall höhere Abschriftenquoten, die es durch höhere Preise zu kompensieren gilt.

Absprünge je Internetseite

→ Absprungrate

Absprungrate

Software- und Internettools zur Auswertung der Interneteffizienz (z. B. *Google Analytics*) sind in der Lage zu ermitteln, wie häufig der Besuch des Internetangebots eines Unternehmens auf einer bestimmten Seite begann (Einstiege) und wie häufig Besucher ihren Besuch des Internetangebots auf einer bestimmten Seite beendeten (Absprünge). Eine aufschlussreiche Kennzahl ist in diesem Zusammenhang die Absprungrate, mit der die Bindungsqualität einer Internetseite bewertet werden kann.

$$= \frac{\text{Zahl der Absprünge auf einer bestimmten Seite des Internetangebots eines Unternehmens}}{\text{Zahl der Besucher einer bestimmten Seite des Internetangebots eines Unternehmens}} \times 100 \%$$

Die Absprungrate stellt die Zahl der Absprünge ins Verhältnis zur Zahl der Besucher einer Internetseite.

Beispiel

Wenn z. B. an einem Tag eine bestimmte Internetseite von 2.000 Besuchern angeschaut wird und anschließend 1.500 Besucher das Internetangebot des Unternehmens verlassen, ohne weitere Seiten anzuschauen, beträgt die Absprungrate dieser Internetseite 75 %.

$$= \frac{1.500}{2.000} \times 100 \% = 75 \%$$

Interpretation und Maßnahmen zur Beeinflussung

Bei einer hohen Absprungrate einer Internetseite sollte das Unternehmen untersuchen, warum die Seite einen Besucher nicht dazu motiviert, das Internetangebot des Unternehmens weiter zu durchsuchen. Gründe können z. B. eine unattraktive und komplizierte Gestaltung und Benutzerführung, die gewünschte Eingabe persönlicher Daten sowie fehlende Informationen sein. Bei Internetseiten, die durch einen anderen Werbebanner oder einen sonstigen Link erreicht werden, deutet eine hohe Absprungrate darauf hin, dass die Internetseite nicht gut auf Werbebanner oder Link abgestimmt ist. Internetnutzer klicken auf den Link und verlassen anschließend sofort wieder das Internetangebot.

Abverkaufsquote

(in %)

Die Abverkaufsquote gibt an, welcher Anteil der eingekauften bzw. bevorrateten Ware auch tatsächlich am Markt abgesetzt werden.

$= \frac{\text{Abverkaufte Menge eines Artikels}}{\text{Eingekaufte (bevorratete) Menge eines Artikels}} \times 100 \%$

Beispiel

Im Zuge seines Aktionssortiments beschafft ein Discounter 300.000 Pflanzen. Von diesen werden 240.000 abverkauft. Die Abverkaufsquote beläuft sich auf 80 %.

$$= \frac{240.000 \text{ verkaufte Pflanzen}}{300.000 \text{ angebotene Pflanzen}} \times 100 \% = 80 \%$$

Quelle

Die Abverkaufsquote lässt sich dem Warenwirtschaftssystem entnehmen. Fehlt ein solches, muss eine Teilinventur mit entsprechendem Aufwand durchgeführt werden.

Interpretation

Der Abverkaufsquote kommt bei Aktionen (temporäres Sortiment) sowie bei neu gelisteten Produkten hohe Bedeutung zu. Beim Standardsortiment spielt diese Kennzahl hingegen eine nachgeordnete Rolle.

Maßnahmen zur Beeinflussung

- Durch Verkürzung der Bestellzyklen und damit häufige Belieferungen lässt sich die Abverkaufsquote erhöhen. Dies erfordert jedoch eine häufige Bestandsaufnahme.
- Durch fundierte Marktforschung lassen sich Einkaufszeit, Einkaufsmenge, Einkaufszyklen und gewünschte Produkte genauer bestimmen. Durch die höhere Prognosegenauigkeit können die Warenbestände genauer an der Nachfrage ausgerichtet werden.
- Durch Reduzierung der Preise lässt sich die Abverkaufsquote erhöhen.
- Durch Kommissionsgeschäfte kann das Risiko einer geringen Abverkaufsquote auf den Lieferanten verlagert werden.
- Discounter versuchen, höherwertige Aktionsware nicht mehr im stationären Handel vorrätig zu halten. Vielmehr wird hier noch ein Muster präsentiert und die bestellte Ware aus einem Zentral- oder Regallager dem Kunden nach Hause geliefert. Hierdurch lassen sich die Bevorratungsmenge verringern und damit die Abverkaufsquote erhöhen.

Grenzen

- Premiumanbieter und Handelsunternehmen, deren Konzept auf One-stop-Shopping basiert, können sich fehlende Bestände kaum erlauben. Die hierfür erforderlichen Pufferbestände bedingen im Regelfall geringere Abverkaufsquoten, die es durch höhere Preise zu kompensieren gilt.
- Infolge der Mengenbetrachtung bleiben Ertragsaspekte außen vor.
- Durch Preisnachlässe initiierte Abverkäufe werden nicht gesondert erfasst.

Abwanderungsrate

→Kundenabwanderungsrate

AdClick

(auch Click Through)

Mit dem Begriff AdClick (Advertising Clicks = Anklicken von Werbung) wird der konkrete Klick eines Kunden auf ein Werbeobjekt im Internet, z. B. ein Banner, bezeichnet. Die Zahl der AdClicks ist damit ein Indikator für die Attraktivität eines Werbelinks im Internet.

AdClick-Rate

→ Click Through Rate

AdImpression

(auch AdView)

Unter dem Begriff der AdImpression wird im E-Commerce das Zeigen eines Werbelinks verstanden. Die Werbelink kann z. B. in Form eines Banners, eines sich öffnenden neuen Fensters (Pop-up) oder einer Werbeeinblendung im Suchmaschinenergebnis auf dem Bildschirm erscheinen. Die Zahl der AdImpressions gibt also an, wie oft ein Kunde eine Werbebotschaft im Internet grundsätzlich wahrnehmen könnte.

Auch wenn nicht jeder Zugriff auf eine Homepage (→PageImpression) den Sichtkontakt mit einer Werbebotschaft bedeutet, die auf der Homepage gezeigt wird, wird aus Gründen der Vereinfachung häufig eine AdImpression je Seitenzugriff angenommen. Die Zahl der Seitenzugriffe auf eine Homepage wird von Internetstatistiktools (z. B. *Google Analytics*) erfasst und kann jederzeit ausgewertet werden.

AdView

(→AdImpression)

Altersstruktur der Produkte

→ Altersstruktur der Produktumsätze

Altersstruktur der Produktumsätze

(in %)

Die Altersstruktur der Produkte eines Unternehmens gibt an, welcher Anteil der Produktumsätze aktuell in welcher Produktaltersklasse erzielt wird. Sie verdeutlicht damit, wie abhängig der Umsatzerfolg von jungen und alten Produkten ist.

$$= \frac{\text{Umsatz aller Produkte in einer Produktaltersklasse (seit Markteinführung oder Relaunch)}}{\text{Gesamtumsatz aller Produkte}} \times 100 \%$$

Wenn eine mengenmäßige statt einer wertmäßigen Betrachtungsweise eingenommen wird, lässt sich die Kennzahl Altersstruktur der Produkte bilden. Sie ist weniger aussagekräftig als die Altersstruktur der Produktumsätze und stellt nur die Anzahl der Produkte mit einem bestimmten Alter der Gesamtzahl der Produkte gegenüber:

$$= \frac{\text{Anzahl der Produkte pro Produktaltersklasse (seit Markteinführung oder Relaunch)}}{\text{Gesamtzahl der Produkte}} \times 100 \%$$

Beispiel

Ein Unternehmen macht mit seinen Produkten 600 Mio. € Umsatz im Jahr. Eine Analyse der Altersstruktur der Produktumsätze zeigt, dass 40 % des Gesamtumsatzes mit Produkten erzielt werden, deren Markteinführung länger als vier Jahre zurückliegt. Weitere 40 % des Gesamtumsatzes stammen aus dem Verkauf von Produkten, die vor zwei bis vier Jahren eingeführt wurden. Die restlichen 20 % des Gesamtumsatzes werden mit Produkten erzielt, die erst seit höchstens zwei Jahren auf dem Markt sind.

Quelle

- Der Gesamtumsatz sowie die Umsatzzuordnung für Produkte der verschiedenen Produktaltersklassen sind der Vertriebsabteilung bekannt.
- Vor Bestimmung der Kennzahl gilt es die Produktaltersklassen zu definieren. Die Unterteilung der Altersklassen (z. B. in einzelne Jahre, in Mehr-Jahres-Zeiträume oder in Monate) hängt von den Begebenheiten des jeweiligen Marktes ab, ist damit branchenspezifisch und kann nicht einfach vorgegeben werden. Produkte, die im Laufe ihres Lebenszyklus wesentlich verändert wurden, gelten ab dem Zeitpunkt der Markteinführung der veränderten Version als neue Produkte.

Interpretation

- Eine Altersstruktur der Produktumsätze, bei der Produkte in den jüngeren Produktaltersklassen vergleichsweise viel Umsatz erzielen, signalisiert, dass Produktinnovationen einen großen Anteil am →Umsatz auf sich vereinen. Dies verringert die Abhängigkeit des Unternehmens von seinen „Klassikern“, den alten und lang anhaltend erfolgreichen Produkten in den höheren Altersklassen.
- Gleichzeitig spricht sie für die Leistungsfähigkeit der Forschung und Entwicklung, weil sich deren Produktinnovationen am Markt durchgesetzt haben und daher zur Produktpalette des Unternehmens gehören.
- Junge Produkte, die noch am Anfang ihres Produktlebenszyklus stehen, bieten dem Unternehmen die Gewähr, auch langfristig →Deckungsbeiträge zu erzielen und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Andernfalls begibt sich das Unternehmen in die Gefahr, von alten Produkten, die u. U. am Ende ihres Lebenszyklus stehen, abhängig zu sein.
- Ein hoher Anteil der Produktumsätze in den jüngeren Produktaltersklassen spricht für die Flexibilität des Unternehmens, weil es schnell auf sich ändernde Markt- und Kundenansprüche reagiert.
- Die Kennzahl ist insbesondere aussagekräftig im Zeitvergleich und sollte daher regelmäßig ermittelt werden. So kann beispielsweise an Veränderungen der Altersstruktur der Produktumsätze abgelesen werden, dass eine Umschichtung von alten zu neuen Produkten vor sich geht.
- Auch Vergleiche mit dem Wettbewerber (- wenn Daten vorhanden sind oder realistisch geschätzt werden können -) sind aufschlussreich.

Maßnahmen zur Beeinflussung

Um die Altersstruktur der Produktumsätze in Richtung einer „Verjüngung der Umsätze“ zu verändern, bieten sich folgende Optionen:

- Investition in Forschung und Entwicklung mit dem Ziel, neue Produkte zu entwickeln

- Verstärkte Marktforschung, um Kundenbedürfnisse und → Kundenzufriedenheit beurteilen zu können und die Produkte entsprechend auszurichten
- Weiterentwicklung alter Produkte, um diese an die aktuellen Kundenbedürfnisse anzupassen (Facelifting, Relaunch)
- Vermehrte Anstrengungen bei der Einführung neuer Produkte (z. B. durch Verkaufsförderung, Werbung, niedrige Einführungspreise), um die → Floprate möglichst gering zu halten

Grenzen

Ein hoher Umsatz von Produkten aus den älteren Produktaltersklassen muss nicht unbedingt nachteilig sein. Er kann auch ein Beleg dafür sein, dass ein Unternehmen über sog. „Klassiker“ verfügt, die schon seit langem erfolgreich am Markt positioniert sind und bei denen eine Weiter- oder Neuentwicklung wegen der vorhandenen hohen Kundenbindung unnötig oder nachteilig ist.

Altersstruktur der Vertriebsmitarbeiter

(in %)

Die Altersstruktur der Vertriebsmitarbeiter gibt an, welcher Anteil der Vertriebsmitarbeiter sich aktuell in welcher Altersklasse befindet.

$$= \frac{\text{Anzahl der Vertriebsmitarbeiter pro Altersstufe}}{\text{Anzahl der Vertriebsmitarbeiter}} \times 100 \%$$

Beispiel

Ein Unternehmen, das Spezialschrauben herstellt, vertreibt seine Güter mit Hilfe von 50 Außendienstmitarbeitern. Eine Analyse der Altersstruktur zeigt, dass 20 % der Vertriebsmitarbeiter unter 40 Jahren, 40 % der Vertriebsmitarbeiter zwischen 40 und 49 Jahren und 40 % zwischen 50 und 65 Jahren sind.

Quelle

- Die notwendigen Daten hält die Personalabteilung bereit.
- Sollte eine detaillierte Analyse erforderlich sein, können die Altersstufen auf einzelne Jahresgrößen herunter gebrochen werden (z. B. 29 Jah-

re alt, 30 Jahre alt, 31 Jahre alt). Im Regelfall ist die Altersstruktur aber bereits aussagekräftig genug, wenn Altersklassen in 5- oder 10-Jahres-Zeiträumen gebildet werden (z. B. 20 bis 29 Jahre, 30 bis 39 Jahre, 40 bis 49 Jahre).

Interpretation

- Die Altersstruktur informiert über den altersmäßigen Aufbau der Belegschaft im Vertrieb.
- Eine hohe Überalterung der Vertriebsbelegschaft deutet darauf hin, dass in den nächsten Jahren ein wesentlicher Anteil der Vertriebsmitarbeiter aus dem Erwerbsprozess ausscheiden wird und ersetzt werden muss. Der Rekrutierungsbedarf wird mithin frühzeitig erkannt. Außerdem belegen Studien, dass es bei einem Teil der älteren Mitarbeiter überdurchschnittlich häufig zu Motivationsproblemen kommt.
- Eine junge Vertriebsbelegschaft birgt zwei Risiken: Erstens kann dies für eine geringe Berufserfahrung unter den Vertriebsmitarbeitern sprechen, zweitens sind jüngere Mitarbeiter bei guten Angeboten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bei der Konkurrenz eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Vor dem Hintergrund klassischer Rollenverteilungen in Familien kann eine Aufspaltung in männliche und weibliche Vertriebsmitarbeiter durchaus sinnvoll sein.

Maßnahmen zur Beeinflussung

Die Altersstruktur wird durch Neueinstellungen, Beurlaubungen (z. B. Sabbaticals) und/oder Entlassungen von Vertriebsmitarbeitern verändert. Dabei sollte freilich nicht einfach nur auf das Alter der Bewerber geschaut werden, sondern es müssen der Personalbedarf auf der einen Seite und die Qualifikation sowie Motivation des Mitarbeiters auf der anderen Seite im Vordergrund stehen.

Grenzen

- Für die Kennzahl der Altersstruktur kann keine Empfehlung abgegeben werden, da die optimale Altersstruktur stark von der Branche, der Unternehmenskultur und den Qualifikationen der einzelnen Vertriebsmitarbeiter abhängt. Der Vergleich mit der Altersstruktur der Mitarbeiter in anderen Branchen ist daher wenig sinnvoll.
- Es ist fehlerhaft und kann zu falschen Schlüssen führen, wenn das Alter der Vertriebsmitarbeiter als alleiniger Indikator für deren Qualifikation und Motivation angesehen wird.

Altproduktquote

(in %)

Die Altproduktquote misst den Anteil am Gesamtumsatz, der durch alte oder unveränderte Produkte erwirtschaftet wird.

$$= \frac{\text{Umsatz alter oder unveränderter Produkte}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100 \%$$

Beispiel

Ein Unternehmen erzielt in einem Jahr einen →Umsatz in Höhe von 580 Mio. €. Davon entfallen 232 Mio. € auf Produkte, die das Unternehmen bereits seit mehr als vier Jahren anbietet (alte Produkte). Die Altproduktquote beläuft sich demnach auf 40 %.

$$= \frac{232 \text{ Mio. €}}{580 \text{ Mio. €}} \times 100 \% = 40 \%$$

Quelle

- Den Gesamtumsatz (ohne Umsatzsteuer und Erlösschmälerungen) kennt die Finanzbuchhaltung.
- Vor Bestimmung der Kennzahl gilt es festzulegen, was ein altes Produkt ist. Hierzu müssen branchenspezifische Erfahrungen genutzt werden.
- Produkte, die im Laufe ihres Lebenszyklus wesentlich verändert wurden (= Produktmodifikation), werden ab dem Zeitpunkt der Veränderung wieder als neue Produkte definiert.

Interpretation

Die Altproduktquote benennt den Anteil der alten Produkte am Gesamtumsatz.

- Eine hohe Altproduktquote bedeutet, dass Produktinnovationen lediglich einen kleinen Anteil am Gesamtumsatz haben. Somit begibt sich das Unternehmen in die Gefahr, von den alten Produkten abhängig zu sein und den Anschluss an neue Marktentwicklungen zu verlieren.
- Andererseits spricht eine hohe Altproduktquote auch für den lang anhaltenden Erfolg der Produkte eines Unternehmens. Trotzdem müssen

Marktentwicklungen und Kundenerwartungen im Auge behalten werden.

Die Kennzahl ist insbesondere aussagekräftig im Zeitvergleich, um negative Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und geeignet entgegenzuwirken.

Maßnahmen zur Beeinflussung

Um die Altproduktquote zu senken, kann ein Unternehmen folgende Maßnahmen ergreifen:

- Investition in Forschung und Entwicklung mit dem Ziel, neue Produkte zu entwickeln
- Verstärkte Marktforschung, um Kundenbedürfnisse und →Kundenzufriedenheit beurteilen und die Produkte entsprechend ausrichten zu können
- Weiterentwicklung alter Produkte, um diese an die aktuellen Kundenbedürfnisse anzupassen
- Vermehrte Anstrengungen bei der Einführung neuer Produkte (z. B. Verkaufsförderung, Werbung, niedrige Einführungspreise)

Grenzen

- Die Altproduktquote setzt nur Umsätze miteinander in Vergleich. Sie kann daher keine qualitative Aussage darüber treffen, ob die alten Produkte auf Dauer ihre Stellung im Markt behalten können.
- Da die Altproduktquote nur Umsatzgrößen miteinander vergleicht, sagt sie nichts über die Rentabilität aus. Zu diesem Zwecke empfiehlt es sich, die Altproduktquote mit →Deckungsbeiträgen als Bezugsgröße zu bilden.

Anfragequote

→Response

Angebotserfolgsquote

(in %)

Die Angebotserfolgsquote zeigt, wie viel Prozent der abgegebenen Angebote zu Aufträgen geführt haben. Mit Hilfe dieser Kennzahl lässt sich die Angebotspolitik des Unternehmens beurteilen.

$$= \frac{\text{Anzahl der erzielten Aufträge}}{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100 \%$$

Beispiel

In einem Monat gibt ein Unternehmen gegenüber seinen (potenziellen) Kunden insgesamt 500 Angebote in schriftlicher und mündlicher Form ab. Von diesen Angeboten nehmen die Kunden 300 an, so dass die Angebote zu Aufträgen werden. Folglich beträgt die Angebotserfolgsquote 60 %.

$$= \frac{300 \text{ Aufträge}}{500 \text{ Angebote}} \times 100 = 60 \%$$

Quelle

- Die Zahl der erteilten Aufträge sollte die Vertriebsabteilung bereithalten.
- Weder die Finanzbuchhaltung noch die Kosten- und Leistungsrechnung erfassen üblicherweise die Zahl der abgegebenen Angebote. Deshalb sollte in der Vertriebsabteilung eine Datenbank eingerichtet werden, in der die Angebote dokumentiert und gegebenenfalls nach Mitarbeitern, Produkten und/oder Regionen unterschieden werden.
- Hierbei ist es wichtig, dass sowohl die Angebote in schriftlicher Form (Kostenvoranschläge) als auch die Angebote in mündlicher Form (z. B. beim Telefonat oder Besuch durch den Außendienstmitarbeiter) erfasst werden.

Interpretation

- Die Angebotserfolgsquote ist aussagekräftig
 - im Zeitvergleich sowie
 - zwischen verschiedenen Mitarbeitern.
- Diese Kennzahl kann sich beziehen auf:
 - das gesamte Unternehmen,
 - verschiedene Vertriebslinien,
 - den gesamten Außendienst,
 - einzelne Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter,
 - Produkte oder Produktgruppen und/oder
 - Absatzregionen.
- Bei der Angebotserfolgsquote gilt grundsätzlich der Zusammenhang „Je höher, desto besser“. Insbesondere unter Ertragsgesichtspunkten ist eine

hohe Angebotserfolgsquote von Vorteil, da mit jeder erfolglosen Angebotsunterbreitung Kosten verbunden sind.

- Eine hohe Angebotserfolgsquote kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Hierzu zählen u. a.:
 - hohe Produktqualität,
 - guter Service,
 - günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis,
 - leistungsfähiger Außendienst sowie
 - ein hoher Grad an Kundenbindung (treue Kunden, Stammkunden, →Wiederkäuferrate, →Wiederkauftrate).

Maßnahmen zur Beeinflussung

- Eine niedrige Angebotserfolgsquote kann in nicht marktgerechten Produkten bzw. Serviceleistungen, zu hohen Preisen, einem ineffizienten Außendienst und/oder mangelhaften Kundenbindungsmaßnahmen begründet liegen.
- Die Angebotserfolgsquote ist also ein geeignetes Controlling-Instrument, an der man den Erfolg von Optimierungsmaßnahmen bei der Vertriebs- und Angebotspolitik ablesen kann.
- Kürzere Lieferzeiten, besserer Kundenservice, Werbung und Verkaufsförderung, Strukturveränderungen im Vertrieb, Maßnahmen beim Außendienst sowie die Einführung innovativer Produkte schlagen sich bei entsprechendem Erfolg in einer Steigerung der Angebotserfolgsquote nieder.

Grenzen

Die Angebotserfolgsquote sagt nichts über das Volumen der erteilten Aufträge aus. So kann es durchaus sein, dass man bei Angeboten mit einem geringen Auftragswert vergleichsweise erfolgreich ist, wohingegen großvolumige Angebote kaum von Erfolg gekrönt sind. Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, die Angebote zunächst mit Hilfe der →ABC-Analyse nach ihrem Umsatzvolumen zu strukturieren. Im Anschluss sollte dann für die einzelnen Gruppen (A-, B- und C-Angebote) die jeweilige Angebotserfolgsquote berechnet werden.

Anlagenausbeute

(auch Quality Efficiency)

Einige Unternehmen produzieren ihre Werbemittel wie Kataloge, Prospekte oder Mailings selbst. Wesentliche Voraussetzung einer effizienten Pro-

duktion von Marketing-Medien ist eine hohe Anlagenausbeute (Quality Efficiency).

$$= \frac{\text{Fehlerfrei gefertigte Produktionsmenge einer Anlage je Zeiteinheit (Gut-Leistung)}}{\text{Produktionsmenge einer Anlage je Zeiteinheit (Ist-Leistung)}} \times 100 \%$$

Beispiel

Ein Unternehmen fertigt mit einer Druck- und Leimbindeanlage pro Betriebsstunde 180 Versandkataloge. Neun davon müssen wegen Qualitätsmängeln aussortiert werden. Die Anlagenausbeute beträgt 95 %.

$$= \frac{180 \text{ Kataloge} - 9 \text{ Kataloge}}{180 \text{ Kataloge}} \times 100 \% = 95 \%$$

Quelle

- Die Daten hält die Produktionsabteilung bereit.
- Zur Berechnung der Anlagenausbeute müssen von der Gesamtzahl der produzierten Einheiten sämtliche Ausschussprodukte und Nacharbeitsprodukte sowie die Produkte der Anlaufphase von minderer Qualität abgezogen werden.

Interpretation

Die Anlagenausbeute (Quality Efficiency) setzt die Zahl der gefertigten Produkteinheiten, die den Qualitätsanforderungen des Unternehmens entsprechen, ins Verhältnis zur Gesamtzahl der produzierten Einheiten. Die Anlagenausbeute kann sowohl für eine einzelne Maschine als auch für eine ganze Fertigungsanlage berechnet werden. Sie gibt Aufschluss darüber, wie qualitativ hochwertig eine Anlage produziert und wie hoch der Effizienzverlust infolge defekter und zu überarbeitender Produkteinheiten ausfällt. Besonders aussagekräftig ist die Anlagenausbeute im Zeitvergleich (Qualitätsentwicklung).

Eine Anlagenausbeute von 100 % ist in der Praxis kaum zu erreichen, weil sie bedeuten würde, dass alle produzierten Teile dem gewünschten Standard entsprechen.

Maßnahmen zur Beeinflussung

Die Anlagenverfügbarkeit gibt frühzeitig Hinweise auf die Notwendigkeit, den Prozess verfahrenstechnisch zu untersuchen.

Als Einzelmaßnahmen kommen u. a. in Betracht:

- Wartung und Reparatur der Betriebsmittel (Maschinen, Werkzeuge usw.)
- Neuinvestition in Betriebsmittel, wenn diese nicht mehr die gewünschte Qualität produzieren
- Einweisung und verstärkte Schulung der Mitarbeiter
- Schaffung eines Qualitätsbewusstseins bei den Mitarbeitern
- Einführung variabler Entlohnungskomponenten in Abhängigkeit von der Qualität
- Aufbau eines Qualitätsmanagements mit regelmäßigen Qualitätskontrollen
- Änderung der Pausenregelung, wenn vor und/oder nach Pausen besonders niedrige Qualitätsquoten auftreten
- Änderung der Schichtpläne, wenn in bestimmten Schichten besonders niedrige Qualitätsquoten auftreten

Bei einer dauerhaft niedrigen Anlageausbeute muss das Unternehmen auch in Betracht ziehen, die Produktion der Marketing-Medien an einen unternehmensfremden Dienstleister zu übertragen (Outsourcing).

Grenzen

Bei Einzelanlagen sind die Ermittlung der Anlagenausbeute und die Zuordnung der Fehlerursachen zu einer Anlage recht einfach. Bei Kombination mehrerer Maschinen zu einer Fertigungsanlage aber wird die mangelnde Anlagenausbeute häufig nicht an der Maschine entdeckt, die sie verursacht hat. Dies gestaltet die Zuordnung mitunter schwierig.

Anlageneffizienz

→Overall Equipment Effectiveness

Anlagenleistung

(auch Performance Efficiency; in %)

Einige Unternehmen produzieren ihre Werbemittel wie Kataloge, Prospekte oder Mailings selbst. Wesentliche Voraussetzung einer effizienten Pro-