

van Kerkom  
Logistisches Handelscontrolling

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT  
Integrierte Logistik und  
Unternehmensführung

Herausgegeben von Professor Dr. Werner Delfmann

Kerstin van Kerkom

# Logistisches Handelscontrolling

Unternehmensspezifische  
Controllingsysteme im Einzelhandel

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Werner Delfmann

ISBN 978-3-8244-6804-1

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1998

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher  
Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998

Lektorat: Claudia Splitzgerber / Annegret Heckmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

ISBN 978-3-8244-6804-1

ISBN 978-3-663-08701-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08701-4

## **Geleitwort**

Fortschrittliche Handelsunternehmen haben schon vor Jahren erkannt, daß logistische Kompetenz sich gerade im Handel zunehmend zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor entwickelt hat. Die vielfältigen Versuche hierzu reichen von dem Aufbau handelseigener zentralisierter Nachschubsysteme über prozeßorientierte Reorganisationen bis hin zur logistikgerechten Umgestaltung von Abteilungen und Verantwortungsbereichen. Sukzessive versucht insbesondere der filialisierte Einzelhandel, die logistische Kontrollspanne auszudehnen. Aktuell werden im Rahmen des Konzeptes des 'Efficient Consumer Response' unternehmensübergreifende Konzepte diskutiert, die eine Integration von Marketing und Logistik über die Unternehmensgrenzen der Akteure im Distributionskanal hinweg zum Ziel haben.

Sollen derartig weitreichende Entscheidungen nicht nur auf der Basis von Intuition, Erfahrung und Modetrends getroffen werden, bedarf es einer Informationsgrundlage zur Bewertung der logistischen Handlungs- und Gestaltungsalternativen. Hier ist bis heute - trotz aller Entwicklungen der letzten Jahre - gerade im Einzelhandel noch ein erhebliches Defizit zu konstatieren. Die Controllingsysteme des Handels sind traditionell artikel- und sortimentsorientiert und in der Regel nicht darauf ausgerichtet, die Kosten- und Leistungseffekte logistischer Prozeßalternativen zu erfassen und auszuweisen. Je mehr aber die Gestaltung und Steuerung der logistischen Prozeßabläufe für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg der Handelsunternehmen entscheidende Bedeutung gewinnen, desto unverzichtbarer wird ein logistikorientiertes Controllingssystem für sie.

Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Dissertation angesiedelt. Frau van Kerkom hat auf der Basis einer in ihrer Differenziertheit höchst beachtlichen Analyse des aktuellen Controllingystems der Karstadt AG die Notwendigkeit einer stärkeren Logistikorientierung herausgearbeitet. Dabei wird bereits sehr deutlich, daß unterschiedliche Warengruppen auf Grund ihrer gänzlich verschiedenen Logistikabläufe unterschiedliche Ansprüche an die Steuerungsinformationen beinhalten. Auf der Grundlage dieser empirischen Erkenntnisse entwickelt die Autorin sodann ein umfassendes Konzept eines logistikorientierten Handelscontrolling, das auf diese spezifischen Anforderungen ausgerichtet ist. Dieses Konzept bietet eine hoch interessante Entwicklungsgrundlage, die durch Anpassung an die Bedingungen des Einzelfalles für die praktische Gestaltung unternehmensspezifischer Controllingssysteme im Handel wertvolle Impulse liefert. Nicht zuletzt wird deutlich, daß eine stärkere Logistikorientierung des Controllingystems weitreichende Konsequenzen bis in die Bereiche der Unternehmensführung hinein nach sich zieht und insofern über den Kernbereich des traditionellen Controlling weit hinaus geht.

Angesichts ihrer fundierten theoretischen Grundlagen, der interessanten und weitreichenden Ergebnisse und ihres unmittelbaren Praxisbezuges wünsche ich der Arbeit eine gute Aufnahme in Theorie und Praxis.

*Werner Delfmann*

## **Vorwort**

Die Logistik hat für den Einzelhandel in den letzten Jahren an wettbewerbsstrategischer Bedeutung gewonnen. Dies zeigt sich an der zunehmenden Integration logistischer Leistungen in die eigene Wertschöpfungskette. Die Rolle der Logistik beschränkt sich dabei nicht mehr nur auf die Verbesserung der Lager- und Transportprozesse sondern bezieht die Wechselwirkungen zwischen den Funktionsbereichen, insbesondere der Auftragsabwicklung und Warenverteilung mit ein. Die Realisierung dieser logistischen Perspektive in der unternehmerischen Führung setzt ein Denken in Prozeßzusammenhängen der direkt am Prozeß Beteiligten voraus sowie die Bereitstellung entscheidungsrelevanter querschnittsorientierter Logistikkosten und Logistikleistungsinformationen für unterschiedliche Problemstellungen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.

In der vorliegenden Arbeit wird ein Konzept für ein entscheidungsorientiertes logistisches Handelscontrolling entwickelt, das auf einer detaillierten Problemanalyse am Beispiel der KARSTADT AG aufbaut. Das entwickelte Konzept ist eingebettet in eine logistikorientierte Gestaltung der Geschäftsstrukturen des Einzelhandels. Es werden zum einen logistische Kosten und Leistungsdaten für die Gestaltung der logistischen Strukturen und Prozesse, zum anderen für die Steuerung der Warenflüsse für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und Hierarchieebenen erarbeitet.

Mein Dank gilt Herrn Dr. Eierhoff, der die Arbeit während seiner Tätigkeit als Vorstand der KARSTADT AG anregte und betreute. Insbesondere danke ich Herrn Wedderkopp und den Mitarbeitern des Bereichs Organisation/Logistik der KARSTADT AG, ohne deren Unterstützung die Arbeit in dieser Form nicht hätte geschrieben werden können. Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Darr für seine stete Gesprächsbereitschaft und konzeptionelle Unterstützung meiner Arbeit.

Herrn Prof. Dr. Delfmann danke ich sowohl für die Vermittlung des Kontaktes zur KARSTADT AG, wie auch für die fachliche Betreuung und zahlreichen Anregungen. Den Mitarbeitern des Seminars für Planung und Logistik danke ich für ihre Unterstützung und Diskussionsbereitschaft.

Herrn Prof. Dr. Müller-Hagedorn danke ich für die Übernahme des Korreferats.

Mein ganz persönlicher Dank gilt meinem Mann und unser beider Familien, die mir über die gesamte Zeit der Promotion hinweg Unterstützung jedweder Art haben zukommen lassen. Meinem Schwager Ralph danke ich für die EDV-mäßige Umsetzung der Abbildungen.

Meine Dissertation widme ich dem Andenken an meine Mutter.

*Kerstin van Kerkom*

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis..... XV

Abkürzungsverzeichnis..... XVII

**A. Einführung ..... 1**

**I. Ausgangspunkt der Untersuchung..... 1**

**II. Problemstellung ..... 5**

**III. Zielsetzung und Plan der Untersuchung ..... 8**

**B. Grundlagen zum logistischen Handelscontrolling ..... 12**

**I. Entwicklungsstand und Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Logistik ..... 12**

**1. Entwicklung der Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Logistik zu einem spezifischen Führungskonzept..... 12**

**2. Die wettbewerbsstrategische Bedeutung der Logistik..... 18**

    2.1 Die wettbewerbsstrategische Bedeutung der Logistik im Kontext der Absatzmarktvergleichsheuristik ..... 21

    2.2 Logistik als strategische Ressource im Kontext des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements ..... 26

**3. Logistische Bewertungsdimensionen..... 31**

    3.1 Die Kosten des logistischen Auftragszyklus ..... 32

    3.2 Die Serviceleistung des logistischen Auftragszyklus..... 34

    3.3 Die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit der Logistik..... 37

**4. Organisatorische Gestaltung der Logistik im Spannungsfeld zwischen traditionellen Ansätzen und aktuellen Segmentierungsansätzen..... 39**

    4.1 Traditionelle Ansätze zur Integration logistischer Aktivitäten ..... 40

    4.2 Aktuelle Ansätze logistischer Segmentierung..... 44

**5. Grundlagen einer spezifischen Einzelhandelslogistik ..... 48**

    5.1 Strukturelle Gestaltungsprobleme des logistischen Auftragszyklus im Einzelhandel ..... 54

    5.2 Prozessuale Gestaltungsprobleme des logistischen Auftragszyklus im Einzelhandel ..... 59



<b>II. Grundlagen zum logistischen Controlling und seine Übertragung auf den Einzelhandel</b> .....	65
<b>1. Einführung</b> .....	65
<b>2. Theoretische Fundierung des Controlling-Verständnisses</b> .....	66
2.1 Theoretische Fundierung des Controlling auf der Grundlage des Koordinationsparadigmas.....	67
2.2 Theoretische Fundierung des Controlling auf der Grundlage des Management Accounting .....	73
<b>3. Objektbereich und Aufgaben des logistischen Controlling</b> .....	81
3.1 Objektbereich des logistischen Controlling .....	81
3.2 Aufgaben des logistischen Controlling .....	83
<b>4. Die Bereitstellung von Fakten- und Methodenwissen im logistischen Controlling</b> ..	87
4.1 Probleme der logistikorientierten Informationsbereitstellung und konzeptionelle Lösungsansätze.....	88
4.1.1 Probleme einer logistikorientierten Kosten- und Leistungsrechnung .....	88
4.1.2 Konzeptionelle Lösungsansätze einer logistikorientierten Kosten- und Leistungsrechnung.....	93
4.1.3 Die Entwicklung logistischer Kennzahlen.....	102
4.2 Anwendung der Lösungskonzepte zur Unterstützung der Kontrolle, der Entscheidungsfundierung und der Koordination im logistischen Auftragszyklus.....	107
4.2.1 Anwendung zur Unterstützung der Kontrollfunktion.....	107
4.2.2 Anwendung zur Entscheidungsunterstützung .....	114
4.2.3 Anwendung zur Koordinationsunterstützung.....	121
<b>5. Logistisches Handelscontrolling als ein Element zur Unterstützung der Führung des handelsbetrieblichen Systems</b> .....	129
5.1 Besonderheiten des Handelscontrolling .....	129
5.2 Zur Notwendigkeit eines logistischen Handelscontrolling.....	133
<b>6. Zusammenfassung</b> .....	136

<b>C. Analyse der logistischen Komplexität der Leistungserstellung und ihre Führungsunterstützung durch ein Controlling dargestellt am Beispiel der KARSTADT AG</b> .....	138
<b>I. Analyse der logistischen Komplexität der Leistungserstellung am Beispiel der KARSTADT AG</b> .....	138
<b>1. Darlegung des Untersuchungsdesigns</b> .....	138
<b>2. Rahmenbedingungen der logistischen Leistungserstellung der KARSTADT AG</b> .	140
2.1 Grundstruktur und unternehmensspezifische Rahmendaten des Geschäfts- systems der KARSTADT AG .....	141
2.2 Einfluß der Sortimentsvielfalt auf die Logistiksysteme .....	142
<b>3. Stellenwert und Bedeutung der Logistik für die KARSTADT AG</b> .....	149
3.1 Wettbewerbsstrategische Bedeutung der Logistik .....	149
3.2 Stellung der Logistik in der Organisationsstruktur der KARSTADT AG .....	151
3.3 Der Einfluß der Logistikkosten und -leistungen auf das Unternehmensergebnis der KARSTADT AG .....	157
<b>4. Ist-Analyse und Beurteilung der Logistikstrukturen und -prozesse der KARSTADT AG</b> .....	166
4.1 Grundlegende Darstellung der Logistikstrukturen der KARSTADT AG .....	166
4.2 Ist-Analyse der Logistikstrukturen und -prozesse der Stapelabwicklung .....	169
4.2.1 Ist-Analyse der Logistikstruktur der Stapelabwicklung .....	170
4.2.2 Ist-Analyse der Logistikprozesse einer Stapelabteilung.....	175
4.3 Ist-Analyse der Logistikstrukturen und -prozesse am Beispiel einer regiona- lisierten Modeabteilung .....	183
4.3.1 Ist-Analyse der Logistikstruktur der regionalisierten Modeabwicklung ...	184
4.3.2 Ist-Analyse der Logistikprozesse einer regionalisierten Modeabteilung...	189
4.4 Ist-Analyse der Logistikstrukturen und -prozesse am Beispiel einer zentra- lisierten Modeabteilung .....	195
4.4.1 Ist-Analyse der Logistikstruktur der zentralisierten Modeabwicklung .....	196
4.4.2 Ist-Analyse der Logistikprozesse einer zentralisierten Modeabteilung.....	200
<b>5. Zusammenfassende Würdigung der Stärken und Schwächen der Logistikstrukturen und -prozesse</b> .....	203

<b>II. Analyse des bestehenden Logistik-Controllingsystems zur Führungsunterstützung</b> .....	206
<b>1. Einleitung</b> .....	206
<b>2. Darstellung und Beurteilung des Logistik-Controllingsystem der KARSTADT AG</b> .....	207
2.1 Ziele und Aufbau des Logistik-Controllingsystems der KARSTADT AG.....	207
2.2 Die Beurteilung der Unterstützung der Planung und Kontrolle durch das Logistik-Controllingsystem.....	210
2.2.1 Die Betriebsergebnisplanung und -kontrolle der Verkaufshäuser (Integrierte Betriebs-Ergebnis-Planung).....	213
2.2.2 Die Betriebsergebnisplanung und -kontrolle der Läger.....	217
2.2.3 Die wert- und stückzahlenmäßige Warenplanung- und steuerung .....	222
2.2.4 Die Betriebsdatenerfassung zur Leistungsabbildung der Lagerbetriebsstellen.....	226
2.3 Die Beurteilung der Entscheidungsunterstützung durch das Logistik-Controllingsystem .....	230
2.4 Die Beurteilung der Unterstützung der Koordination durch das Logistik-Controllingsystem .....	238
<b>3. Kritische Würdigung des Logistik-Controlling-System der KARSTADT AG</b> .....	244
<b>D. Gestaltungsentwurf für ein entscheidungsorientiertes logistisches Handelscontrolling</b> .....	248
<b>I. Einführung</b> .....	248
<b>II. Rahmenbedingungen und logistikorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette des Einzelhandels als Ausgangspunkt eines entscheidungsorientierten logistischen Handelscontrolling</b> .....	250
<b>1. Rahmenbedingungen der logistikorientierten Gestaltung der Wertschöpfungskette eines Einzelhandelsunternehmens</b> .....	251
<b>2. Ansatz zur Gestaltung der Wertschöpfungskette eines Einzelhandelsunternehmens im Rahmen des logistischen Auftragszyklus</b> .....	254
2.1 Grundlegende Gestaltung von Auftragszyklussegmenten im Einzelhandel.....	255
2.2 Ansatz zur logistischen Gestaltung der Geschäftsstrukturen eines Einzelhandelsunternehmens .....	260
2.3 Ansatz zur logistischen Gestaltung der Geschäftsprozesse eines Einzelhandelsunternehmens .....	266

<b>3. Exkurs: Outsourcing und Kooperation in logistischen Netzwerken des Einzelhandels</b> .....	276
3.1 Funktionsweise und Funktionsvoraussetzungen von "Kooperationen" .....	277
3.2 Logistische Netzwerke des Einzelhandels als strategische Kooperation .....	279
<b>III. Konzeption eines entscheidungsorientierten logistischen Handelscontrolling</b> .....	289
<b>1. Gestaltungskriterien, Aufgaben und Anforderungen an ein entscheidungsorientiertes logistisches Handelscontrolling</b> .....	289
1.1 Grundsätzliche Gestaltungskriterien eines entscheidungsorientierten logistischen Handelscontrolling .....	289
1.2 Aufgaben und Anforderungen an die Instrumente eines entscheidungsorientierten logistischen Handelscontrolling .....	291
<b>2. Grundlagen zur Leistungsrechnung im Rahmen eines entscheidungsorientierten Handelscontrolling</b> .....	296
2.1 Differenzierung von Erlös - und Leistungsrechnung .....	297
2.2 Systematisierung der logistischen Leistung .....	301
2.3 Erfassung, Messung und Bewertung der logistischen Leistung im Einzelhandel anhand von Service- und Qualitätskriterien .....	308
2.3.1 Sachliche und zeitliche Qualitätskriterien zur Erfassung, Messung und Bewertung der logistischen Leistung im Einzelhandel .....	310
2.3.2 Einzelanalyse der Qualität der logistischen Leistungserstellung im Einzelhandel .....	313
2.3.2.1 Qualitätskriterien zur Messung und Bewertung der Strukturbereitstellung .....	314
2.3.2.2 Qualitätskriterien zur Messung und Bewertung der Prozeßdurchführung .....	315
<b>3. Grundlagen zur Kostenrechnung für ein entscheidungsorientiertes Handelscontrolling</b> .....	320
<b>4. Informationsbereitstellung zur rechnungswesengestützten Koordination</b> .....	331
4.1 Die Funktionen von Verrechnungspreisen im Rahmen einer strategischen Kooperation .....	332
4.2 Bildung differenzierter logistischer Leistungspreise .....	333
4.2.1 Die Bildung differenzierter Verrechnungspreise für hierarchisch unterschiedliche Leistungsebenen .....	336

4.2.2	Die Bildung differenzierter Verrechnungspreise zur Steuerung der Lieferserviceinanspruchnahme .....	339
<b>5.</b>	<b>Die Informationsbereitstellung zur Planung, Steuerung und Kontrolle des logistischen Auftragszyklus</b> .....	<b>343</b>
5.1	Unterstützung der Ergebnisplanung und -kontrolle im Rahmen einer strategischen Kooperation .....	345
5.1.1	Deckungsbudgets zur branchenbezogenen Planung und Ergebniskontrolle in den Branchensegmenten .....	345
5.1.2	Planung und Leistungskontrolle der Filialen .....	350
5.1.3	Ergebnisplanung und -kontrolle des Logistik-Dienstleisters .....	351
<b>6.</b>	<b>Die Informationsbereitstellung zur Unterstützung logistischer Entscheidungen</b> ...	<b>358</b>
6.1	Die logistischen Entscheidungssequenzen im Einzelhandel und ihre Auswirkungen auf die Kosten- und Leistungsrechnung .....	358
6.2	Die Unterstützung von Entscheidungen zur Auswahl alternativer Strukturkombinationen .....	359
<b>E.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>362</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>367</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die Unterscheidung zwischen effektiven und effizienten Logistiksystemen .....	25
Abb. 2	Abbildung der Informations-, Waren- und Wertströme zwischen Industrie, Einzelhandel und Konsument .....	50
Abb. 3	Logistischer Auftragszyklus im Einzelhandel in seiner prozessualen und strukturellen Dimension.....	51
Abb. 4	Dreidimensionaler Bezugsrahmen zur Systematisierung der Aufgaben des logistischen Controlling.....	85
Abb. 5	Gegenüberstellung von traditionellem und prozeßorientiertem Wertefluß .....	95
Abb. 6	Zweistufige Verrechnung im Activity-Based Costing.....	98
Abb. 7	Schema zur Berechnung der Direkten-Produkt-Rentabilität .....	99
Abb. 8	Vergleich der Prozeßkostenrechnung (PKR), des Activity-Based Costing (ABC) und der direkten-Produktrentabilität (DPR). .....	101
Abb. 9	Meßpunkte in der Auftragsabwicklung (Schematisches Beispiel).....	105
Abb. 10	Beispiel für die Bezugsgrößenwahl auf der Basis von DPR .....	120
Abb. 11	Typologisierung von Beschaffungssituationen.....	144
Abb. 12	Vielfalt der Sortimente und ihr Einfluß auf die Warenwirtschafts- und Logistiksysteme .....	144
Abb. 13	Umsatzanteile der Hauptwarengruppen.....	148
Abb. 14	Einordnung der Logistik in die Organisationsstruktur der KARSTADT AG .....	153
Abb. 15a	Durchschnittliche Verteilung der Prozeßausführungskosten der abteilungsübergreifenden Servicestellen (Filiallager und Warenannahme).....	162
Abb. 15b	Versteckte Logistikkosten im Verkauf (Zentralisierte Abteilungen).....	163
Abb. 16	Die physischen Logistikstrukturen der Logistiksysteme der KARSTADT AG .....	168
Abb. 17	Prozentuale Umsatzverteilung der Abteilungen Kleinelektro(078) und Parfümerie (066).....	170
Abb. 18	Integrierte Auftragszyklusstruktur der Stapelabwicklung.....	171
Abb. 19	Vergleich des Warenausgang WVZ mit dem Warenausgang Filiale am Bsp. der Abt. 078 .....	178
Abb. 20	Prozentuale Umsatzverteilung der Abteilung Blusen (032).....	184
Abb. 21	Integrierte Auftragszyklusstruktur der Regionalen Modeabwicklung .....	185
Abb. 22	Vergleich Warenausgang RZ mit Warenausgang Filiale am Bsp. der Abt. 032.....	191
Abb. 23	Prozentualer Umsatzverlauf der Abteilung Herrenstrick- und Bademoden in 1996 .....	196

Abb. 24 Integrierte Auftragszyklusstruktur der Zentralen Modeabwicklung .....	197
Abb. 25 Vergleich des Warenausgang ZVL, RZ u. WVZ mit dem Warenausgang Filiale am Bsp. der Abt. 046 .....	202
Abb. 26 Aufbau des Logistik-Controlling Informationssystem der KARSTADT AG .....	209
Abb. 27 Planungsablauf der KARSTADT AG .....	212
Abb. 28 Betriebsergebnisrechnung der Verkaufshäuser .....	213
Abb. 29 Betriebsergebnisrechnung der Lagerbetriebsstellen (WVZ) der KARSTADT AG .....	217
Abb. 30 Logistische Kennzahlen-Matrix der KARSTADT AG .....	232
Abb. 31 Kernprozesse des Einzelhandels im Unterschied zur Sequenz funktionaler Aktivitäten .....	257
Abb. 32 Reichweiten-Matrix der Auftragszyklusstruktur im Einzelhandel .....	263
Abb. 33 Kombinationen unterschiedlicher dispositiver Integrationsreichweiten .....	271
Abb. 34 Modell der Kooperation zwischen Marketing- und Logistik-Geschäftsprozessen ..	283
Abb. 35 Vereinbarungen bezüglich unterschiedlicher Bedarfsarten innerhalb einer strategischen Kooperation .....	285
Abb. 36 Überblick über wichtige Controlling-Informationen zur wettbewerbsorientierten Beurteilung der logistischen Effizienz und Effektivität .....	296
Abb. 37 Effekte von kumulierten Qualitätsmängeln in logistischen Teilprozesse .....	312
Abb. 38 Logistische Infrastruktur-, Prozeßbereitschafts- und Leistungskosten .....	330
Abb. 39 Beispiel gestufter auf Kostenkategorien aufbauender Verrechnungssätze .....	337
Abb. 40 Exemplarische mittelfristige Prozeßleistungsbewertung zur Verrechnungspreisbildung .....	338
Abb. 41 Erweiterte Deckungsbeitragsrechnung .....	348
Abb. 42 Beispiel für die Erfassung sprungfixer Kosten am Beispiel der Personalkosten im Kommissionierbereich .....	357

### **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
ABC	Activity-Based-Costing
ABE	Automatische Bestandsermittlung
Abt.	Abteilung
abtllgs.bezogen	abteilungsbezogen
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
AL	Abteilungsleiter
AP	Abgabepreis
Bd.	Band
BDE	Betriebsdatenerfassung
BEPO	Bestellpositionsnummer
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGK	Bruttogewinnkalkulation
BP/BM	Bestellpunkt und Bestellmenge
bspw.	beispielsweise
BVL	Bundesvereinigung Logistik
CLM	Council of Logistics Management
d.h.	das heißt
DB	Deckungsbeitrag
DBW	Die Betriebswirtschaft
DM	Deutsche Mark
DOB	Damenoberbekleidung
DV	Datenverarbeitung
Div.	Division
DPR	Direkte-Produkt-Rentabilität
e.V.	eingetragener Verein
Ed.	Edition
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Einkaufspreis
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende



GF	Geschäftsführer
H.	Heft
HAKA	Herrenartikel
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
IBEP	Integrierte Betriebsergebnisplanung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
inkl.	inklusive
IJPD&LM	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management
IJPD&MM	International Journal of Physical Distribution and Materials Management
insbes.	insbesondere
IR	Integrationsreichweite
ISM	Informationssystem Mode
IV	Informationsverarbeitung
IW	Informationswirtschaft
Jg.	Jahrgang
JITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics
JoBL	Journal of Business Logistics
JoM	Journal of Marketing
KiKo	Kinderkonfektion
km	Kilometer
krp	Kostenrechnungspraxis
LHM	Lagerhilfsmittel
LKW	Lastkraftwagen
LRP	Long Range Planning
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Planung
MOBIDA	Mobiles Datenerfassungsgerät
No.	Number
Nr.	Nummer
NWW	Neue Warenwirtschaft
o. J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.V.	ohne Verfasser
PKR	Prozeßkostenrechnung

PM	Prozeßmanager
RZM	Regionalzentrum Mode
s.	siehe
S.	Seite
SMR	Sloan Management Review
Sp.	Spalte
TDM	1000 Deutsche Mark
TE	Transporteinheit
THM	Transporthilfsmittel
u.a.	unter anderem
VABSY	Variables Auswertungs- und Berichtssystem
VE	Verkaufseinheit
vgl.	vergleiche
VK	Verkaufspreis
Vol.	Volume
WiST	Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WVZ	Warenverteilzentrum
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZABB	Zentrale Anlage Bestellpunkt/Bestellmenge
ZE	Zentraleinkauf
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfL	Zeitschrift für Logistik
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZVL	Zentrales Vorratslager