universität wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Faktoren zur Einhaltung von Geschäftsprozessen

Eine empirische Untersuchung anhand von Media Saturn Spanien

Verfasser

Jörg Johann Jaki

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 157
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer / Betreuerin:	O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

Meiner Tochter.

Danksagungen

Ich möchte mich bei Herrn Prof. Mag. Rudolf Vetschera dafür bedanken, die Betreuung dieser Diplomarbeit übernommen zu haben und mich stets kompetent und hilfreich unterstützt zu haben.

Beim CFO von Media Saturn Spanien, Herrn Liebrecht von Beyme, bedanke ich mich für seine die Erlaubnis, interne Unternehmensdaten verwenden zu dürfen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 11
2. Konzepte 13
   2.1 Geschäftsprozesse 13
   2.2 Dezentralität 17
   2.3 Einhalten von formalen Regeln 19
   2.4 Kennzahlen 21
3. Das Unternehmen „Media Saturn“ 27
   3.1 Vorstellung – Überblick 27
   3.2 Historie 27
   3.3 Media Saturn in Spanien 29
   3.4 Konzept und Strategie 29
   3.5 Dezentralität als Unternehmensphilosophie 32
   3.6 Spannungsfeld Dezentralität – zentrale Vorgaben 33
   3.7 Prozesse in Media Saturn 34
   3.8 Entstehung und Einführung Prozessen in Media Saturn Spanien 35
   3.9 Überprüfung der Einhaltung von Prozessen – Indikatoren 37
4. Methode 39
   4.1 Kennzahlen des Frühwarnsystems 39
      4.1.1 Überblick 39
      4.1.2 Definition der Kennzahlen – Ziele, Risiken und Verantwortlichkeiten 40
   4.2 Zusammenfassung aller Kennzahlen 49
   4.3 Lineare Regression 50
5. Hypothesen und lineare Regressionen 55
   5.1 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seiner Größe ab.“ 56
      5.1.1 Arbeiten große Märkte besser? 56
      5.1.2 Messung 57
   5.2 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seinem Alter ab.“ 59
      5.2.1 Werden Märkte im Laufe der Zeit besser? 60
      5.2.2 Messung 62
   5.3 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seiner Entfernung von der Zentrale ab.“ 65
      5.3.1 Spielt der Standort eine Rolle? 65
      5.3.2 Messung 66
   5.4 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von der Teilnahme an der EWS-Schulung ab.“ 75
      5.4.1 Arbeiten Märkte, die die Schulung absolviert haben, besser? 75

5.5 Hypothese: „Die Performance hängt davon ab, ob der Markt die Schulung freiwillig besucht hat.“ 78
5.5.1 Arbeiten Märkte, die die Schulung freiwillig absolviert haben, besser?.. 78
5.5.2 Messung..... 79
5.6 Hypothese: „Die Performance hängt von der Rotation des Personals ab.“ 81
5.6.1 Arbeiten Märkte mit hoher Rotation schlechter? 82
5.6.2 Messung..... 83
5.7 Hypothese: „Die Performance hängt von der Verweildauer ab.“ 90
5.7.1 Sind Märkte besser, wenn ihre Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben?..... 90
5.7.2 Messung..... 90
5.8 Hypothese: „Die Marktperformance hängt vom Anteil befristeter Dienstverhältnisse ab.“ 93
5.8.1 Sind Märkte mit einem hohen Anteil an temporär beschäftigen Mitarbeitern schlechter? 93
5.8.2 Messung..... 95
5.9 Hypothese: „Die Performance hängt von Frauenanteil ab.“..... 97
5.9.1 Arbeiten Märkte mit höherem Frauenanteil besser?..... 97
5.9.2 Messung..... 97
6. Gesamtmodell – multiple Regression..... 99
6.1 Einleitung..... 99
6.2 Messung – 9 Faktoren..... 101
6.3 Messung – 9 Faktoren pro Kennzahlenbereich..... 103
6.3.1 Vereinbarungen..... 105
6.3.2 Wareneingang 106
6.3.3 Rechnungsprüfung..... 107
6.3.4 Kassiervorgänge 108
5.1 Messung – 9 Faktoren ohne Neueröffnung..... 108
6.4 Messung – Faktor Neueröffnung 110
7. Zusammenfassung 113
8. Anhang 117
8.1 Rohdaten 117
8.2 Tabellenverzeichnis..... 121
8.3 Abbildungsverzeichnis..... 123
8.4 Literaturverzeichnis 124
8.5 Abstracts 128
8.5.1 Abstract deutsch 128
8.5.2 Abstract English 129

8.6 Curriculum Vitae..... 131

1. Einleitung

Die Steuerung ist eine der fundamentalen Problemstellungen und Aufgaben für das Management von großen, komplexen Unternehmen. Gegenwärtige Tendenzen, wie die räumliche und zeitliche Aufspaltung von Prozessen zur Leistungserstellung, die Verteilung von Entscheidungsrechten auf dezentrale Unternehmenseinheiten, sich verändernde Formen von Beschäftigungsverhältnissen, die Individualisierung und das Streben nach eigenverantwortlicher Selbstverwirklichung und die damit einhergehende Erosion hierarchischer Autorität, führen zu einer „Entgrenzung von Organisationen“, die die Steuerung vor besondere Herausforderungen stellt. (Vgl. Deeg, 2010).

Dem Geschäftsprozessmanagement als Werkzeug für die gesamtheitliche Steuerung von Unternehmen kommt dabei eine entscheidende Funktion zu.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Geschäftsprozessen und den Faktoren, die den Grad ihrer Einhaltung beeinflussen. Diese Faktoren werden auf statistische Zusammenhänge mit messbaren Qualitätsindikatoren von Prozessen am Beispiel eines internationalen Handelsunternehmens untersucht.

Media Saturn ist der größte Elektroeinzelhändler in Europa. Als Erklärung für seinen Erfolg wird häufig auf die dezentrale Organisation verwiesen. Um sich der lokalen Kunden- und Wettbewerbssituation optimal anpassen und auf Umweltänderungen rasch reagieren zu können, hat das Unternehmen seinen lokalen Marktgeschäftsführern weitreichende Entscheidungsrechte übertragen. Gerade deshalb ist es notwendig, dass die Zentrale verbindliche und unverhandelbare Handlungsanweisungen vorgibt, die den Rahmen für das tägliche Arbeiten in den Märkten abstecken.

Vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses zwischen dezentraler Organisation und zentralen prozessualen Vorgaben soll anhand der 68 Märkte der spanischen Landesgesellschaft von Media Saturn überprüft werden, inwieweit diese Normen befolgt werden und welche Faktoren maßgebend für den Grad der Einhaltung in den Märkten sind.

Im Konkreten wird untersucht, ob dieses Maß an Einhaltung von der Größe, dem Alter, dem Standort eines Marktes oder seiner Teilnahme an Schulungen abhängt und welche Rolle mitarbeiterbezogene Faktoren wie Rotation, die durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen, der Anteil des Personals mit befristeten Verträgen oder der Frauenanteil spielen.

Um das Ausmaß, in dem Prozesse eingehalten werden, messbar zu machen, werden 24 Prozesskennzahlen aus dem internationalen Frühwarnsystem ausgewertet, und überprüft, welche Märkte die Zielvorgabewerte dieser Indikatoren erreichen oder verfehlen.

Die Arbeit gliedert sich folgendermaßen:

Im nächsten Abschnitt werden die für diese Arbeit fundamentalen Konzepte „Geschäftsprozesse“, „Dezentralität“, die „Einhaltung von formalen Regeln“, die „Messung der Prozessleistung anhand von Prozesskennzahlen“ definiert und theoretisch erörtert. Danach folgt eine Vorstellung des Unternehmens Media Saturn, wobei im Speziellen auf diese Konzepte und deren Bedeutung in der Praxis eingegangen wird. Anschließend werden die Kennzahlen, auf denen die nachfolgenden Analysen aufbauen, im Detail erklärt, und eine Methode der Zusammenführung sämtlicher Kennzahlen und globale Bewertung der Märkte entwickelt. Das Resultat dieser Evaluierung ist die Grundlage für die einfachen und multiplen Regressionsanalysen, anhand derer die Hypothesen statistisch überprüft werden. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.

2. Konzepte

In dieser Arbeit wird die Auswirkung verschiedener Faktoren auf die Einhaltung von zentral vorgegebenen Geschäftsprozessen untersucht. Vor dem empirischen Teil werden die in diesem Zusammenhang wichtigsten Konzepte aus der Organisationstheorie näher beleuchtet.

Im Mittelpunkt des Analyseinteresses stehen Geschäftsprozesse. Im Folgenden werden einige Definitionen und gängige Untergliederungen aus der Literatur angeführt und die Bedeutung von formalen Regeln sowie des optimalen Organisierungsgrades erläutert, um die Relevanz von Prozessen für Unternehmen zu illustrieren.

Prozesse definieren wünschenswerte Handlungen durch die Mitarbeiter und grenzen diese von unerwünschten ab. Prozesse werden in der Regel, wie auch im untersuchten Unternehmen, zentral vorgegeben. Im selben Unternehmen besteht gleichzeitig eine Tradition der Dezentraliät. Warum und welche Entscheidungsrechte zentral oder dezentral organisiert sind, wird im Kapitel „Dezentralität“ erörtert.

Um die Einhaltung von formal vorgegebenen Prozessen, die oft im Gegensatz zu ungeschriebenen Regeln stehen, und ob das Abweichen von Prozessen nicht auch von Vorteil für das Unternehmen sein kann, geht es im darauffolgenden Kapitel.

Damit Prozesse bewertet, gesteuert und verbessert werden können, ist es nötig, sie zu operationalisieren. Abschließend werden daher Kennzahlen als Mittel, Prozesse zu messen, thematisiert.

2.1 Geschäftsprozesse

In der Organisationstheorie wird häufig zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation unterschieden. „Die Aufbauorganisation betrifft die Gliederung des Unternehmens in arbeitsteilige Einheiten und ihre Koordination. ... Die Ablauforganisation detailliert unter zunehmender Bestimmung des Organisationsgrades nach Raum- und Zeitgesichtspunkten das in der Aufbauorganisation festgelegte

Handeln.“ (Bühner, 2004, S. 11). Diese Unterscheidung ist jedoch eher theoretischer Natur, sind doch die beiden Betrachtungsweisen von Organisation, Schreyögg spricht von Struktur und Prozess, nicht unabhängig von einander denkbar. (Schreyögg 2012, S. 27).

Während die Aufbauorganisation sich mit Fragen wie Abteilungsgliederung, Weisungsbefugnis und Kommunikationssystem beschäftigt, ist das Gestalten von Arbeitsprozessen Gegenstand der Ablauforganisation. (Laux, Liermann, 2005, S. 179 ff.).

In der Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche, wenn auch oft ähnliche Definitionen für Geschäftsprozesse, im Folgenden werden ein paar davon exemplarisch angeführt:

„A process is a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer on the market. It implies a strong emphasis on how work is done within an organization, in contrast to the product focus’s emphasis on what.“ (Davenport 1993, S. 6).

Schmelzer und Sesselmann unterscheiden Geschäftsprozesse von Prozessen im Allgemeinen. Unter letzteren wird „eine Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugt“, verstanden. Prozesse werden hier also als Input-Output-Beziehungen betrachtet. (Schmelzer, Sesselmann, 2008, S. 64 f.).

Auch die Definition der International Organization for Standardization (ISO) geht in diese Richtung, versteht sie Prozesse doch als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“ (ISO 9000:2000).

Laut Schmelzer und Sesselmann stellen Geschäftsprozesse im Gegensatz dazu den Kunden mit seinen Erwartungen an das Unternehmen bzw. die Leistungen, die er vom Unternehmen bezieht, in den Mittelpunkt und sie charakterisieren sich daher durch Anforderungs-Leistungs-Beziehungen. Geschäftsprozesse bestehen aus „der funktions-

und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen“. (Schmelzer, Sesselmann, 2008, S. 64 f.).

Allweyer definiert Geschäftsprozesse als eine „zeitlich-logische Abfolge von Aktivitäten zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe, wobei eine Leistung in Form von Material- und/oder Informationstransformation erbracht wird.“ (Allweyer 2005, S.47)

Eine gängige Kategorisierung von Geschäftsprozessen basiert auf Porter, der „value activities“ von Unternehmen in „primary activities“ und „support activities“ unterteilte. Primary activities sind jene, die direkt an der Erzeugung von Produkten und deren Verkauf an den Kunden beteiligt sind. Support activities unterstützen primary activities dabei, indem sie ihnen Inputs, Technologie, Personal und andere Funktionen zur Verfügung stellen. (Porter 1985, S. 36 ff.)

In weiterer Folge spricht man von Kern- (core processes) und unterstützenden Prozessen (supporting processes). Während Kernprozesse den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens Wert hinzufügen, sind unterstützende Prozesse notwendig, um das reibungslose Funktionieren der Kernprozesse zu gewährleisten. Heute werden in der Literatur unterstützende Prozesse noch weiter in support und mangagement processes unterteilt, je nachdem, ob sie direkt die Kernprozesse unterstützen oder generelle Managementtätigkeiten umfassen, wie das Planen, Organisieren, Überwachen, etc. von Unternehmensaktivitäten. (Harmon 2007, S. 86).

Die Prozesse in Media Saturn beschreiben detailliert, wer wie aus welchen Eingaben welche Leistungen erzeugen soll. Und auch bei Media Saturn gibt es Prozesse, die direkt Outputs für den Kunden erbringen, wie z.B. Kassierprozesse. Andere Prozesse sorgen dafür, dass Leistungen an interne (z.B. die Buchhaltung) oder externe (z.B. die Lieferanten) Abnehmer erbracht werden.

Für die Zwecke dieser Arbeit und ausgehend von der Praxiserfahrung im untersuchten Unternehmen, wird die Funktion von geschriebenen Geschäftsprozessen als für die Mitarbeiter verbindliche, formale Regeln in den Fokus genommen.

Schreyögg führt nun aus, dass formale Regelungen „ihrem Grunde nach Erwartungen an die Organisationsmitglieder“ seien. (Schreyögg 2012, S. 15). Solche Regelungen sind durch die Führungsstruktur legitimiert und beschreiben wünschenswerte Handlungen der Mitarbeiter als Reaktion auf die verschiedenen Situationen, mit denen sie konfrontiert werden.

Gutenberg unterscheidet zwei Arten von formalen Regelungen – generelle und fallweise. (Gutenberg 1990, S. 49). Während erstere konstante, über die Zeit gleichbleibende Normen darstellen, sind letztere als situative Anweisungen zu verstehen, die auf den Einzelfall bezogen sind. Damit generelle Regelungen Sinn machen, muss zum einen die zu organisierende Aufgabe hinreichend bekannt sein und zum anderen mit gewisser Sicherheit vorausgesagt werden können, dass diese auf absehbare Zeit konstant bleibt. Generelle Regelungen für sich ändernde Geschäftstatbestände würden ansonsten falsche Handlungsanweisungen geben, die dann nachträglich korrigiert werden müssten. (Schreyögg 2012, S. 17).

Generelle Regelungen reduzieren die Anzahl an Einzelfallentscheidungen und entlasten auf diese Weise die Unternehmensführung. Deshalb sollten „Vorgänge, die generell regelbar sind, generell geregelt werden.“ (Zell 2001, S. 20).

Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang vom „Substitutionsgesetz der Organisation“ und meint damit die Tendenz, fallweise Regelungen durch generelle zu ersetzen und erstere somit überflüssig zu machen. Dies ist in dem Ausmaß möglich, in dem es gelingt, „die zu organisierenden Gegenstände gleichartig und wiederholbar zu machen“. (Gutenberg, 1990, S. 50).

Daraus leitet sich ein optimaler Organisierungsgrad ab. Bis zu einem gewissen Grad ist das Einführen neuer, zusätzlicher genereller Regeln erfolgreich. Ein Überschießen, Schreyögg spricht in diesem Zusammenhang von Überorganisation oder Bürokratisierung, muss jedoch vermieden werden (Schreyögg 2012, S. 17). Ab einem bestimmten Punkt schaffen weitere generelle Regeln mehr Probleme als sie lösen und sind daher zu unterlassen. Das Regulierungsoptimum muss jedes Unternehmen für sich selbst ermitteln und im Fall von Änderungen der Aufgabencharakteristiken adäquat anpassen.

Die in dieser Arbeit durch Prozesse geregelten Tatbestände lassen wenig Handlungsspielraum für die Mitarbeiter zu, denn diese Vorschriften sind für die Mitarbeiter verbindlich. Das liegt hauptsächlich daran, dass die hier überprüften Regelungen formuliert wurden, um Risiken vom Unternehmen abzuwenden. Es sind dies ganz grundlegende Anforderungen, wie z.B. das Vermeiden von Kassendifferenzen oder das Sicherstellen von korrekten Bestellpreisen, die auch bei wechselnden Situationen über die Zeit hin Gültigkeit bewahren und deshalb generell geregelt werden können. Das bedeutet aber nicht, dass Mitarbeiter nicht gelegentlich über Bürokratisierung klagen.

2.2 Dezentralität

Die Zentralität bzw. Dezentralität wird in der Literatur als eines der grundlegenden Elemente genannt, die die Struktur einer Organisation beschreiben, und mit der sich Manager bei der Gestaltung einer Organisation auseinander zu setzen haben. (Vgl. Robbins 1998, S. 200 ff., Daft 2010, S. 18). Daneben werden häufig Elemente wie der Grad der Arbeitsteilung, die Weisungskette, die Führungsspanne und die Formalisierung angeführt.

Die Dezentralität gibt Auskunft darüber, wo in einer Organisation Entscheidungen getroffen werden. Ist dies an einem einzigen Platz an der Spitze der Hierarchie der Fall, spricht man von zentral organisierten Unternehmen, passiert dies weiter unten in der Hierarchie oder an verschiedenen Orten, handelt es sich um ein dezentrales. Die Entscheidung über den Grad der der Dezentralität ist unmittelbar mit anderen Problemstellungen verbunden, wie der Frage nach der geeigneten Struktur von Weisungsrechten und der Gestaltung von Kontroll- und Koordinationsmechanismen. (De la Fuente, 1997, S. 234 ff.)

Welche Gründe sprechen nun für eine dezentrale Organisation? Durch das Delegieren von Entscheidungen von der Unternehmensspitze weg wird erreicht, dass sie näher an dem Platz getroffen werden, wo die eigentliche Arbeit verrichtet wird. Dadurch wird Geschwindigkeit gewonnen und die Reaktionszeit des Unternehmens auf

Veränderungen durch die Umwelt verkürzt, insbesondere dann, wenn die dezentrale Einheit sich nicht mit anderen abstimmen muss. Außerdem können bei solchen Entscheidungen lokale Gegebenheiten, etwa die konkrete Konkurrenzsituation oder besondere örtliche Kundenvorlieben, besser berücksichtigt werden. Eine zentrale Entscheidungsinstanz verfügt nicht über einen unmittelbaren Zugang zur Information, was zu langsameren und/oder schlechteren Entscheidungen führen würde. Eine dezentrale Entscheidungsfindung entlastet die Zentrale und erhöht die Kapazität der Informationsverarbeitung. Darüber hinaus wirkt das Übertragen von Verantwortung an Mitarbeiter auf den unteren Ebenen motivierend und kann Innovationen fördern. (De la Fuente, 1997, S. 234 ff.)

Allerdings entsteht durch das Delegieren von Entscheidungsrechten das Risiko eines Kontrollverlustes durch die Unternehmungsleitung. Es muss sichergestellt werden, dass sich die dezentralen Entscheider immer im Sinne des „großen Ganzen“ verhalten. Das erfordert einerseits eine Definition des Rahmens, in dem die Entscheidungen getroffen werden können, z.B. vorgegebene Geschäftsprozesse, und erhöht andererseits den Bedarf an Kontroll- und Koordinierungsmechanismen und damit die Kosten.

Bei den Kosten ist weiters zu bedenken, dass in dezentralen Organisationen Funktionen verdoppelt werden und Stellen mit entsprechend qualifizierten (und teuren) Mitarbeitern besetzt werden müssen. Darüber hinaus ist abzuwägen, ob durch eine solche Organisation nicht unnötigerweise auf Economies of Scale verzichtet wird.

Bei der Festlegung des Ausmaßes an Dezentralität spielt eine Rolle, inwieweit die Aktivitäten der dezentralen Einheiten miteinander verknüpft bzw. voneinander unabhängig sind und ob die Entscheidungen, die übertragen werden sollen, das Unternehmen als Ganzes oder lediglich die jeweilige Einheit betreffen. Entscheidungen des ersten Typs werden in der Regel zentral getroffen werden, jene des zweiten dezentral. (De la Fuente, 1997, S. 241)

Jede Organisation befindet sich in der Praxis irgendwo auf dem Kontinuum, dessen Endpunkte die vollständige Zentralität bzw. die komplette Dezentralität bilden. Die Ausprägungen in ihrer Reinform bringen erhebliche Nachteile mit sich, etwa die Überbelastung der zentralen Entscheidungsinstanz mit Information, oder im Gegenteil,

ein uneinheitliches, unkoordiniertes Auftreten des Unternehmens nach außen hin. Das erfordert, dass jedes Unternehmen für sich den geeigneten Grad an Zentralisierung finden und je nach Anforderung gegebenenfalls neu ausbalancieren muss. (De la Fuente, 1997, S. 243).

In Media Saturn ist die Dezentralität ein fundamentaler Bestandteil des betrieblichen Selbstverständnisses. Gerade deswegen sind Regelungen, die für das reibungslose Funktionieren nach innen sowie Einheitlichkeit in der Leistungserbringung nach außen hin sorgen, wichtig. Andererseits wird in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage der Grad an Dezentralität im Streben nach Kosteneffizienz neu bewertet und sukzessive ausgehölt.

2.3 Einhalten von formalen Regeln

Schreyögg führt aus, dass in Organisationen neben den formalen Regeln, die aus der Hierarchie heraus entstehen, immer auch informale Regelungen existieren, die sich "spontan" durchsetzen, die aber genauso wie die formalen Regeln handlungsleitend für die Organisationsmitglieder sind. Auch wenn diese informalen Regeln ursprünglich als störend und illegitim angesehen wurden, so wird ihnen heute durchaus Wert als komplementäre oder korrektive Handlungsanweisungen zugewiesen, die für das Verhalten und den Leistungserfolg von Unternehmen wichtig sind. Diese Betrachtungsweise findet ihren Ausdruck auch im Forschungsgebiet der Organisationskultur, das gerade die Einflüsse ungeschriebener Faktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern untersucht.

Mitarbeiter weichen aus verschiedenen Gründen von formell vorgegebenen Regelungen ab, etwa weil es zu viele von ihnen gibt, so dass gar nicht alle gleichzeitig erfüllt werden können oder weil verschiedene Regeln einander widersprechen. „Bisweilen versuchen sich die Mitarbeiter den Regeln schlicht zu entziehen." (Schreyögg, 2012, S. 20)

In der Praxis finden sich sicher noch andere Gründe für das Abweichen von formalen Regeln, etwa dass der Sinn einer Regel nicht bekannt ist oder nicht verstanden wurde und die Konsequenzen eines Verstoßes gegen die Regel daher nicht berücksichtigt

werden.

Manchmal stehen Mitarbeiter vor dem Dilemma, formale Regelungen einhalten zu müssen, obwohl die der Regel zugrunde liegende Situation, deren Lösung sie eigentlich bieten soll, nicht eintritt. Gegebenenfalls würde die Befolgung der Norm sogar Schaden verursachen. In einem solchen Fall kommt es vor, dass Mitarbeiter bewusst gegen die Norm verstoßen und eigenmächtig nach effizienteren Lösungen suchen. Die automatische Sanktion, die ein solcher Regelbruch nach sich ziehen müsste, wäre hier kontraproduktiv und nicht im Sinne des Unternehmens. Es müsste daher in einem solchen Fall von einer Bestrafung des Mitarbeiters abgesehen und im Gegenteil sein eigenständiges Denken belohnt werden. (Schreyögg, 2012, S. 20).

Einerseits stößt also der Wunsch nach umfassenden formalen Regelungen an seine Grenzen, insbesondere dann, wenn die Situationen, für die die Regelungen geschaffen wurden, starker Variabilität unterworfen sind. Andererseits wird erkennbar, dass Aktionen, die außerhalb des vorgegebenen Rahmens liegen, durchaus wertvoll für das Unternehmen sein können.

Um das Problem der ungeeigneten formalen Regelung (Überregulierung), zu vermeiden, schlägt Schreyögg vor, Organisation nicht nur im Sinne eines möglichst genauen gedanklichen Vorwegnehmens von Situationen und dem Definieren von Lösungswegen anzusehen, sondern es sich vielmehr zur Aufgabe zu machen, Bedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, selbständig und unter Anwendung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse nach Lösungen zu suchen. (Schreyögg, 2012, S. 20).

Diese Arbeit geht nicht auf die individuelle Entscheidung einzelner Mitarbeiter ein, eine Regel einzuhalten oder nicht, sondern vielmehr auf die Summe vieler solcher Entscheidungen und deren Determinanten. Andererseits wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass das Abweichen von Prozessen nicht immer auf einer aktiven Entscheidung beruht, sondern dass Mitarbeiter auch die nötigen Mittel und Qualifikationen benötigen um überhaupt in der Lage zu sein, die Vorschriften zu befolgen, z.B. durch Schulungsbesuch.

2.4 Kennzahlen

„Warum sollen wir Prozesse messen?“ Diese Frage beantwortet Freidinger folgendermaßen: „Wenn wir eine Sache nicht in Zahlen ausdrücken können, wissen wir nicht genug darüber. Wenn wir nicht genug über eine Sache wissen, können wir diese nicht steuern. Wenn wir etwas nicht steuern können, sind wir dem Zufall und den Wechselfällen des Lebens ausgeliefert.“ (Freidinger 2006, S. 10).

Um also Steuerbarkeit über Prozesse zu erlangen, sind Kennzahlen notwendig.

Preißler definiert unter dem Hinweis, dass der Begriff wie so oft in der Betriebswirtschaftslehre nicht einheitlich verstanden wird, Kennzahlen wie folgt:

„Unter Kennzahl versteht man ... im Allgemeinen eine Größe, die einen quantitativ messbaren Sachverhalt in konzentrierter Form wiedergibt, die in zusammenfassender, teilweise auch vergröbernder Weise Zusammenhänge der wirtschaftlichen Arbeitsweise eines Unternehmens erläutert und veranschaulicht.“ (Preißler, 2008, S 11.)

Kennzahlen erfüllen verschiedene Funktionen im Unternehmen: Sie dienen dazu, aus einer großen Menge an Informationen die für die Entscheidungsfindung und Erfolgskontrolle wesentlichen Sachverhalte herauszudestillieren. Dabei sollen Tatbestände objektiv und funktionsübergreifend aufgezeigt werden. Kennzahlen sollen Schwachstellen frühzeitig aufdecken um rechtzeitig gegensteuern zu können. (Preißler, 2008, S 3.)

Prozesse sollen effektiv und effizient sein. Effektiv ist ein Prozess dann, wenn er die gewünschten Ergebnisse liefert. Effizient ist er dann, wenn er dies auf optimale Art und Weise schafft. Zur Messung von Effektivität und Effizienz werden in der Literatur regelmäßig die Größen Qualität (Effektivität) sowie Zeit und Kosten (Effizienz) als die relevanten Messgrößen für Prozesse genannt. (Wilhelm 2007, S. 78). Letztendlich messen alle Kennzahlen verschiedene Ausprägungen von Qualität, Zeit oder Kosten.

Jeder Betrieb muss die für seine Anforderungen notwendigen Prozesskennzahlen

definieren. Wilhelm schlägt dafür folgende Vorgangsweise vor: Zuerst muss das Unternehmen entscheiden, welche Prozesse es grundsätzlich messen will. Im zweiten Schritt muss in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie festgelegt werden, nach welchem Kriterium der Prozess gemessen werden soll, also Qualität, Zeit oder Kosten. Danach muss die Kennzahl festgelegt werden, mit der das gewählte Kriterium am besten dargestellt werden kann. Und schließlich muss entschieden werden, aus welchen Daten die Kennzahl ermittelt werden soll. (Wilhelm, 2007, S 81 f.).

Bei der Entscheidung der Anzahl der zu ermittelnden Kennzahlen soll sich das Unternehmen auf einige wenige, aber für den Unternehmenserfolg entscheidende Indikatoren, beschränken. Preißler diagnostiziert in der Praxis allerdings häufig das Gegenteil, sprich „Informationsüberflutung“. Unternehmen hätten „in der Regel nicht zu wenige, sondern zu viele Kennzahlen und vor allem ungeeignete“. (Preißler, 2008, S. 3).

Parmenter präzisiert die Idee der Reduzierung. Er unterscheidet Kennzahlen (Indicators) in Key Result Indicators (KRIs), Performance Indicators (PIs) und Key Performance Indicators (KPIs). KRIs sind für ihn hoch aggregierte, aber aussagekräftige Ergebnismessungen, die dem Management anzeigen sollen, ob das Unternehmen sich insgesamt auf dem richtigen Weg befindet. Diese werden in längeren Abständen, Parmenter spricht von Monaten oder Vierteljahren, ermittelt. Am anderen Ende der Skala stehen KPIs, die die für den gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg kritischsten Faktoren messen. Es sind jene Faktoren, deren Veränderung die „dramatischsten“ Verbesserungen oder Verschlechterungen nach sich ziehen. Aufgrund der Tatsache, dass sie geschäftskritische Tatbestände messen, müssen sie aktuell sein, also täglich oder maximal wöchentlich ermittelt werden, ansonsten können sie kaum als geschäftskritisch angesehen werden. In der Regel sollen sie keine monetären Größen messen. Zwischen Key Result Indicators und Key Performance Indicators liegt eine Reihe von Leistungsmesszahlen, die ergänzende Informationen liefern.

Parmenter postuliert nun ein Verhältnis von 10-80-10 für die Relation von KRIs zu PIs und KPIs. Das bedeutet die bewusste Beschränkung einerseits der dem Management vorzulegenden kritischen Resultatskennzahlen und andererseits der operativen, geschäftskritischen Leistungsindikatoren. Auch wenn dies auf den ersten Blick nicht so

scheinen mag, gibt es für kein Unternehmen mehr als zehn geschäftskritische Performance-Kennzahlen. (Parmenter, 2007)

Welche Anforderungen muss nun eine Kennzahl erfüllen? Auch diese Frage wird von verschiedenen Autoren auf verschiedene Weisen beantwortet. Preißler nennt die folgenden Erfordernisse (2008, S. 23 ff.), die gut die Anforderungen, die Media Saturn an seine Indikatoren stellt, wiedergeben:

Zielorientierung

Kennzahlen sollen immer jene kritischen Faktoren messen, die für das Erreichen der Unternehmensziele entscheidend sind.

Aktualität

Kennzahlen müssen so aktuell wie möglich sein, damit aus ihnen die richtigen Schlussfolgerungen abgeleitet werden können. Wenn Kennzahlen für die Prognose zukünftiger Entwicklungen verwendet werden sollen, ist wichtig, dass sie zum Zeitpunkt der Prognose nicht bereits überholt sind. Das Hauptproblem vieler Kennzahlen ist, dass sie sich, selbst wenn sie zeitnah ermittelt werden, auf abgelaufene Zeiträume beziehen. Zusätzlich zum Vergleich von aktuellen mit vergangenen Werten, der zwar die Entwicklung darstellen kann, aber die Schwäche hat, nichts über die Qualität der Vergangenheit auszusagen, ist daher der Soll-Ist-Vergleich sinnvoll.

Wirtschaftlichkeit

Der Nutzen, den die Kenntnis einer Kennzahl stiftet, muss höher sein als die Kosten, die Kennzahl zu ermitteln. Ansonsten wäre die Übung kontraproduktiv. Daraus ergibt sich auch eine Beschränkung der theoretisch ermittelbaren Indikatoren auf die unbedingt notwendigen. Die Qualität von Kennzahlen sollte in jedem Fall Vorrang vor der Quantität haben.

Validität

Kennzahlen müssen das messen, was tatsächlich gemessen werden soll, damit eine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse möglich ist. Für die Interpretation muss klar sein, wie eine Zahl ermittelt wird und welche Sachverhalte die Zahl beeinflussen. Außerdem muss stets berücksichtigt werden, dass sich die Situation zum Zeitpunkt der

Analyse bereits gegenüber jener zum Zeitpunkt der Ermittlung der Kennzahl geändert haben kann. Es dürfen nicht Kennzahlen miteinander verglichen werden, die in keinem Zusammenhang miteinander stehen und es kann andererseits genauso wenig sinnvoll sein, einzelne Kennzahlen ohne Zusammenhang zu interpretieren.

Richtigkeit

Die Qualität von Kennzahlen hängt von der Korrektheit der ihnen zugrundeliegen Zahlen ab – eine falsche Zahlengrundlage liefert falsche Kennzahlen. Eine fundamentale Voraussetzung für die Richtigkeit von Indikatoren ist, dass diese stets über den gleichen Zeitraum und auf der gleichen Basis mit einer einheitlichen Methode ermittelt werden und ihr Zustandekommen regelmäßig hinterfragt und überprüft wird.

Benutzerfreundlichkeit

Der Zugang zu Kennzahlen durch die Adressaten muss unkompliziert und schnell möglich sein. Kennzahlen müssen relevante Informationen liefern. Kennzahlensysteme sollen flexibel genug sein, um neu hinzukommende Auswertungen schnell integrieren zu können.

Frühwarnfunktion

Kennzahlen können eingesetzt werden, um früh auf Risiken für das Unternehmen aufmerksam zu machen. Dafür ist es notwendig, Soll-Werte zu bestimmen, und die Abweichungen der realen Werte von diesen Soll-Werten zu ermitteln. Als Methoden zur Soll-Wert-Bestimmung eignen sich Zeitvergleiche, Betriebsvergleiche oder Planwerte.

Datensicherheit

Kennzahlen bzw. der Zugang zu ihnen, müssen sicher sein, sodass sie nicht manipuliert werden können.

Verantwortlichkeit

Für jede Kennzahl muss es klare Verantwortlichkeiten geben, damit unerwünschte Entwicklungen an richtiger Stelle adressiert werden können.

Die Kennzahlen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, entstammen aus dem firmeninternen Frühwarnsystem, das mit dem Ziel geschaffen wurde, Risiken für das Unternehmen

rechtzeitig zu erkennen und den Entscheidern transparent zu machen. Die oben genannten Anforderungen sind für diese Kennzahlen unbedingt gültig.

Kennzahlen können formal grundsätzlich in Absolut- und Verhältniszahlen unterteilt werden. Absolutzahlen sind direkt gemessene Größen, die unabhängig von anderen Zahlen analysiert werden können und für sich allein genommen schon Aussagekraft enthalten. Häufig werden diese Zahlen im Zuge von Soll-Ist-Vergleichen verwendet. Absolutzahlen können Einzelzahlen (z.B. Mitarbeiterstand), Summen (z.B. Gesamtkosten), Differenzen (z.B. Ertrag minus Kosten) oder Durchschnitte (z.B. durchschnittlicher Kassenbarbestand) sein. Eine andere Unterteilung ist jene in Bestandszahlen, welche Werte zu einem bestimmten Zeitpunkt messen und Bewegungszahlen, die Größen über einen Betrachtungszeitraum darstellen.

In vielen Fällen sind Verhältniszahlen aussagekräftiger als absolute. Diese werden aus gemessenen Werten – absoluten Zahlen – errechnet. Verhältniszahlen setzen immer einen Wert in Relation zu einem anderen. Je nachdem, wozu ein Wert in Beziehung gesetzt wird, wird zwischen Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen unterschieden.

Gliederungszahlen geben den Anteil einer Größe an einer Grundgesamtheit an (z.B. Anteil variabler Kosten an Gesamtkosten). Beziehungszahlen setzen Größen, die definitionsmäßig unterschiedlich sind, aber in einem signifikanten inhaltlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen, in Relation (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter).

Indexzahlen wiederum werden verwendet, um gleiche Größen zu unterschiedlichen Zeitpunkten miteinander in Beziehung zu setzen, damit zeitliche Entwicklungen dargestellt werden können. Es werden Werten im Verhältnis zu einer fixen Bezugsgröße gesetzt (z.B.: aktueller Preis im Bezug zu Referenzpreis). (Preißler 2008, S. 23 ff.).

Die Kennzahlen, die in dieser Arbeit verwendet werden, sind in der Mehrheit Verhältniszahlen und zwar Gliederungszahlen, also Anteile von bestimmten Tatbeständen an ihrer Grundgesamtheit. Dies geschieht deshalb, weil absolute Werte von unterschiedlich großen Märkten nicht miteinander verglichen werden können. In diesen Fällen wird die Qualität von Prozessen in der Form gemessen, dass der Anzahl

an unerwünschten Vorgängen an der Grundgesamtheit dargestellt wird (z.B. Anteil der Bestellpositionen mit einer Preiskorrektur an allen Bestellpositionen eines Monats).

Einige der Kennzahlen sind Beziehungszahlen, setzen also verschieden definierte Größen in Relation (z.B. Wert der Kassendifferenzen im Verhältnis zum Umsatz). Dies ist deshalb sinnvoll, weil diese Werte Funktionen vom Umsatz sind und auf diese Weise wiederum unterschiedlich große Märkte miteinander verglichen werden können.

Eine der Kennzahlen ist ein absoluter Wert und misst den Faktor Zeit, nämlich die durchschnittliche Dauer des Einbuchens von Wareneingängen.

Um die erzielten Werte beurteilen zu können, werden die gemessenen Zahlen mit Vorgabewerten verglichen.

Eine Auflistung und detaillierte Beschreibung der einzelnen Kennzahlen findet sich im Abschnitt „Methode“.

3. Das Unternehmen „Media Saturn“

3.1 Vorstellung – Überblick

Die Media-Saturn Gruppe mit Sitz im deutschen Ingolstadt ist der größte Elektroeinzelhändler Europas und der zweitgrößte weltweit. Unter den Marken “Media Markt” und “Saturn” ist sie mit Märkten in 16 Ländern in Europa und Asien tätig.

Per Ende des Jahres 2011 betrieb sie 657 Media und 239 Saturn Märkte, und beschäftigte 58.660 Mitarbeiter (auf Vollzeitbasis). Dabei wurden 20,6 Mrd. € umgesetzt. (Metro Group Geschäftsbericht 2011).

Die Palette der verkauften Produkte reicht hierbei von Haushaltselektronik und Weißware, Unterhaltungselektronik, über Telekommunikation und neue Medien, Informatik und Software bis hin zu Fotografie und Videoprodukten. Dazu werden eine Reihe von Dienstleistungen, wie Finanzierung, Zustellung, Einbau und Installation, Garantieverlängerungen, Altgeräteentsorgung, Umtausch und Reparatur sowie eine Bestpreisgarantie angeboten.

Media und Saturn Märkte verfügen in der Regel über eine Verkaufsfläche von zwischen 2000 und 10.000 m^2 und bieten mehrere zehntausend verschiedene Artikel an. In Hamburg betreibt das Unternehmen das weltweit größte Elektroeinzelhandelsgeschäft mit einer Verkaufsfläche von ca. 18.000 m^2 auf denen an die 100.000 verschiedene Produkte verkauft werden.

Die Media Saturn AG befindet sich heute zu 75,41% im Eigentum der Metro AG. Der Rest teilt sich auf die Unternehmens-Mitgründer Helga und Erich Kellerhals und Leopold Stiefel auf. Diese verfügen über eine Sperrminorität und können in strategischen Fragen nicht überstimmt werden.

3.2 Historie

Im Jahr 1961 eröffnete das Ehepaar Friedrich Wilhelm und Anni Waffenschmidt in Köln

den ersten Saturn Markt. Dieser bot auf einer Verkaufsfläche von 120 m^2 Unterhaltungselektronik exklusiv an Diplomaten an. Im Jahr 1969 wurde dann der Verkauf für das breite Publikum geöffnet. (Website Media Saturn, Historie).

Der erste Media Markt entstand im Jahr 1979 in München und wurde von den Unternehmern Walter Gunz, Helga und Erich Kellerhals sowie Leopold Stiefel gegründet. Dieser Markt bot erstmals eine ganze Palette von Sortimenten unter einem gemeinsamen Dach an.

Die Beteiligung von Kaufhof an der Holding von Media Markt ermöglichte im Jahr 1989 die Eröffnung des ersten Marktes außerhalb von Deutschland. Im Konkreten wurde unter der Marke Hypermédia der erste Store in Frankreich gegründet.

Im Jahr 1990 übernahm die Media Markt Holding die Saturn-Hansa Handels GmbH und setzte damit den Grundstein für die ab diesem Zeitpunkt verfolgte Zwei-Marken-Strategie. Drei Jahre später wurde mit dem Erwerb der letzten Saturn Märkte die Integration der beiden Unternehmen abgeschlossen.

In der Folge fuhr das Unternehmen einen rasanten Expansionskurs, wobei den Eröffnungen von Märkten im deutschsprachigen Ausland die Übernahme der Media World Gruppe in Italien folgte.

Im Jahr 1996 schlossen sich mehrere Einzelhandelsunternehmen in Deutschland zur Metro AG zusammen. Der Konzern mit Sitz in Düsseldorf ist Mehrheitseigentümer der Media Saturn Holding GmbH.

Die Internationalisierungsstrategie fand im Anschluss daran mit dem Markteintritt in einem guten Teil der westeuropäischen Länder sowie Ungarn und Polen seine Fortsetzung.

Im Jahr 1995 wurde für Media Markt der Slogan “Ich bin doch nicht blöd!” entwickelt und im Jahr 2002 “Geiz ist geil!” für Saturn. Beide Slogans, wie auch andere, werden in übersetzter Form auch in nicht-deutschsprachigen Ländern eingesetzt und erzielen hohe Wiedererkennungswerte.

Das erste Haus auf asiatischem Boden wurde im Jahr 2007 in Istanbul eröffnet. Diesem folgten weitere Märkte in der Türkei sowie im asiatischen Teil Russlands. Im Jahr 2010 erreichte die Expansion einen vorläufigen Höhepunkt mit der Gründung des ersten Media Marktes in Shanghai. In China ist Media Saturn ein Joint Venture mit einem der weltweit wichtigsten Hersteller von Unterhaltungselektronik, der Foxconn Technology Group, eingegangen und betreibt seine Märkte dort seitdem unter der Marke “wan de cheng” (“Stadt, in der du unendlich viel bekommst”).

3.3 Media Saturn in Spanien

Der Markteintritt von Media Saturn in Spanien erfolgte im Jahr 1999 mit der Eröffnung des ersten Media Marktes in San Sebastián de los Reyes (Madrid). Im Jahr darauf wurde der erste Markt in Barcelona, wo sich auch die spanische Landeszentrale befindet, eröffnet.

In den folgenden Jahren wurde auch in Spanien stark auf Expansion gesetzt und bis zu zehn neue Standorte pro Jahr erschlossen.

Der Zwei-Marken-Strategie trug man ab dem Jahr 2005 mit der Gründung des ersten Saturns in Barakaldo (Bilbao) Rechnung.

Per Ende des Jahres 2011 verfügt das Unternehmen in Spanien über 58 Media und 10 Saturn Märkte.

Waren die ersten Jahre in Spanien in erster Linie von Wachstum geprägt, so zwang die 2008 einsetzende und bis heute andauernde Wirtschaftskrise das Unternehmen zu verstärktem Fokus auf Kostensenkung und einem strengen Rationalisierungskurs.

3.4 Konzept und Strategie

Charakteristisch für Media und Saturn Märkte ist ein großes Sortiment an

Markenprodukten, sowohl was Breite als auch Tiefe angeht. In jeder der angebotenen Warengruppen sind sämtliche wichtigen Hersteller vertreten, darüber hinaus kann der Kunde jeweils aus Artikeln sämtlicher Preiskategorien auswählen (Preisleiter).

“Markenprodukte zu unschlagbaren Preisen”. Unter diesem Motto versucht sich das Unternehmen am Markt zu positionieren und dieses Verkaufsargument nimmt in der Werbung einen prominenten Platz. Sowohl Media Markt als auch Saturn bieten eine Bestpreisgarantie an. Diese gewährt dem Kunden das Recht auf Umtausch oder Rückerstattung des Differenzbetrages, wenn er den selben Artikel innerhalb von zwei Wochen bei einem anderen Händler in der Region günstiger findet. (Media Saturn Unternehmensbroschüre).

Der Fokus auf Werbung ist eines der wichtigsten Merkmale des Unternehmens. Die Kampagnen setzen auf Humor zum Teil unter Einsatz von bekannten Komikern. Dabei werden einprägsame, manchmal auch kontroversielle Slogans verwendet. Im Zentrum der Werbung, sei es im Radio, Fernsehen, in Print- oder elektronischen Medien stehen immer einzelne Produkte und deren Preise. Eine eigene Agentur (”redblue”) überwacht die weltweite Einhaltung von Standards (Logos, Schriften, Farben, Formate,...).

Bei der Präsentation der Waren in den Märkten wird versucht, “Warendruck” zu erzeugen. Dem Kunden wird eine enorme Fülle an Produkten auf zum Teil übermannshohen Regalen präsentiert. Ein Stück der meisten Produkte wird ihm dabei im ausgepackten und eingeschalteten Zustand als so genannter Expo-Artikel zum Anfassen und Ausprobieren präsentiert. Das Erlebbar machen der Produkte findet seinen Ausdruck in HiFi-Studios, CD-Abspiel-Stationen, Spielekonsolen, etc. Das Mobiliar der Märkte hingegen ist bewusst spartanisch gehalten. Manche Artikel werden direkt von Paletten verkauft, was das Streben nach Preisbewusstsein verdeutlichen soll.

Eine Besonderheit ist die Zwei-Marken-Strategie des Unternehmens. Seit dem Zusammenschluss von Media Markt und Saturn wurden beide Vertriebslinien konsequent beibehalten und ausgebaut. Beide Häuser werden von getrennten Managementteams geführt und treten somit nicht nur nach außen hin als Konkurrenten auf. In den Ländern mit längerer Firmengeschichte sind dabei durchaus Unterschiede erwachsen (etwa Standorte in städtischen Einkaufszentren versus Märkte auf der grünen

Wiese, oder niedrigster Preis versus Technikkompetenz). In den jüngeren Ländern hingegen sind diese Differenzen kaum ausgeprägt. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise hat allerdings zu Einsparungen gezwungen, was dazu geführt hat, dass – jedenfalls in Spanien – vormals nach “rot” und “blau” getrennte Funktionen wieder zusammengeführt wurden.

Wie oben erwähnt verfolgt das Unternehmen einen ausgeprägten Wachstumskurs. So werden zum einen kontinuierlich neue Häuser in bestehenden Ländern eröffnet, zum anderen Schritt für Schritt neue Länder erschlossen.

Die besagte Wirtschaftskrise hat die verschiedenen Länder unterschiedlich stark getroffen. Sie hat dazu geführt, dass neue Strategien zur Kostensenkung bzw. zum Erschließen neuer Geschäftsfelder entwickelt wurden. So wurden einige defizitäre Märkte geschlossen, was lange Zeit ein absolutes Tabu im Unternehmen war. Darüber hinaus werden harte Rationalisierungs- und Zentralisierungsprogramme umgesetzt. Dies hat dazu geführt, dass der Mitarbeiterstand, trotz anhaltender Expansion heute niedriger ist, als in den Jahren zuvor. Darüber hinaus wurden und werden Landeszentralen zusammengelegt, wie etwa die portugiesische und die spanische.

Auf der Vertriebsseite wurde erneut, es ist dies der zweite Anlauf, mit dem Verkauf von Eigenmarken begonnen. Vier Marken (“OK”, “Isy”, “Koenic” und “Peaq”), die unterschiedliche Warengruppen abdecken, sollen unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und werden preislich differenziert positioniert.

Die wohl umfassendste strategische Neuausrichtung der letzten Jahre stellt der Multichannel-Ansatz dar. Dabei werden dem Kunden weitere, neue “Points of contact” zur Verfügung gestellt, zusätzlich zu den bestehenden stationären Häusern. So wurde in den einigen Ländern mit dem Verkauf über die Media Markt bzw. Saturn Website begonnen. Der Kunde hat dabei die Wahl, ob er sich online über ein Produkt informieren oder doch von einem Verkäufer im Markt beraten lassen will, ob er den Kauf an der Kasse im Markt oder im Netz tätigen will und auf welche Weise die Zustellung erfolgen soll – direkte Mitnahme, Zustellung nach Hause oder Abholung von online gekauften Produkten in nächst gelegenen Markt.

Neben physischen Produkten werden online auch Musikdownloads und Videospiele, Fotoausarbeitung und weitere Dienstleistungen angeboten.

In einigen Ländern wurden darüber hinaus das Projekt des Verkaufs mittels Automaten (“der kleinste Media Markt der Welt”) unternommen.

3.5 Dezentralität als Unternehmensphilosophie

Ein Kernstück der Unternehmensphilosophie ist die Dezentralität. Entsprechend dem Grundsatz “All business is local” sollen sich alle Märkte, ungeachtet des einheitlichen Auftretens nach außen hin, auf die spezifischen lokalen Gegebenheiten einstellen (können). Jeder Markt hat ein individuelles Konkurrenzumfeld und regional einzigartige Kundenvorlieben. Um dem Rechnung zu tragen werden den Marktgeschäftsführern weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Sortiment- und Preisgestaltung, Werbekampagnen und Personalplanung eingeräumt:

Bestellungen werden von den einzelnen Abteilungsleitern im Markt direkt bei den Lieferanten erstellt. Dabei können sie einerseits die vom zentralen Einkauf in den Jahresvereinbarungen akkordierten Konditionen in Anspruch nehmen und darüber hinaus selbständig mit den lokalen Vertretern ihrer Lieferanten zusätzliche Einkaufskonditionen aushandeln.

Damit ein Markt sich seinem lokalen Umfeld anpassen kann, hat er die Möglichkeit, seine Verkaufspreise selbst und unabhängig von anderen Media oder Saturn Märkten festzulegen. Das führt dazu, dass ein und derselbe Artikel in verschiedenen Märkten verschiedene Preise hat.

Darüber hinaus kann jeder Markt lokale sowie gemeinsam mit seinen umliegenden Häusern regionale Werbekampagnen durchführen und dafür mit seinen Lieferanten auch individuelle Werbekostenzuschüsse aushandeln. Das gibt ihm die Möglichkeit, schnell und flexibel auf seine lokale Konkurrenz zu reagieren.

Auch in der Personalplanung sind die Märkte grundsätzlich frei. Sie können über die

konkrete Ausgestaltung ihrer Organisation frei entscheiden, solange sie bestimmte Regeln einhalten (z.B. Verhältnis Mitarbeiter im Verkauf versus im Back Office). Daraus ergibt sich, dass jeder Markt eine unterschiedliche Personalstruktur hat, mit einem unterschiedlichen Mix an Vertragstypen und einer spezifischen Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Jeder Markt operiert dabei als rechtlich eigenständige Gesellschaft. An dieser ist der Marktgeschäftsführer mit bis zu 10% beteiligt.

Ungeachtet des dezentralen Geschäftsmodells sind die Märkte in organisatorischer Hinsicht in vielfacher Weise mit der Zentrale verwoben. Viele Prozesse werden arbeitsteilig zwischen Märkten und Zentrale durchgeführt, nehmen beispielsweise ihren Anfang im Markt und enden dann in der Hauptverwaltung (z.B. dezentrale Bestellung und Rechnungsprüfung; zentrale Verbuchung, Archivierung der Dokumente und Zahlung), oder werden umgekehrt von der Zentrale initiiert und dann in den Märkte ausgeführt (z.B. nationale Kampagnen, die zentral geplant und verhandelt werden).

Etliche Aufgaben werden vollständig von der Verwaltung für die Märkte übernommen (z.B. Lohnverrechnung).

3.6 Spannungsfeld Dezentralität – zentrale Vorgaben

Die Dezentralität ist in der Mentalität der Mitarbeiter verankert und das hat zu einem gewissen Unabhängigkeitsdenken der Märkte von der Zentrale geführt. Über die oben genannten Bereiche hinausgehend sind Märkte gelegentlich geneigt, von den zentralen Vorgaben abweichende Vorgehensweisen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund steht die Prozessabteilung mit ihrem Anspruch, für die verschiedenen dezentral verrichteten Tätigkeiten einheitliche Best Practices zu entwickeln und zu implementieren, vor einer besonderen Herausforderung. Die Frage, inwieweit der einzelne Markt sich selbst organisieren können soll bzw. inwieweit er zentrale Vorgaben einhalten muss, stellt sich konstant. Die Antwort darauf variiert je nach dem Bereich, den ein Prozess betrifft (z.B. strenge Vorgaben im Bereich Kassen

und Geldbewegungen; Freiheiten im Bereich von kommerziellen Fragen).

Die angesprochene Wirtschaftskrise und der daraus resultierende strikte Sparkurs fordert die Dezentralität heraus. Viele Prozesse werden neu überdacht und letztendlich zentralisiert. Administrative Tätigkeiten, etwa Abrechnungsprozesse mit den Lieferanten, werden vermehrt von den Märkten in der Hauptverwaltung verlagert. Auch zentral erstellte Bestellungen von Waren für die Märkte haben in der letzten Zeit größeres Gewicht erhalten. Darüber hinaus führt die Hinwendung zum Online-Verkauf zu Einschränkungen bei der freien Preisgestaltung durch die Märkte.

Die von der Zentrale vorgegebenen, dokumentieren Prozesse dienen den Märkten als verbindliche Handlungsanweisungen und werden von der Geschäftsführung manchmal als die “Gesetze des Unternehmens” bezeichnet.

Genau wie staatliche Gesetze von den Staatsbürgern werden die Prozesse von den Mitarbeitern gelesen oder nicht und in der Folge eingehalten oder auch nicht.

Diese Arbeit untersucht, welche Faktoren das Ausmaß der Einhaltung der zentral vorgegebenen Prozesse beeinflussen.

3.7 Prozesse in Media Saturn

Prozessmanagement in Media Saturn ist eine relativ junge Disziplin. Über viele Jahre diente das von der deutschen Landesgesellschaft erstellte “Orga-Handbuch” als einzige Quelle für Prozesse. Dieses wurde bei Bedarf um punktuelle “Orga-Anweisungen” ergänzt.

Die spanische Landesgesellschaft hat in Bezug auf interne Abläufe eine Vorreiterrolle übernommen. Im Jahr 2001 wurde eine eigene Prozessabteilung gegründet, die mit Hilfe einer externen Consulting-Firma erstmals die verschiedenen Geschäftsprozesse systematisch kategorisiert und dokumentiert hat. Diese Abläufe wurden im Lauf der Jahre zu einer kompletten Prozesslandschaft ausgeweitet.

Ab dem Jahr 2008 wurde, unter der maßgeblicher Mitarbeit der ehemaligen Leiterin der spanischen Prozessabteilung, die inzwischen in die Konzernzentrale nach Ingolstadt gewechselt war, das Projekt der International Store Processes (ISP) initiiert. Dieses hatte zum Ziel, Experten aus verschiedenen Bereichen, Hierarchieebenen und Ländern zusammenzubringen und einheitliche, international verbindliche Abläufe für die gesamte Gruppe zu erstellen und auszurollen.

Diese Prozesse wurden in der Folge in den einzelnen Ländern in unterschiedlicher Weise verwendet. In manchen Ländern stellten sie die erste derartige Dokumentation überhaupt dar und dient als Basis für Schulungen. In anderen Ländern, wie Spanien, wo bereits detailliertere und umfassendere Dokumentation vorlag, musste zumindest sichergestellt werden, dass die nationalen Prozesse den ISP nicht widersprachen, gegebenenfalls wurden die spanischen Abläufe angepasst.

In jüngster Zeit durchgeführte Umstrukturierungen und personelle Änderungen in Ingolstadt haben allerdings zu einer gewissen Aushöhlung der Bedeutung des internationalen Prozessmanagements geführt, und es ist heute nicht klar, inwieweit die bestehenden internationalen Abläufe aktuell gehalten bzw. weiterentwickelt werden, was im Gegenzug die Bedeutung des nationalen Prozessmanagements wieder erhöht hat.

3.8 Entstehung und Einführung Prozessen in Media Saturn Spanien

Die Erstellung eines neuen Prozesses in Media Saturn España wird immer aufgrund einer Anfrage an die Prozessabteilung initiiert. Diese kommt entweder von einer der Fachabteilungen aus der nationalen Hauptverwaltung oder direkt aus einem der Märkte.

Diese Anfragen werden von der Prozessabteilung nach festgelegten Kriterien priorisiert und in dieser Reihenfolge abgearbeitet. Kriterien für diese Reihung sind z.B. die Deadline, wenn es denn eine gibt, wie etwa für Kampagnen, ob der Ablauf oder die Ablaufsänderung notwendig geworden ist, um die Einhaltung einer gesetzlichen Vorschrift sicherzustellen, den Umsatz erhöhen soll, die Kosten senkt, etc.

Im nächsten Schritt werden sämtliche Informationen, die der Antragssteller geben kann, eingeholt. Danach werden die verschiedenen Fachabteilungen, die entweder direkt an der Durchführung des Prozesses beteiligt, oder deren Input aus fachlicher Sicht notwendig ist, konsultiert.

Auf Basis dieser Informationen erstellt der mit dem Projekt betraute Mitarbeiter einen ersten Entwurf. Dieser wird, insbesondere wenn es sich um größere oder komplexere Themen handelt, innerhalb der Prozessabteilung durchbesprochen und gemeinsam überarbeitet. Die daraus entstehende Erstfassung wird dann den beteiligten Fachabteilungen zur Begutachtung vorgelegt. Je nach Inhalt des Entwurfs sind davon unterschiedliche Bereiche betroffen (etwa Logistik, Einkauf, Service, Buchhaltung, Rechtsabteilung, etc.). Ausnahmslos jeder Prozess wird von der Abteilung Prüfung und Beratung gegengelesen und auf potentielle Risiken hin überprüft.

Aus diesem Gegenlesen durch die Fachabteilungen resultieren in der Regel Verbesserungsvorschläge, Ergänzungen und Korrekturen, die dann in die Endversion eingearbeitet werden. Der finale Prozess wird dann den betroffenen Abteilung, inklusive Prüfung und Beratung (“Auditoría Interna”), nochmals vorgelegt. Die Leiter dieser Abteilungen müssen dann den Prozess mittels Unterschrift freigegeben, erst dann kann er implementiert werden.

Jeder auf diese Weise autorisierte Prozess wird als Textdokument auf die Intranet-Seite hochgeladen und auf diese Weise den Mitarbeitern in den Märkten zur Verfügung gestellt.

In vielen Fällen, etwa wenn es sich um Abläufe für Kampagnen oder leichte Abänderungen von bereits bestehenden Prozessen handelt, erfolgt der Roll-Out mittels e-Mail-Versand an die betroffenen Marktmitarbeiter, das zum einen die wichtigsten Punkte zusammenfasst und zum anderen den Link zum Prozess anführt.

Im Fall von komplexeren Prozessen werden Schulungen der Marktmitarbeiter organisiert und von der Schulungsabteilung durchgeführt.

3.9 Überprüfung der Einhaltung von Prozessen – Indikatoren

Die Einhaltung von Prozessen in den Märkten wird auf mehrfache Weise überprüft:

Zum einen führt die Abteilung Prüfung und Beratung regelmäßige Revisionen direkt in den Märkten durch. Die im Intranet veröffentlichten Prozesse sind dabei für die Märkte verpflichtend und dienen als Grundlage für diese Prüfungen.

Zum anderen decken in manchen Fällen andere Abteilungen falsche Abläufe auf, etwa wenn in der Buchhaltung falsche oder unvollständige Daten aus dem Warenwirtschaftssystem übergeben werden, oder wenn notwendige Dokumente nicht erstellt werden.

Einen wichtigen Beitrag zur Einhaltung der vorgegebenen Prozesse und Beitrag zur Qualitätssicherung leisten die Indikatoren des Frühwarnsystems (auch Early Warning System, EWS). Es sind dies 24 Indikatoren, die aus Daten der einzelnen Warenwirtschaftssysteme (WWS) errechnet werden, welche täglich von den dezentralen Marktservern an die Konzernzentrale übertragen werden. Die KPIs des EWS sind international abgestimmte Kennzahlen und deren Zielwerte für alle Landesgesellschaften verbindlich. Sie messen fundamentale Prozessgrößen und sollen mangelhafte oder abweichende Prozesse aufdecken und die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen transparent machen.

Die Indikatoren des Frühwarnsystems bilden die Grundlage für die in dieser Arbeit durchgeführten Analysen. Auf den Inhalt der einzelnen Kennzahlen, deren genaue Berechnung sowie die vorgegebenen Zielwerte wird im Anschluss im Detail eingegangen.

4. Methode

In dieser Arbeit werden die Indikatoren des Frühwarnsystems als Basis für die weiteren Analysen herangezogen. Für die Zwecke dieser Arbeit, wie auch in der Unternehmenspraxis, werden die Begriffe Indikator, Kennzahl oder KPI synonym verwendet.

4.1 Kennzahlen des Frühwarnsystems

4.1.1 Überblick

Das Early Warning System ist eine Sammlung von 24 Kennzahlen, die sich aus den dezentralen Warenwirtschaftssystemen der Märkte errechnen. Mit diesen Kennzahlen werden wichtige Marktprozesse gemessen.

Das EWS ermöglicht es, sich rasch einen Überblick über einen Markt in Hinblick auf seine Prozessqualität zu verschaffen, und zwar einerseits in Bezug auf das Erreichen oder Abweichen von Zielvorgabewerten und andererseits im Vergleich mit anderen Märkten.

So können Probleme bei der Ausführung der zugrundeliegenden Prozesse erkannt und Maßnahmen zu deren Behebung ergriffen werden und auf diese Weise die Prozessqualität kontinuierlich verbessert werden.

Die KPIs des Frühwarnsystems werden von der Holding in den ersten Tagen eines jeden Monats jeweils für den Zeitraum des vergangenen Monats für sämtliche Märkte ermittelt.

Die Kennzahlen gliedern sich in vier Gruppen: Vereinbarungen, Wareneingang, Rechnungsprüfung, Kassiervorgänge. Für jede der Kennzahlen wurden mittels einer Ampelskala drei Bereiche festgelegt:

Grün: der aktuelle Wert ist in Ordnung
Gelb: der Wert ist auffällig und muss beobachtet werden
Rot: der Wert ist schlecht und signalisiert Handlungsbedarf

Im folgenden Abschnitt wird erklärt, was genau die einzelnen Kennzahlen messen, welches Ziel mit ihnen erreicht werden soll und wer (welche Rolle) im Markt für den jeweiligen Indikator zuständig ist.

4.1.2 Definition der Kennzahlen – Ziele, Risiken und Verantwortlichkeiten

4.1.2.1 Vereinbarungen

Unter Vereinbarungen (z.T. wird der hier generell der Begriff der Werbekostenzuschüsse, WKZ verwendet, obwohl diese nur einen Teil der Vereinbarungen darstellen) werden Zahlungen von Lieferanten an die Märkte verstanden. Je nach Motiv der Zahlung werden verschiedene Vereinbarungstypen unterschieden:

- Freier WKZ
- Zweckgebundener WKZ
- Personal/Promotion WKZ
- Eröffnungsbonus
- Fixer Bonus
- Variabler Bonus

Die Vereinbarungen werden von den Abteilungsleitern mit den Vertretern der Lieferanten ausgehandelt und im Warenwirtschaftssystem erfasst.

In die Indikatoren fließen jene Vereinbarungen ein, die von den Märkten selbst und nicht von der Zentrale erstellt werden.

Just-in-time agreements/Vereinbarungsquote
Diese Kennzahl misst den Anteil jener Vereinbarungen, die erst bei oder unmittelbar vor Fälligkeit in der Warenwirtschaft erfasst werden. Es soll erreicht werden, dass

Vereinbarungen unmittelbar nachdem sie verhandelt wurden, also noch am selben Tag, im WWS erfasst werden. Damit soll sichergestellt werden, dass keine Vereinbarung verloren geht.

Verantwortlich für die Kennzahl ist der Abteilungsleiter, der die Vereinbarung aushandelt.

Target-performance-comparison/Abrechnungsquote

Die Abrechnungsquote vergleicht den in der Vereinbarung ursprünglich erfassten mit dem tatsächlich fakturierten Wert. Mit diesem Soll-Ist-Vergleich soll sichergestellt werden, dass sämtliche verhandelten Beträge von der Industrie auch bezahlt werden.

Der Abteilungsleiter ist verantwortlich dafür, die Vereinbarungen so auszuhandeln, dass es später bei der Fakturierung keinen Klärungs- bzw. Änderungsbedarf mehr gibt.

Cancelled agreements/stornierte Vereinbarungen

Der Anteil der stornierten Vereinbarungen an den gesamten Vereinbarungen soll möglichst gering gehalten werden. Ein hoher Anteil an stornierten Vereinbarungen kann darauf hinweisen, dass Vereinbarungen erstellt werden, ohne dass sie entsprechend vom Lieferanten autorisiert worden sind, oder dass falsche Vereinbarungstypen verwendet werden, die dann nachträglich korrigiert werden müssen.

Es ist die Aufgabe des Abteilungsleiters, für die ordnungsgemäße und unzweifelhafte Autorisierung der Vereinbarung durch den Lieferanten zu sorgen sowie den richtigen Vereinbarungstyp zu verwenden.

4.1.2.2 Wareneingang

Incorrect subsequent orders/falsche nachträgliche Bestellungen

Gelegentlich wird Ware angeliefert, ohne dass eine Bestellung in der Warenwirtschaft dafür erstellt wurde. Dies kommt z.B. dann vor, wenn der Lieferant die bestellte Referenz nicht mehr zur Verfügung hat und stattdessen ein anderes Modell liefert, oder wenn etwa die Bestellung lediglich mündlich oder auf sonstigem Wege, jedenfalls außerhalb des Systems, erfolgt ist.

Wird die Ware vom Markt trotz der fehlenden Bestellung akzeptiert, muss eine „nachträgliche Bestellung“ erstellt werden. Die Lagermitarbeiter haben in diesem Fall die Anweisung, Waren im WWS ohne Bestellung vorläufig auf einen speziellen, nicht verkaufsfähigen Lagerort (= Lager 20) einzubuchen. Wenn der Abteilungsleiter dann die Bestellung erstellt, wird die Ware auf einen verkaufsfähigen Lagerort umgebucht, und den Verkäufern als freie Menge angezeigt.

Es ist, unter anderem aus versicherungsrechtlichen Gründen, wichtig, die Ware, die mit der Übergabe an der Laderampe in den Besitz des Marktes übergeht, unverzüglich im Warenwirtschaftssystem zu erfassen, unabhängig davon, ob dafür eine Bestellung vorliegt, oder nicht.

Falsch wäre, wenn das Lager erst auf eine Bestellung des Abteilungsleiters warten und die Ware solange unregistriert im Warenannahmebereich liegen lassen würde.

Der Indikator misst den Anteil jener Bestellungen, die am gleichen Tag oder noch später als der Wareneingangstag erstellt wurden, ohne dass die Ware davor auf Lager 20 gebucht wurde. Genau gesagt sind es zwei getrennte Indikatoren, die Bereiche Software, Musik und Filme (= „Tonträger“ oder „TT“ genannt) werden getrennt von den restlichen Artikeln (= „Unterhaltungselektronik“ oder „UE“) ausgewertet.

Jeder Abteilungsleiter ist für seine Ware verantwortlich, er muss die Bestellung in der Warenwirtschaft erstellen. Er ist für das Erreichen der Zielvorgabe allerdings auf den Lagerleiter angewiesen, der mit seinem Team dafür Sorge tragen muss, dass die Ware unverzüglich im System erfasst wird, unabhängig davon, ob eine Bestellung vorliegt oder nicht.

Booking rate on same day/Buchungsrate am Wareneingangstag

Das Warenwirtschaftssystem soll jederzeit die reale Situation der Ware abbilden, Ware die nicht gebucht ist, darf nicht verkauft werden. Daher, wie auch aus anderen Gründen, gibt es die Anweisung, Ware ausnahmslos am selben Tag des Wareneingangs einzubuchen. Die Kennzahl misst den Prozentsatz der Warenbuchungen, die noch am selben Tag der Warenannahme erfolgt sind.

Die Verantwortlichkeit des taggleichen Buchens liegt beim Lagerleiter, er muss die Warenannahme und seine Mitarbeiter so organisieren, dass es zu keinen Verzögerungen bei der Verbuchung kommt.

Average booking duration/Buchungsdauer

Die durchschnittliche Buchungsdauer gibt an, wie viel Zeit tatsächlich zwischen der Warenannahme und der Warenbuchung vergeht, wofür ebenfalls der Lagerverantwortliche Sorge zu tragen hat.

Booking on month change/Buchungen über den Monatswechsel

Die Vorgabe des taggleichen Buchens ist besonders am Monatswechsel bedeutsam. Im Zuge des Monatsabschluss werden am Monatsende die Warenbestände ermittelt und bewertet. Nicht eingebuchte Ware verfälscht die Bilanz. Zuständig für das monatsgleiche Einbuchen der Ware ist wieder der Lagerchef.

Over delivery/Überlieferungen

Überlieferungen treten dann auf, wenn der Lieferant, aufgrund von Packfehlern oder anderen Gründen, mehr Stück eines bestellten Artikels liefert, als der Abteilungsleiter in der Bestellung angefordert hat. Grundsätzlich soll nur bestellte Mengen geliefert werden. Die Kennzahl dient dazu um bei Verhandlungen mit dem Lieferanten zu belegen, inwieweit dieser Bestellvorgaben missachtet. Es ist die Aufgabe des Abteilungsverantwortlichens, die überlieferte Menge zu kontrollieren und mit dem Lieferanten zu klären und ihn so zu „erziehen“, dass er dem Markt keine ungewünschte Ware unterschiebt.

Stock 20/Lager 20

Wie oben beschrieben, dient der Lagerort 20 für das vorläufige Registrieren von Ware, die ohne Bestellung angeliefert wurde. Diese Ware kann völlig falsch bewertet sein, eben weil es keine Bestellung – mit geprüften Bestellpreisen – dafür gibt. Die Märkte sind daher angehalten am Monatsende keine Ware auf Lager 20 gebucht zu haben.

Es ist Aufgabe der Abteilungsleiter dafür zu sorgen, dass rechtzeitig vor dem Monatsende für sämtliche Artikel des Lager 20 Bestellungen in der Warenwirtschaft

erstellt werden, damit die richtige Bewertung der Ware für den Verkauf sowie für den Monatsabschluss sichergestellt ist.

Age structure of orders/Altersstruktur von Bestellungen

Die vergebenen Bestellungen müssen regelmäßig überprüft werden. In der Warenwirtschaft soll die Wirklichkeit stets wahrheitsgetreu dargestellt werden. Offene Bestellungen, die nicht mehr geliefert werden (sollen), müssen storniert werden und dürfen nicht mehr als erwartete Wareneingänge aufscheinen. Für offene Bestellungen werden am Monatsende Rückstellungen gebildet.

Der Anteil an alten offenen Bestellungen soll so gering wie möglich gehalten werden. Es gibt verschiedene Zielvorgaben für offene Bestellungen, und zwar für den Anteil an Bestellungen mit einem Alter von einem bis drei Monaten (< 30%), von vier bis sechs Monaten (< 10%) sowie jenen, die sechs Monate übersteigen (< 3%).

Jeder Abteilungsleiter ist dafür verantwortlich, seine offenen Bestellungen regelmäßig zu kontrollieren und aktuell zu halten.

Subsequent vs. normal orders/Anteil nachträgliche Bestellungen

Diese Kennzahl gibt den Anteil der nachträglich erstellten Bestellungen an der Gesamtzahl der Bestellungen an. Es sind dies Bestellungen von Artikeln, die erst auf Lagerort 20 gebucht wurden, was der korrekte Prozess für Warenlieferungen ohne Bestellung im WWS ist. Der Indikator zeigt also das Ausmaß an, in dem Ware ohne Bestellung im System angeliefert wird, wieder getrennt nach Tonträger (TT) und Unterhaltungselektronik (UE).

Für diese Kennzahl ist der Abteilungsleiter zuständig, auch wenn er dabei auf den Lagerleiter angewiesen ist, denn dieser muss dafür sorgen, die Ware unverzüglich auf Lager 20 zu buchen.

4.1.2.3 Rechnungsprüfung

Invoice price/Qualität der Bestellpreise

Dieser Indikator misst die Anzahl in der Rechnungsprüfung durchgeführten

Preisänderungen. Bestellungen sollen stets mit den korrekten Bestellpreisen und Bestellkonditionen erstellt werden und sollen nicht erst in der Rechnungsprüfung korrigiert werden. Solange die Rechnungsprüfung falsche Einkaufspreise nicht richtigstellt, wird die Ware falsch bewertet und erzeugt beim Abverkauf falsche Spannen. Falsche Einkaufspreise führen dazu, dass falsche Verkaufspreis festgelegt werden.

Verantwortlich für das korrekte Erfassen von Bestellpreisen und –konditionen ist der jeweilige Abteilungsleiter. Die Kennzahl wird getrennt für UE und TT ermittelt.

Special cases/Sonderfälle

Der Abschluss von offenen Positionen in der Rechnungsprüfung aus Wareneingängen, Industrieretouren, Vereinbarungen, Provisionen, etc. löst automatisch Zahlungen oder Zahlungskürzungen an die Lieferanten aus.

In manchen Fällen werden jedoch offene Positionen durch Korrekturbuchungen von fehlerhaften Warenbewegungen generiert. Um zu Verhindern, dass durch die Bearbeitung dieser Positionen reale Zahlungen ausgelöst werden, werden diese mittels so genannter Sonderfälle abgeschlossen. Diese Art der Rechnungsprüfung setzt den automatischen Zahlungslauf außer Kraft.

Eine große Anzahl an Rechnungsabschlüssen mittels Sonderfall deutet auf eine hohe Notwendigkeit von Korrekturbuchungen hin, was auf unsaubere Prozesse schließen lässt.

Fehlerhafte Buchungen können überall auftreten, wo Waren bewegt werden, sei es beim Einbuchen der angelieferten Bestellungen, beim Umlagern von Waren zwischen Außenlager und Markt, beim Verkauf, im Servicebereich, etc. Dementsprechend können die Ursachen für Korrekturen in verschiedenen Bereichen liegen. In letzter Instanz ist allerdings immer Abteilungsleiter verantwortlich für seine Ware. Er muss Fehler in der Bestandsführung entdecken und aufklären und die entsprechenden Korrekturbuchungen autorisieren.

Open payables/offene Verbindlichkeiten

Diese Kennzahl misst den Anteil Verbindlichkeiten, die sechs Wochen nach Entstehen noch nicht in der Rechnungsprüfung abgeschlossen wurden. Es handelt sich hierbei um Verbindlichkeiten aus Warenbestellungen, Reparaturrechnungen von Werkstätten, Einnahmen für Dritte sowie Provisionsrückzahlungen. Solange diese Sätze in der Rechnungsprüfung nicht bearbeitet werden, wird keine Zahlung ausgelöst.

In der Regel werden längere Zahlungsziele verwendet, wichtiger ist der zeitnahe Rechnungsabschluss im Hinblick auf die Überprüfung der Einkaufspreise und damit das Sicherstellen der richtigen Handelsspanne.

Das Büro ist verantwortlich für das zeitnahe Prüfen und Abarbeiten von Rechnungen und für das rechtzeitige Reklamieren von Rechnungskorrekturen beim Lieferanten.

Open receivables/offene Forderungen

Forderungen an Lieferanten werden in der Regel mittels Belastungsanzeigen in der Rechnungsprüfung abgeschlossen, welche die offenen Zahlungen an die Lieferanten reduzieren. Diese Forderungen entstehen aus Industrieretouren, Vereinbarungen, Provisionen oder Rückforderungen von Einnahmen von Dritten. Der Indikator weist jene Forderungen aus, die sechs Wochen nach Entstehung noch nicht abgeschlossen wurden.

Die Märkte sind dazu angehalten, offene Forderungen unverzüglich abzuschließen und umstrittene Ansprüche zeitnah zu klären, dies ist Aufgabe des Büros.

4.1.2.4 Kassiervorgänge

Cash drawer differences/Schubladendifferenzen

Im Kassenbereich werden tragbare Kassenschubladen verwendet. Diese werden den Kassierern persönlich zugewiesen und dann in die jeweils verwendete Kasse eingehängt. Sämtliche Kassiervorgänge und Abrechnungen werden auf Schubladenebene durchgeführt. Die Kennzahl “Schubladendifferenzen” misst den Unterschied zwischen dem aus den Verkaufsvorgängen errechneten, theoretisch vorhandenen Geldbetrags und dem realen Istbetrag. Ziel ist natürlich zu erreichen, dass

erst überhaupt keine Differenzen entstehen, bzw. diese so gering wie möglich gehalten werden. Was natürlich nicht heißt, dass Fehlmengen künstlich niedrig gehalten und nicht aufgedeckt werden sollen.

Wenn dies möglich ist, sollen Fehler, sobald sie auftreten, analysiert und behoben werden. Für das Kassieren der richtigen Beträge bzw. die Rückgabe des korrekten Wechselgeldes haben die Kassenmitarbeiter Sorge zu tragen.

Credit notes without reference/Kundenrücknahmen ohne Bezug

Wenn Kunden gekaufte Artikel zurückgeben oder umtauschen, muss eine Gutschrift mit Bezug auf den ursprünglichen Verkaufsbeleg (Rechnung oder Kassenticket) erstellt werden. Dieser "negative Verkaufsbeleg" ermöglicht einerseits die Auszahlung des Verkaufspreises an der Kasse und bucht andererseits den Artikel wieder in den Warenbestand des Marktes ein. Wenn diese Gutschrift richtig, also mit Bezug auf den Vorgängerbeleg erstellt wird, kann der Artikel in die ursprüngliche Charge zurückgebucht werden und somit wieder mit seinem originalen Einkaufspreis bewertet werden. Vor allem erhält er sein ursprüngliches Wareneingangsdatum wieder, was für die korrekte Berechnung der Altersstruktur der Ware wichtig ist.

Es ist Firmenpolitik von Media Saturn, auch Kundenrücknahmen von Artikeln zuzulassen, die in anderen Märkten gekauft wurden, obwohl diese rechtlich eigenständige Unternehmen sind. Der Markt, in denen die Ware zurückgegeben wird, hat keinen Zugriff auf die Warenwirtschaft des Marktes, der die Ware verkauft hat und kann somit keine Gutschrift mit Bezug erstellen. Er muss also eine Gutschrift ohne Bezug erstellen. Diese erzeugt eine eigene, neue Charge mit einem Preis, der sich aus den Wareneingängen des Rücknahmemarktes ermittelt und gibt der Ware den Rücknahmetag als Wareneingangsdatum. Dies wirkt sich auf die Warenbewertung und Altersstruktur aus.

Gutschriften dürfen nur dann, wenn der Markt keine andere Möglichkeit hat, also im Fall von Retouren in anderen Märkten, ohne Bezug erstellt werden.

Die Mitarbeiter, die dazu befugt sind, Gutschriften zu erstellen, müssen dafür sorgen, diese nach Möglichkeit mit Bezug zum Verkaufsbeleg zu erstellen. Autorisiert zur

Gutschriftserstellung sind in der Regel Servicemitarbeiter sowie Abteilungsleiter.

Direct returns/Kassenrücknahmen

Rücknahmen an der Kasse sind solche, die ohne Gutschriftsbeleg, und zwar direkt durch den Kassierer durchgeführt werden. Derartige Rücknahmen sind grundsätzlich verboten. Da Rücknahmen immer die Auszahlung von Geld zur Folge haben, müssen diese von dazu berechtigten Personen autorisiert werden.

Der Grund, warum diese Option nicht generell gesperrt ist, liegt darin, dass bestimmte Artikel von Media Saturn nicht mittels Beleg verkauft werden können und somit auch keine Gutschrift erstellt werden kann. Dabei handelt es sich um Einnahmen für Dritte, bei denen Media Saturn lediglich Vermittler ist. Diese Artikel werden im Namen und auf Rechnung von Dritten verkauft, und erzeugen für Media Saturn keinen Umsatz. Deshalb darf Media Saturn auch keine Rechnung und keine Gutschrift darüber ausstellen.

Rücknahmen von „Einnahme für Dritte“-Artikeln müssen daher direkt über die Kasse erfolgen. Dies ist der einzige erlaubte Fall.

Für die korrekte Verwendung von Kassenrücknahmen ist der Kassenverantwortliche zuständig.

Average negative stock/Durchschnittlicher Minusbestand

Minusbestand bedeutet, dass die in der Warenwirtschaft ausgewiesene Menge eines Artikels negativ ist. Da negative Stückzahlen physisch unmöglich sind, handelt es sich bei Negativbestand immer um Fehlbuchungen.

Jede Warenbewegung, die im WWS gebucht wird, kann fehlerhaft sein. Davon sind die unterschiedlichsten Prozesse betroffen, seien es Wareneingänge oder Industrieretouren, Verkäufe oder Rücknahmen, Transfers zwischen Lägern oder zwischen Märkten oder falsche Zählungen in der Inventur.

Der Indikator misst den durchschnittlichen wertmäßigen Minusbestand als Anteil am Nettoumsatz. Hohe Werte weisen auf mangelhafte Bestandsführung hin. Der

Minusbestand muss täglich analysiert werden, und der zugrunde liegende Fehler ermittelt werden. Von der Ursache hängt dann die Art der Korrektur des Fehlers ab. Um Fehlbuchungen zu vermeiden, sollen grundsätzlich immer Barcode-Scanner verwendet und Artikelnummern nicht manuell eingegeben werden, sei es im Waren- oder Transfereingang, an der Kasse oder bei der Inventur.

Jeder Abteilungsleiter muss regelmäßig seinen Negativbestand überprüfen und aufklären.

4.2 Zusammenfassung aller Kennzahlen

Die einzelnen Kennzahlen des EWS werden in unterschiedlichen Maßzahlen ausgedrückt: Prozentsätze, Promillesätze oder Tage. Einige Kennzahlen können auch negative Werte annehmen.

Um Aussagen über die globale Performance eines Marktes über alle Indikatoren treffen zu können müssen sie zusammengefasst werden.

Was allen Kennzahlen jedoch gleich ist, sind die definierten Zielbereiche. Unabhängig davon, was im Einzelfall gemessen wird, steht für jeden Wert steht eindeutig fest, ob er im grünen, gelben oder roten Bereich liegt. Und damit, ob das angestrebte Ziel erreicht wird, oder nicht.

In dieser Arbeit wird der Bereich, in dem sich ein Indikator befindet, mit Punkten bewertet. Auf diese Weise können die unterschiedlichen Indikatoren zusammengefasst und Analysen über die Gesamtperformance eines Marktes angestellt werden.

Einem Markt werden für eine Kennzahl im optimalen, grünen Bereich, drei Punkte vergeben, für einen Indikator im schlechten, roten Bereich, null Punkte. Der dazwischen liegende gelbe Bereich bringt einen Punkt.

Das anzustrebende Ziel ist immer der grüne Bereich. Alle Werte, die außerhalb liegen, verfehlen grundsätzlich dieses Ziel. Mittelmäßige Performance soll nicht überbewertet

werden, daher wird der gelbe Bereich punktemäßig näher am roten als am grünen Bereich angesetzt. Auch wenn der Unterschied zwischen gelb und grün oft im Zehntelpromillebereich liegt, soll es sich für einen Markt lohnen, die angepeilte Zielmarke tatsächlich zu erreichen.

Nichtsdestotrotz soll ein Wert, solange er sich im gelben Bereich bewegt, besser bewertet werden, als einer, der im roten Bereich angesiedelt ist. Während für KPIs im gelben Bereich lediglich erhöhte Vorsicht angeraten ist, signalisiert der rote Bereich dringenden Handlungsbedarf.

4.3 Lineare Regression

Die Summe der erzielten Punkte dient als Gradmesser für die Performance der einzelnen Märkte über alle Kennzahlen. Sie dient als abhängige Variable für die nachfolgenden Analysen. Verwendet werden die Daten des Monats Jänner 2012, dies ist der erste Monat, bei dem für alle, Ende des Jahres 2011 bestehende Märkte, für alle Kennzahlen vollständige Daten vorhanden sind. (Der jüngste Markt wurde im Dezember des Jahres 2011 eröffnet.)

Berücksichtigt werden sämtliche 68 spanischen Media und Saturn Märkte, es ist also eine Vollerhebung der Daten.

Mit Hilfe der linearen Regression wird der Einfluss untersucht, den verschiedene Faktoren auf die Performance der Märkte haben.

Die lineare Regression ermöglicht es zu überprüfen, ob es lineare Zusammenhänge zwischen den verschiedenen quantitativen Variablen und dem Abschneiden der Märkte bei den Prozesskennzahlen gibt, bzw. welchen Einfluss die einzelnen Faktoren auf das Ergebnis ausüben. (Reimpell 2006, 60 ff.).

Mittels linearer Regression wird jene Gerade gesucht, die die Messwerte am besten beschreibt, und zwar mittels Minimierung der Abstände der gemessenen Werte von eben dieser Geraden, genau gesagt, der Minimierung der Summe der quadrierten Abstände.

Bei der linearen Regression wird also jene Gerade

$$y = b_0 + b_1 x$$

ermittelt, bei der

$$\sum_{i=1}^{n} (y_i - \hat{y}_i)^2 = \sum_{i=1}^{n} (y_i - (b_0 + b_1 x))^2 \rightarrow min$$

Hierbei bezeichnet b_0 den Schnittpunkt der Regressionsgeraden mit der y-Achse und b_1 die Steigung der Geraden. y_i ist der gemessene y-Wert, $\hat{y}_i$ der entsprechende y-Wert auf der Geradengleichung.

Die beobachteten Punkte streuen um die Regressionsgerade. Die Varianz dieser Punkte setzt sich aus einem erklärbaren und einem nicht erklärbaren Teil zusammen. Das Bestimmtheitsmaß R^2 beschreibt die Qualität des linearen Zusammenhangs. Es ist ein Quotient, der sich aus den Abständen der Messwerte von der Regressionsgerade und des Mittelwerts sämtlicher beobachteten Ergebnisse errechnet ($\bar{y}$), also die Division der erklärten Varianz durch die Gesamtvarianz (Vgl. Götze 2002, 102 ff.):

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^{n} (y_i - \bar{y})^2}$$

Ein Quotient von 1 würde bedeuten, dass sämtliche Messwerte genau auf der Regressionsgerade liegen, die Gerade würde die Messwerte also perfekt beschreiben. Je weiter sich die gemessenen y-Werte von der Geraden entfernen, desto geringer wird das R^2. Das bedeutet, dass mit zunehmendem Abstand die Gerade die Verteilung der Messwerte immer schlechter beschreibt.

Ein R^2 von 0 würde bedeuten, dass die y-Werte überhaupt nicht von den x-Werten abhängen. Die Regressionsgerade würde lediglich aus b_0 bestehen. Mit zunehmendem x-Wert würde also überhaupt keine Veränderung von y eintreten.

Das R^2 erklärt die Varianz der abhängigen Variablen, oder anders ausgedrückt, es misst die Verringerung der Varianz der Residuen. Mit Residuen bezeichnet man die Abstände zwischen den beobachteten und den prognostizierten Werten, also zwischen y_i und $\hat{y}_i$. Ein R^2 von 0,6 heißt, dass die Regression 60% der Varianz der abhängigen Variable erklären kann bzw. die Varianz der Residuen, die Variabilität der y-Werte um die Regressionsgerade, um 40% reduziert. In diesem Fall kann 60% der ursprünglichen Variabilität durch das Regressionsverfahren erklärt werden, 40% der Variabilität bleibt bestehen.

Während bei der einfachen linearen Regression ein einzelner Faktor und sein Einfluss auf die abhängige Variable untersucht werden, betrachtet die multiple Regression das Wirken mehrerer Variablen gleichzeitig.

Die Methode ist dabei die selbe, gesucht wird jene Gleichung

$$Y = b_0 + \sum_{i=1}^{k} b_i X_i$$

bei der die Summe der quadrierten Abstände der y-Werte minimiert wird.

Die abhängige Variable wird von mehreren Faktoren beeinflusst, die untereinander mehr oder weniger stark korrelieren.

Die multiple Regression liefert jene Gleichung, mit der die Abhängigkeit der Performance von mehreren Einflussfaktoren am besten beschrieben wird. Mit jedem weiteren hinzugefügten Faktor, erhöht sich die Erklärungskraft des Modelles und verringert sich die Unsicherheit. Das R^2 drückt das Ausmaß aus, in dem sich die Unsicherheit reduziert.

Die multiple Regression ermöglicht einerseits, das Maß der Relevanz der einzelnen Faktoren zu ermitteln, und andererseits, Prognosen über das Abschneiden weiterer, zusätzlicher Märkte zu erstellen. (Reimpell 2006, 60 ff.).

5. Hypothesen und lineare Regressionen

In dieser Arbeit soll überprüft werden, wie sich verschiedene markt- bzw. mitarbeiterbezogene Variablen auf die Performance der Märkte bei den Prozesskennzahlen auswirken. Diese Variablen sind:

- Marktgröße (Jahresumsatz und Vollarbeitskräfte)
- Marktalter (in Tagen)
- Entfernung von der Zentrale (in Kilometern, Hauptverwaltung nahe Barcelona)
- Teilnahme an Schulung (ja/nein, Teilnahme versus Nicht-Teilnahme, freiwillige versus verpflichtende Teilnahme)
- Anteil an neuen Mitarbeitern (im Jahr 2011 neu eingetretene Mitarbeiter, ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten)
- Verweildauer der Mitarbeiter (Jahre der Beschäftigung in einem Markt)
- Anteil Mitarbeiter mit befristeten Verträgen (Personen mit zeitlich begrenzten Dienstverhältnissen)
- Frauenanteil

Dabei sollen zwei Fragen beantwortet werden:

„Welche dieser erklärenden Variablen hat überhaupt signifikanten Einfluss auf die Performance der Märkte?“
„Wie sieht dieser Zusammenhang aus?“

Im Folgenden werden zu jeder dieser Variablen Hypothesen aufgestellt und die Argumente diskutiert, warum diese Variablen die Performance eines Marktes in die eine oder andere Richtung beeinflussen könnten. Im Anschluss daran wird die jeweilige Hypothese anhand der tatsächlich gemessenen Werte überprüft.

5.1 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seiner Größe ab.“

Gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Größe eines Marktes, gemessen an Umsatz, und dessen Performance? Wenn ja, wie sieht dieser aus? Schneiden kleinere Märkte besser ab als große oder umgekehrt?

5.1.1 Arbeiten große Märkte besser?

Umsatzstarke Märkte haben mehr Mitarbeiter als umsatzschwache. Dies erlaubt Arbeitsteilung und Spezialisierung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen weniger unterschiedliche Tätigkeiten durchführen und erledigen diese wenigen daher besser. In kleinen Märkten sind eher multifunktionale Generalisten im Einsatz.

Vor allem wenn die Umsätze zurück gehen, werden Mitarbeiter abgebaut und Funktionen zusammen gelegt. In kleinen Märkten müssen manche Aufgaben von Mitarbeitern zusätzlich miterledigt werden, für die es in großen Märkten eigene Personen gibt. Diese Generalisten haben zum einen weniger Detailwissen und zum anderen weniger Zeit, die vorgegebenen Abläufe auszuführen bzw. sich überhaupt mit den Prozessen zu beschäftigen.

Eine der klassischen Charakteristiken von Arbeitsteilung ist, dass Mitarbeiter in immer kleineren Bereichen immer größeres Wissen und Fähigkeiten erwerben. Durch das häufige Wiederholen ihrer Tätigkeiten werden sie zu Spezialisten, die ihre Arbeit immer besser und effizienter ausführen. Darüber hinaus werden im Idealfall für jede Aufgabe jene Personen eingesetzt, die durch ihr Talent oder ihre Ausbildung besonders gut dafür geeignet sind, und aus diesem Grund ihre Arbeit gerne machen. (Vgl. De la Fuente, 1997, S. 168 ff., Robbins, 1998, S. 200 f.).

Allerdings haben umsatzstarke Märkte auch mehr Transaktionen zu bewältigen als umsatzschwache. (Mehr Warenbewegungen, Verkaufsvorgänge, Buchungen im Warenwirtschaftssystem, ...) Die Märkte sind für eine gewisse Größe ausgelegt und

können nicht ohne weiteres wachsen. Zum Teil gibt es auch gesetzliche Vorschriften, die die erlaubte Verkaufsfläche begrenzen. Mit steigendem Umsatz müssen somit in der Regel mehr Transaktionen auf gleichem Raum durchgeführt werden. Bestimmte Stellen werden dadurch zu Nadelöhren. Es bleibt z.B. der vorhandene Platz bei der Warenannahme gleich, unabhängig davon, wie viele Artikel dort abgeladen, überprüft und gebucht werden müssen.

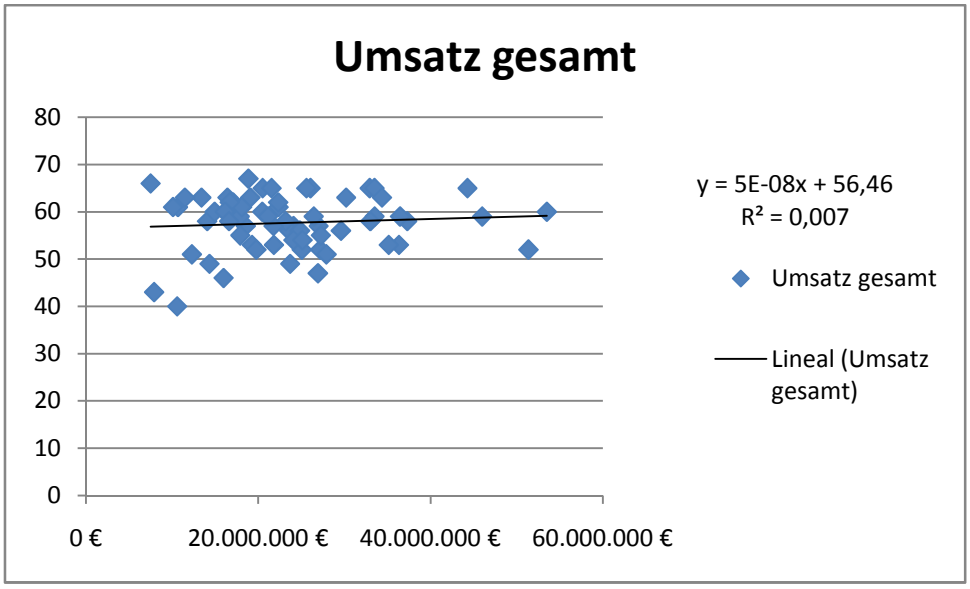
Die Marktprozesse müssen im selben Maß von kleinen wie von großen Märkten eingehalten werden. Bei wenigen zu bewältigenden Transaktionen sollte es leichter sein, die vorgegebenen Prozessschritte richtig einzuhalten.

Gegen Märkte, die gut verkaufen, spricht auch, dass diese manchmal zu der Ansicht neigen, dass sie ohnehin alles richtig machten und deshalb keine Anweisungen von der Zentrale benötigten – der gute Umsatz sei der Beleg dafür. Solche Märkte sind oft weniger empfänglich für Anweisungen von der Zentrale und rechtfertigen ihre eigenen Vorgehensweisen mit dem Erfolg, den sie beim Verkauf erzielen. Dadurch arbeiten sie tendenziell eher nach ihren eigenen, von den Vorgaben abweichenden Prozessen.

5.1.2 Messung

Die Marktgröße wird anhand des Nettoumsatzes des Kalenderjahres 2011 gemessen. Vier Märkte wurden im Laufe dieses Jahres eröffnet, weshalb für diese keine vollständigen Umsatzdaten vorliegen, diese Märkte werden daher zunächst aus der Analyse herausgenommen.

Um eine vollständige Auswertung erstellen zu können wird im Anschluss daran die Variable Umsatz durch die Mitarbeiteranzahl ersetzt, da diese für alle Märkte vorliegt. Die abhängige Variable, Performance, ist die Summe der erzielten Punkte des Marktes.



Graphik 1: Lineare Regression, Jahresumsatz 2011 - Performance

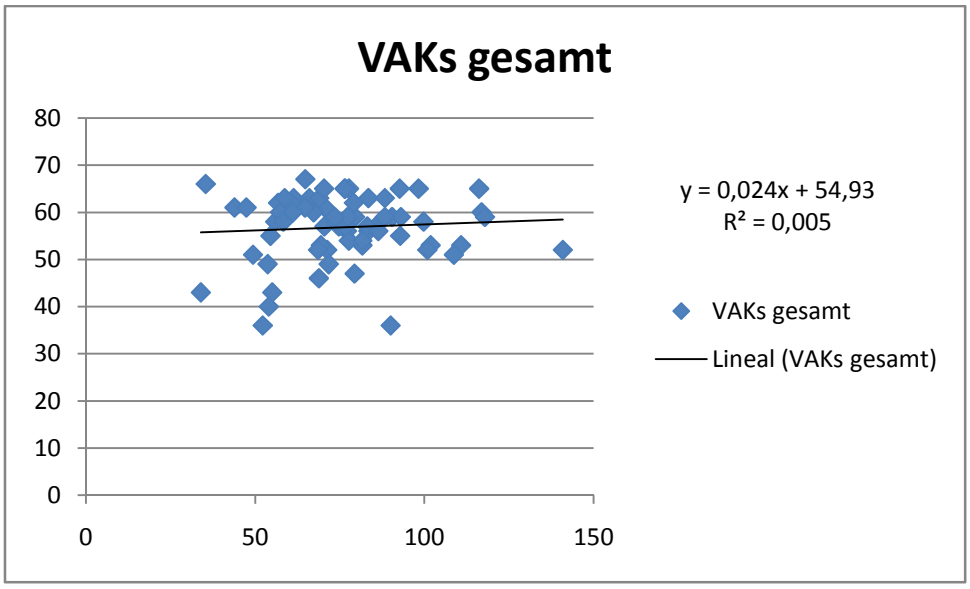
Die Steigung der Regressionsgerade ist mit 5^{-8} beinahe 0. Mit steigendem Umsatz wird also praktisch keine Verbesserung (aber auch keine Verschlechterung) erzielt. Dies lässt darauf schließen, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Marktgröße und der Marktperformance gibt, für die Prozessqualität eines Marktes scheint der Umsatz also irrelevant zu sein.

Wie erwähnt, mussten bei dieser Regression die vier Neueröffnungen des Jahres 2011 aufgrund fehlender Daten außen vor gelassen werden. Ändert sich das Ergebnis, wenn diese Häuser miteinbezogen werden? Um dies zu beantworten muss ein anderes Maß für die Größe verwendet werden: Die Mitarbeiteranzahl.

Die Anzahl der in einem Markt beschäftigten Mitarbeiter kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt gemessen werden, im Gegensatz zum Umsatz, für den eine Zeitspanne nötig ist.

In der folgenden Regression wird der Nettoumsatz durch den Mitarbeiterstand per Jahresende, also per 31.12.2011, ersetzt. Da die Wochenarbeitszeit der einzelnen Mitarbeiter unterschiedlich sein kann (Teilzeitverträge), wird der Mitarbeiterstand anhand von Vollzeitäquivalenten (= Vollarbeitskräfte, VAKs) gemessen. Eine Person, die 20 Stunden in der Woche arbeitet, geht also mit Faktor 0,5 in die Summe der Mitarbeiter ein.

Die Korrelation zwischen dem Umsatz und dem Mitarbeiterstand, ausgedrückt in VAKs, beträgt 0,88.



Graphik 2: Lineare Regression, Vollarbeitskräfte - Performance

Die Steigung der Regressionsgerade verändert sich geringfügig gegenüber der Regression mittels Jahresumsatz. Eine zusätzliche Vollzeitarbeitskraft bringt demnach ein Plus von 0,024 Punkten bei den Prozesskennzahlen. Der R^2-Wert bleibt mit 0,005 allerdings unverändert niedrig. Ein Zusammenhang zwischen Marktgröße und Performance über alle 24 EWS-Indikatoren kann also auch hier nicht konstatiert werden.

5.2 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seinem Alter ab.“

Gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter eines Marktes und seiner Performance? Wenn ja, wie sieht dieser aus? Schneiden ältere Märkte besser ab als neue oder umgekehrt?

5.2.1 Werden Märkte im Laufe der Zeit besser?

Grundsätzlich verfügen ältere Märkte über erfahrenere Mitarbeiter. (Dies stimmt nicht zu 100 %, weil dafür die jeweilige Personalrotation eines Marktes berücksichtigt werden müsste. Die Auswirkung der Rotation auf die Performance wird im entsprechenden Abschnitt gesondert behandelt, und bei der Analyse dieser Hypothese außen vor gelassen, für die Zwecke dieser konkreten Fragestellung wird unterstellt, dass die Rotation über alle Märkte hinweg gleich sei.) Erfahrene Mitarbeiter machen bei der Ausführung ihrer täglichen Arbeit weniger Fehler als unerfahrene. Sie haben Fehler bereits in der Vergangenheit gemacht, die Konsequenzen erlebt und daraus gelernt. Durch das oftmalige Wiederholen ihrer Arbeitsschritte sind sie geübt und im Laufe der Zeit immer besser geworden.

Erfahrene Mitarbeiter sind auch mit seltener auftretende Situationen bereits konfrontiert worden und haben die richtigen Handlungsweisen zu ihrer Bewältigung gelernt. Sie wissen, wie sie an die Information für das Lösen von unbekannten Situationen kommen und kennen die Personen, die sie im Zweifelsfall kontaktieren können, persönlich, sowohl in anderen Märkten als auch in der Zentrale. Sie wissen, wo sie die Prozesse finden können und sind mit dieser Dokumentation vertraut, sodass es ihnen leicht fällt, effektiv nach Lösungen zu suchen.

Mitarbeiter bauen also im Lauf der Zeit Humankapital auf, zum einen durch Schulungen durch das Unternehmen und zum anderen durch das Training „on-the-job“. Dabei wird Wissen geschaffen, welches in generelles und spezifisches Wissen unterteilt werden kann. Für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist das spezifische Wissen, weil dieses weder kostenlos und noch kurzfristig durch den Markt ersetzt werden kann. Williamson spricht von idiosynkratischem Wissen, das durch das Arbeiten im konkreten Kontext an der konkreten Aufgabe erworben wird und nicht durch theoretische Schulungen vermittelt werden kann. Spezifisches Wissen ist ein Wert, den es zu schützen gilt. (Vgl. Williamson 1975, 252 ff.).

Da der Aufbau von spezifischem Wissen Zeit braucht, ist anzunehmen, dass neue Mitarbeiter nicht sofort voll leistungsfähig sind und im Lauf der Zeit besser werden, was in der Messung nachweisbar sein sollte.

Wie lange es dauern kann, bis ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet ist, beantwortet das Consulting-Unternehmens Deloitte in einer Untersuchung wie folgt: “It takes up to six months to get new employees working reasonably proficiently. It takes 18 months to get them integrated into the culture of an organisation and it takes 24 months before they really know the strategy and the business they have joined.” (Birchfeld, 2001).

Die Mitarbeiter in Media Saturn erhalten die für das Funktionieren eines Marktes wichtigen Schulungen zum überwiegenden Teil und fast ausschließlich im Zuge der Marktneueröffnung. Dabei werden Marktmitarbeiter von spezialisierten Schulern oder überhaupt direkt von den Prozessverantwortlichen aus der Zentrale auf ihre Tätigkeiten im Markt vorbereitet.

Darüber hinaus werden sie zur Einarbeitung in den Wochen vor der Eröffnung des eigenen Marktes in andere Märkte geschickt. Je neuer ein Markt ist, desto rezenter ist die Teilnahme seiner Mitarbeiter an der Erstschulung wie auch am Training im anderen Markt. Die Kenntnisse sind nicht nur frischer sondern auch, was oft einen großen Unterschied ausmachen kann, aus erster Hand vermittelt worden – und zwar von spezialisierten Schulern bzw. den Prozessverantwortlichen direkt aus der Zentrale. Darüber wird bei Schulungen von der Zentrale sichergestellt, dass jeweils der aktuelle Stand der einzelnen Prozesse vermittelt wird.

Bei dienstälteren Mitarbeitern ist die Erstschulung schon länger her. Dies führt dazu, dass ihnen Teile der Schulung, insbesondere jene, die weniger häufige Situationen betreffen, nicht geläufig sind. Stattdessen suchen sie selbst „Lösungen“ für diese Situationen. Diese Lösungen können wiederum von den vorgegebenen Prozessen abweichen.

Die Mitarbeiter neuer Märkte haben mehr „Respekt“ vor der Zentrale und deren Vorgaben. Sie wollen es sich nicht mit der Zentrale „verscherzen“, insbesondere, solange sie noch in der Probezeit sind, und sie sind deshalb eher gewillt, Vorgaben einzuhalten.

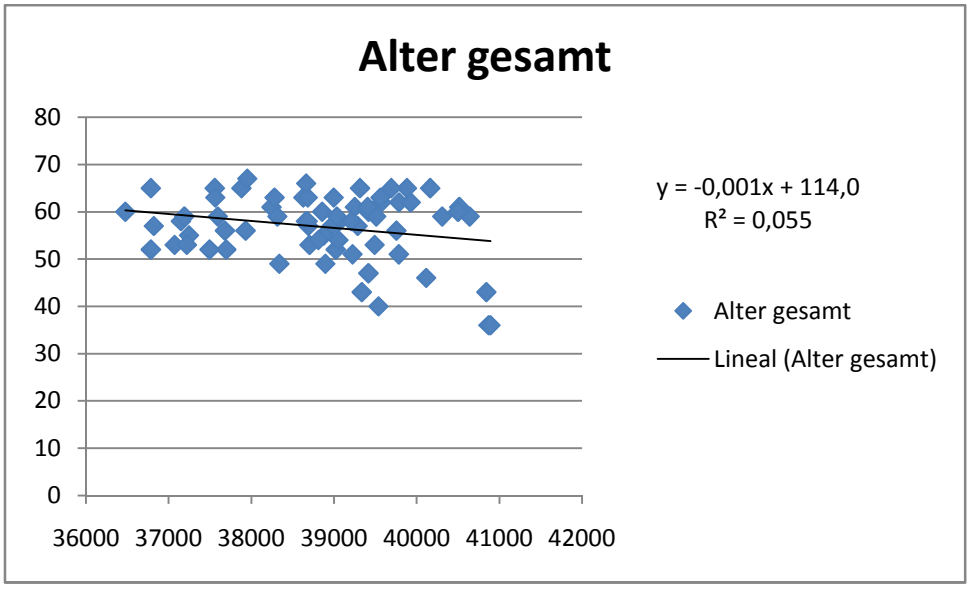
In manchen Fällen entgeht älteren Mitarbeitern die Aktualisierung von Prozessen. Etwa, weil sie nicht im entsprechenden Mail-Verteiler gelistet sind, weil sie wichtige Information schlicht überlesen, weil sie an Prozessschulungen nicht teilnehmen (können), etc.

Erfahrene Mitarbeiter haben durch regionale gemeinsame Aktivitäten ihrer Märkte mehr Kontakt zu ihren Kollegen in ihren benachbarten Märkten als zu jenen in der Zentrale. Wenn Mitarbeiter die Zentrale verlassen, sind ihre Nachfolger in den Märkten nicht (sofort) bekannt. Das führt dazu, dass bei Fragen die Spezialisten aus der Zentrale nicht kontaktiert werden, sondern man sich eher Rat bei bekannten Kollegen in Nachbarmärkten sucht. Dadurch werden manchmal (unsaubere) Prozesse von anderen Märkten übernommen anstatt die zentral vorgegebenen zu verwenden. Das führt dazu, dass sich im Laufe der Zeit abweichende, gegebenenfalls falsche Routinen einschleifen.

Dieser Effekt wird verstärkt, wenn Mitarbeiter in den Märkten ersetzt werden müssen. Die neuen Mitarbeiter erhalten nicht immer die Quantität und Qualität an Schulungen, die sie eigentlich benötigen würden. Besonders in den Fällen, in denen der Wechsel schnell vor sich geht, kann die Zeit der Übergabe vom alten zum neuen Mitarbeiter zu kurz sein, und die Prozesse werden nicht vollständig oder falsch eingelernt.

5.2.2 Messung

Das Alter eines Marktes wird anhand seines Eröffnungsdatums ermittelt und in Tagen ausgedrückt. (Die Skala der X-Achse zeigt hier das Datum als Zahl, und zwar als Anzahl der Tage, die seit dem 1.1.1900 bis zum Eröffnungstag vergangen sind. Je weiter rechts auf der Skala ein Markt liegt, desto jünger ist er.)



Graphik 3: Lineare Regression, Marktalter - Performance

Die Regressionsgerade weist einen negativen Wert auf, was zunächst darauf schließen lässt, dass Märkte im Laufe der Zeit besser werden. Ältere Märkte befinden sich links in der Graphik und erzielen höhere Punkteanzahlen. Die Qualität dieses Zusammenhangs ist allerdings mit einem R^2 von 0,055 eher bescheiden.

Außerdem fällt schon beim bloßen Betrachten der Graphik auf, dass sich die allerjüngsten Märkte unter den schlechtesten befinden. In der Tat kommen drei der vier Neueröffnungen des Jahres 2011 auf den letzten fünf Plätzen zu liegen:

Platz	Eröffnungstag	Eröffnungstag	Punkte gesamt
29	40640	07/04/2011	59
64	40843	27/10/2011	43
67	40868	21/11/2011	36
67	40892	15/12/2011	36

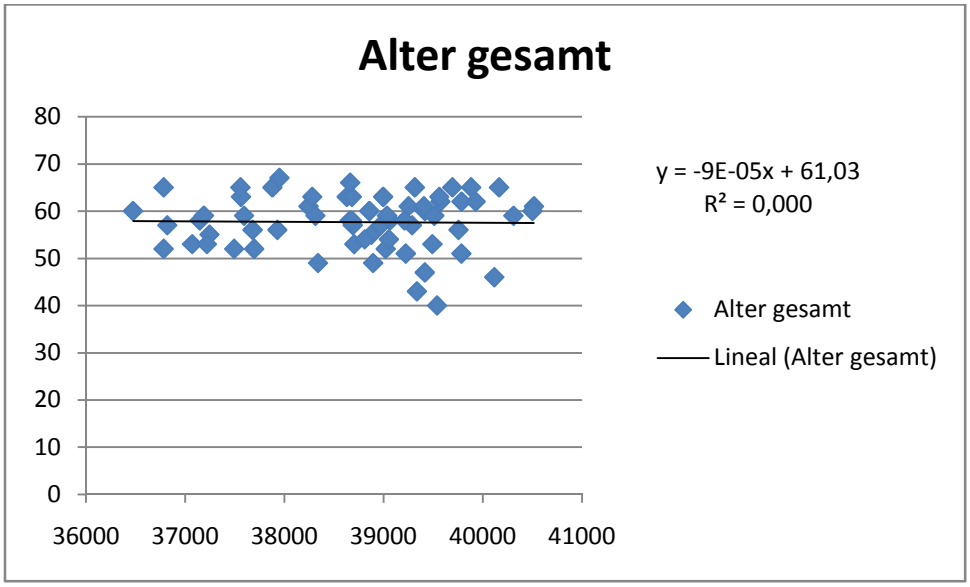
Tabelle 1: Platzierung und Punkteanzahl der Neueröffnungen

Lediglich einer der im Jahr 2011 neu eröffneten Märkte ist in der Lage, eine Performance zu erreichen, die ihn ins Mittelfeld vorstoßen lässt. Er lieferte mit 59 Punkten und Platz 29 eine Leistung ab, die etwas über dem Durchschnitt liegt. (Durchschnitt über alle Märkte: 57,4 Punkte). Dieser Markt nahm allerdings bereits im Frühjahr des Jahres 2011 seinen Betrieb auf und er ist somit um einige Monate älter als

die restlichen drei Neueröffnungen, diese wurden erst in den letzten drei Monaten des Jahres eröffnet.

Die Daten deuten darauf hin, dass ein neu eröffneter Markt ein paar Monate Anlaufzeit benötigt, um bei der Qualität seiner Prozesse ein mit den bestehenden Märkten vergleichbares Niveau zu erreichen.

Ein Blick auf die selbe Regression ohne Berücksichtigung der Eröffnungen des Jahres 2011 bestätigt die Vermutung, dass das Alter der Märkte, wenn sie einmal diese Anlaufzeit überwunden haben, keine Rolle mehr spielt:



Graphik 4: Lineare Regression, Marktalter – Performance, ohne Neueröffnungen

Die Regressionsgerade ist de facto horizontal. Das Alter eines Marktes hat also, nachdem ein Markt eine Anlaufphase von einigen Monaten überstanden hat, überhaupt keinen Einfluss mehr auf das Abschneiden bei den Indikatoren. Die Prozessqualität in den ersten Monaten nach der Eröffnung ist schlechter als bei bestehenden Märkten, die neuen Märkte sind allerdings in der Lage, dieses Manko innerhalb weniger Monate aufzuholen. Danach kann kein Unterschied mehr zu älteren Märkten festgestellt werden.

5.3 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von seiner Entfernung von der Zentrale ab.“

Gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Standort eines Marktes, gemessen an seiner Entfernung von der Zentrale, und dessen Performance? Schneiden nahe gelegene Märkte besser ab?

5.3.1 Spielt der Standort eine Rolle?

Je weiter ein Markt von der Zentrale entfernt ist, desto eher könnte er glauben, nicht kontrolliert zu werden. Reisen z.B. von der internen Revision in den Markt sind teuer und werden deshalb weniger häufig durchgeführt.

Die zunehmende geographische Entfernung geht Hand in Hand mit einer wachsenden psychologischen Distanz.

Die Märkte sind mit der Zentrale elektronisch vernetzt. IT-generierte Daten von weit entfernten Märkten sind genauso zugänglich für die Zentrale wie jene von nahe gelegenen. Die Kontrolle der Prozessqualität mittels elektronisch übermittelter Kennzahlen ist vollkommen unabhängig von der geographischen Distanz zwischen der Kontrollinstanz in der Hauptverwaltung und dem zu kontrollierenden Markt. Die Mitarbeiter in den Märkten wissen das natürlich und verhalten sich deshalb regelkonform, unabhängig vom jeweiligen Standort.

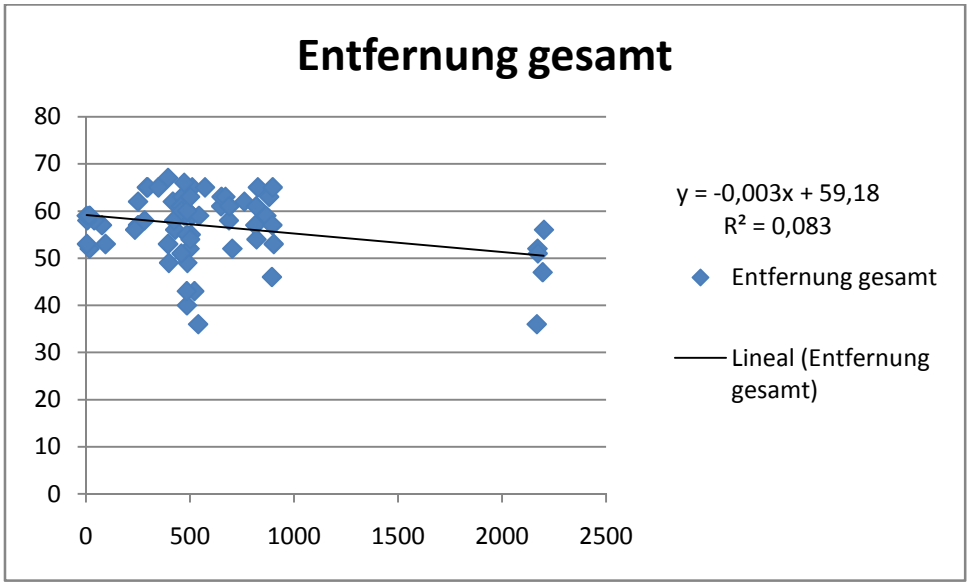
Die vorgegebenen Prozesse sind für alle Märkte gleich, und vom Standort unabhängig.

Der Einfluss von Entfernung auf die Einhaltung von Unternehmensprozessen wird in der Literatur praktisch nicht beschrieben. Häufig wird geographische Distanz im Kontext von international tätigen Unternehmen oder Unternehmen, die vorhaben, international tätig zu werden, thematisiert und dabei auf die Schwierigkeiten der Koordination von Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern hingewiesen. Die

geographische Distanz geht einher mit kulturellen Differenzen, Zeitverschiebung, legalen Unterschieden, etc., was vor allem bei einem geplanten Markteintritt in ein neues Land zu berücksichtigen ist. Für die Bedeutung der geographischen Entfernung für Unternehmensteile innerhalb des selben Landes konnten keine relevanten Quellen gefunden werden, insofern leistet diese Untersuchung auf diesem Gebiet Pionierarbeit.

5.3.2 Messung

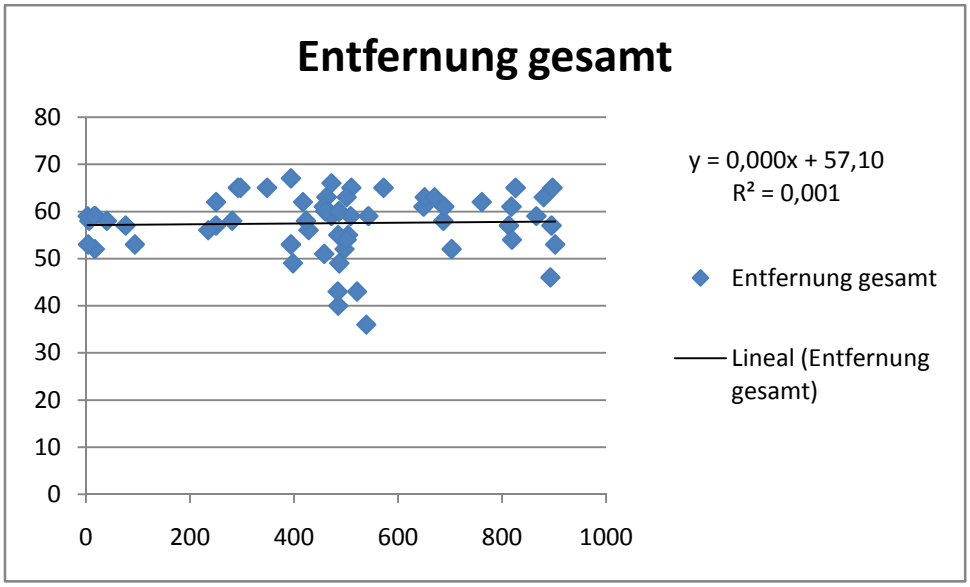
Wie sich die Entfernung in Kilometern auf die erzielten Punkte auswirkt, zeigt die folgende Regression:



Graphik 5: Lineare Regression, Entfernung zur Zentrale - Performance

Sofort fällt die große Ungleichverteilung der Entfernungen zur Zentrale auf. Mit über 2100 km sind die fünf kanarischen Märkte ein Vielfaches weiter als jeder Festlandsmarkt von der Hauptverwaltung entfernt. Darüber hinaus scheinen die Häuser des Inselarchipels die Gesamt-Regressionsgerade regelrecht nach unten zu drücken.

Daher im Vergleich dazu die selbe Analyse ohne diese fünf Märkte:



Graphik 6: Lineare Regression, Entfernung zur Zentrale - Performance, ohne kanarische Inseln

Auch hier sind die Entfernungen nicht gleich verteilt. Am linken Rand der X-Achse befinden sich die Märkte Kataloniens, hauptsächlich in Barcelona und Umland, in der Mitte, etwa 500 km entfernt, ist deutlich ein Cluster mit den Märkten Madrids und Umgebung, aber auch mit den Häusern der Regionen Murcia und des Baskenlandes gut zu erkennen.

Dessen ungeachtet lässt sich auf dem spanischen Festland keinerlei Zusammenhang zwischen Standort und Performance erkennen, die Regressionsgerade ist waagrecht.

Was sind nun die Ursachen für das schlechte Abschneiden der kanarischen Märkte?

Die Märkte auf den kanarischen Inseln erzielten im Betrachtungsmonat im Durchschnitt 48,4 Punkte, im Gegensatz zu den 57,5 Punkten ihrer Kollegen auf dem spanischen Festland.

Ein Blick auf die Punkte der einzelnen Kennzahlenbereiche verdeutlicht die Ursachen dieser Unterschiede:

Märkte	Gesamt	Verein-barungen	Waren-eingang	Rechnungs-prüfung	Kassier-vorgänge
Fest-land	57,49	7,37	33,02	7,46	9,65
Kanarische Inseln	48,40	6,80	27,00	4,40	10,20

Tabelle 2: Durchschnittliche Punkteanzahl nach Kennzahlenbereich, Vergleich Festland - kanarische Inseln

In drei der vier Bereichen erzielen die kanarischen Häuser schlechtere Ergebnisse als ihre Pendants auf dem Festland.

Wie die Analyse des Faktors Alter gezeigt hat, ist das Eröffnungsdatum bei Märkten, die jünger als ein Jahr sind, von Bedeutung. Märkte sind in ihren ersten Betriebsmonaten noch nicht im Stande, die Qualität der bereits bestehenden Häuser zu erzielen.

Die kanarischen Inseln waren im vergangenen Jahr überproportional von Neueröffnungen betroffen. Von den vier Eröffnungen des Jahres 2011 fällt eine auf die Kanaren, was für die Inseln eine Neueröffnungsquote von 20% bedeutet, für das Festland jedoch nur 4,8%.

Hier daher noch einmal der Vergleich der durchschnittlich erzielten Punkte pro Bereich, ohne die Neueröffnungen:

Märkte	Gesamt	Verein-barungen	Waren-eingang	Rechnungs-prüfung	Kassier-vorgänge
Fest-land	58,07	7,42	33,33	7,57	9,75
Kanarische Inseln	51,50	7,50	29,25	4,25	10,50

Tabelle 3: Durchschnittliche Punkteanzahl nach Kennzahlenbereich, Vergleich Festland - kanarische Inseln, ohne Neueröffnungen

Der Unterschied bei den Vereinbarungen ist minimal, auch jener bei den Kassiervorgängen ist gering, in beiden Fällen schneiden die kanarischen Märkte sogar etwas besser ab.

Bei den Kassiervorgängen ist dies zum größten Teil darauf zurückzuführen, dass es bei den kanarischen Märkten praktisch keine Kundenrücknahmen aus anderen Märkten gibt (Indikator Gutschriften ohne Bezug). Die vier Märkte verteilen sich auf die Inseln Tenerife und Gran Canaria. Auf jeder der beiden Inseln befindet sich genau ein Saturn und ein Media Markt. Beim fünften Markt handelt es sich wieder um einen Media Markt und zwar auf der Insel Gran Canaria. Dieser beeinflusst die Kennzahl Kundenretouren des zweiten Media Markts.

Bei den Wareneingängen und Rechnungsprüfung werden allerdings größere Differenzen offenbar.

Der Blick auf die einzelnen Indikatoren des Bereichs Wareneingänge verdeutlicht, dass die größten Differenzen zwei Gruppen von Indikatoren betreffen:

- Das zeitnahe Einbuchen der Ware, das sich durch die Indikatoren Buchungsrate am Wareneingangstag (BRsD), durchschnittliche Buchungsdauer (Avg BD) und Buchungen über den Monatswechsel (BoMCh) ausdrückt, sowie
- Falsche nachträgliche Bestellungen (Inc SO TT und Inc SO UE)

Märkte	BR sD	Avg BD	Bo MCh	OvD	St 20	O 1-3	O 4-6	O >6	SO TT	SO UE	Inc SO TT	Inc SO UE
Fest-land	2,40	2,65	2,85	2,88	2,85	3,00	2,97	2,97	2,95	2,75	2,63	2,43
Kan. Inseln	1,50	2,25	2,25	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	0,75
Dif-ferenz	-0,90	-0,40	-0,60	-0,38	0,15	0,00	0,03	0,03	0,05	0,25	-0,63	-1,68

Tabelle 4: Durchschnittliche Punkteanzahl im Bereich Wareneingang, Vergleich Festland - kanarische Inseln

Beim taggleichen Buchen der Wareneingänge haben die kanarischen Märkte mit einem Nachteil gegenüber den Festlandsmärkten zu kämpfen:

Warenlieferungen auf die kanarischen Inseln werden in der Regel mit Containerschiffen durchgeführt. Die Frequenz solcher Lieferungen ist wesentlich geringer als jene mittels LKW, wie sie auf dem Festland erfolgt. Das bedeutet, dass mit jeder Lieferung mehr

Ware auf einmal im Markt ankommt und dann verarbeitet werden muss. (Überprüfung, Buchung und gegebenenfalls Reklamation von Differenzen). Das führt zu einer geringeren Buchungsquote am Wareneingangstag (2,72 Prozentpunkte weniger), zu einer längeren durchschnittlichen Buchungsdauer (beinahe ein halber Tag länger) und erhöht auch die Anzahl jener Artikel, die nicht mehr im selben Monat in die Warenwirtschaft eingebucht werden können (der Anteil am Warenwert verdreifacht sich beinahe):

Märkte	BR sD	Avg BD	Bo MCh
Festland	96,06	0,25	1,26
Kanarische Inseln	93,34	0,68	3,74
Differenz	-2,72	0,43	2,48
Einheit	%	Tage	‰

Tabelle 5: Durchschnittliche Messwerte der Kennzahlen für zeitgerechte Warenbuchung, Vergleich Festland - kanarische Inseln

Die Insellage führt außerdem dazu, dass Warenlieferungen, die vom Festland kommen, nicht abgelehnt werden können. Ein Markt auf der iberischen Halbinsel würde die Annahme von Lieferungen, für die keine Bestellung vorliegt oder die in beschädigtem Zustand ankommt, einfach verweigern und der Transporteur würde die Ware direkt wieder mitnehmen und zum Lieferanten zurückbringen. Bei Lieferungen auf die Kanaren würde das viel zu hohe Transportkosten verursachen, weshalb die Ware zunächst generell angenommen wird. Im Nachhinein wird dann mit dem Lieferanten eine kommerzielle Lösung gesucht, z.B. in Form von Sonderkonditionen oder Vereinbarungen.

Lieferungen von Festlandlieferanten auf die kanarischen Inseln werden steuerlich wie Exporte aus Spanien bzw. Importe auf die Kanaren behandelt. Für den ausführenden Lieferanten ist die Sendung steuerlich ebenso wie eine Lieferung ins Ausland zu behandeln, nämlich ohne Umsatzsteuer. Auf den kanarischen Inseln wird anstelle der Umsatzsteuer (spanisch IVA, Impuesto sobre el Valor Añadido) eine genuine kanarische Steuer eingehoben (spanisch IGIC, Impuesto General Indirecto Canario). Diese weist technisch nur geringe Unterschiede zum IVA auf, ist aber vom Steuersatz her wesentlich niedriger. Diese Steuer muss der kanarische Importeur bei der Einfuhr

der Waren abführen. Erst nachdem die Ware den kanarischen Zoll passiert hat, kann sie den Hafen verlassen und an den Markt geliefert werden.

Wenn Ware, die ursprünglich vom Festland stammt, wieder ausgeführt wird, etwa bei Annahmeverweigerung oder auch bei Industrieretouren, muss der Markt relativ aufwändig bei der Regionalregierung die Rückerstattung des bei der Einfuhr bezahlten IGICs beantragen. Um dies zu vermeiden, wird versucht, Annahmeverweigerungen grundsätzlich zu unterlassen. (Im Fall von Industrieretouren ist es häufig sogar rentabler, die Ware zu zerstören, als sie wieder aufs Festland zurückzuschicken.) Im Fall dass Ware angeliefert wird, ohne dass für sie eine Bestellung vorliegt, etwa weil der Lieferant nicht über eine Annullierung informiert wurde, oder weil die Ware bereits vor der Annullierung versandt worden war, müssen nachträgliche Bestellungen erstellt werden, die sich wiederum in den Kennzahlen bemerkbar machen.

Die unterschiedliche Besteuerung der Ware hat aber noch aus einem anderen Grund Auswirkungen auf die Indikatoren: Es gibt Lieferanten, die neben ihrem Sitz auf dem spanischen Festland, eine eigene Niederlassung auf den kanarischen Inseln haben. Dieses ist rechtlich ein unabhängiges Unternehmen. Wenn die Lieferung der Ware von der Niederlassung aus erfolgt, muss die Rechnung vom Lieferanten den IGIC beinhalten. Im Gegensatz dazu sind die Rechnungen von Lieferungen vom Festland aus umsatzsteuerfrei (und IGIC-frei, dieser wird nicht vom Lieferanten sondern vom Zoll eingehoben). Der Markt muss also beim Erstellen der Bestellung wissen, ob die Lieferung von der kanarischen Niederlassung erfolgt oder vom Festland, und dies in der Bestellung berücksichtigen.

Ob die Lieferantenrechnung inklusive oder exklusive IGIC erstellt wird, muss in der Warenwirtschaft widergegeben werden. Aus diesem Grund werden große Lieferanten mit eigenen Niederlassungen auf den Kanaren doppelt im System angelegt, einmal mit dem Sitz und den Lieferantendaten des Festlands und einmal mit der Niederlassung auf den kanarischen Inseln, einmal mit und einmal ohne IGIC.

Diese Verdoppelung führt dazu, dass Bestellungen manchmal an den falschen Lieferanten erstellt werden und dann nachträglich, beim Rechnungsabschluss, korrigiert werden müssen. Ware, die auf Bestellungen an den falschen Lieferanten eingebucht

wurde, muss wieder ausgebucht, und dann auf eine neue, richtige Bestellung eingebucht werden. Diese neue Bestellung bzw. das nachträgliche Buchen der Ware auf diese Bestellung verschlechtert gleich mehrere Indikatoren: falsche nachträgliche Bestellungen, taggleiche Buchung, Buchungsdauer, und Buchung über den Monatswechsel, da die Ware mit dem Originalwareneingangsdatum registriert werden muss.

Falsche Bestellungen werden allerdings nicht nur von den kanarischen Abteilungsleitern selbst erstellt, sondern auch vom zentralen Einkauf. Häufig wird bei zentralen Bestellungen, die alle Märkte betreffen, nicht berücksichtigt, dass der Lieferant für die kanarischen Märkte ein anderer sein müsste.

Märkte	BR sD	Avg BD	Bo MCh	Inc SO TT	Inc SO UE
Festland	96,06	0,25	1,26	0,73	0,82
Kanarische Inseln	93,34	0,68	3,74	0,87	5,57
Differenz	-2,72	0,43	2,48	0,14	4,75
Einheit	%	Tage	‰	%	%

Tabelle 6: Durchschnittliche Messwerte der Kennzahlen für zeitgerechte Warenbuchung und falsche nachträgliche Bestellungen, Vergleich Festland - kanarische Inseln

Im Bereich der Rechnungsprüfung schneiden die kanarischen Märkten bei allen fünf Kennzahlen schlechter ab als ihre Kollegen auf der iberischen Halbinsel, es sind aber insbesondere die Kennzahlen Sonderfälle, offene Verbindlichkeiten sowie Preisänderungen (UE), die ihnen zu schaffen machen:

Märkte	SpC	OP >6W	OR >6W	IP TT	IP UE
Festland	1,95	2,33	0,03	1,40	1,85
Kan. Inseln	1,50	0,75	0,00	1,25	0,75
Differenz	-0,45	-1,58	-0,03	-0,15	-1,10

Tabelle 7: Durchschnittliche Punkteanzahl des Bereichs Rechnungsprüfung, Vergleich Festland - kanarische Inseln

Die folgende Tabelle zeigt die Abstände der kanarischen Märkte anhand der durchschnittlichen tatsächlichen Messwerte:

Märkte	SpC	OP >6W	OR >6W	IP TT	IP UE
Festland	0,21	9,92	25,49	25,54	15,34
Kanarische Inseln	0,10	48,54	30,75	26,61	22,71
Differenz	-0,11	38,62	5,26	1,07	7,37
Einheit	‰	‰	‰	%	%

Tabelle 8: Durchschnittliche Messwerte des Bereichs Rechnungsprüfung, Vergleich Festland - kanarische Inseln

Bei der Kennzahl der Sonderfälle tritt der (paradoxe) Fall auf, dass die kanarischen Märkte beim gemessenen Wert im Schnitt besser abschneiden, als die Festlandsmärkte, aber dennoch weniger Punkte erzielen. Dies liegt daran, dass sie zwar in Summe weniger Rechnungsprüfungsabschlüsse mittels Sonderfall tätigen, aber insgesamt weniger Märkte in den grünen Bereich bringen als auf dem Festland.

Die offenen Verbindlichkeiten (OP>6W) der kanarischen Märkte werden wesentlich langsamer in der Rechnungsprüfung abgeschlossen als in den restlichen Häusern. Wenn man sich die vier Häuser (ohne die Neueröffnung) im Detail ansieht, wird allerdings erkennbar, dass dies kein generelles Problem der kanarischen Märkte ist, sondern dass es ihnen durchaus möglich ist, in den Bereich der Festlandsmärkte zu kommen:

Markt	OP>6W
1	25,57‰
2	0,29‰
3	147,28‰
4	21,01‰
Durchschnitt	48,54‰

Tabelle 9: Werte offene Rechnungen > 6 Wochen, kanarische Märkte ohne Neueröffnung

In diesem Fall ist es ein einzelner Markt, der die kanarischen Häuser so schlecht aussehen lässt. Die Geschwindigkeit, mit der Rechnungen geprüft und abgeschlossen werden, hängt bei der derzeitigen Personalausstattung der Märkte im Back-Office-Bereich oft von einem einzigen Mitarbeiter ab. Wenn dieser krank oder im Urlaub ist, schlägt sich dies unmittelbar in den Indikatoren der Rechnungsprüfung nieder. Abgesehen davon ist auch möglich, dass die Bürokräfte während der

Weihnachtskampagne im Verkauf ausgeholfen haben, anstatt offene Rechnungen abzuschließen, und sich diese daher während dieser Zeit angesammelt haben.

Lieferanten fakturieren die Transportkosten auf die Inseln gelegentlich gesondert, obwohl diese laut den vereinbarten Konditionen eigentlich im Preis der Ware inbegriffen sein sollten. In diesen Fällen reklamiert der Markt die Korrektur der Rechnung, häufig vergehen aber mehr als sechs Wochen bis diese tatsächlich im Markt eintrifft, was sich im Indikator der offenen Rechnungen niederschlägt.

Auch bei den Preiskorrekturen in der Rechnungsprüfung (IP UE) ist es ein einzelner Markt, dessen Anteil der zu korrigierenden Lieferscheinpositionen mehr als doppelt so hoch ist wie im Festlandsdurchschnitt und der so den Gesamtschnitt der Kanaren nach oben zieht:

Markt	IP UE
1	16,88%
2	21,29%
3	16,81%
4	35,85%
Durchschnitt	22,71%

Tabelle 10: Werte Preisänderungen in der Rechnungsprüfung UE, kanarische Märkte ohne Neueröffnung

Ohne diesen Ausreißer erzielen die kanarischen Märkte allerdings durchaus Werte, die mit ihren Pendants auf dem Festland zu vergleichen sind. Dieser konkrete Markt unterscheidet sich nicht grundlegend vom Durchschnitt. Ein hoher Wert bei den Preisänderungen von UE-Bestellungen deutet darauf hin, dass die entsprechenden Abteilungsleiter den Bestellprozess unsauber ausführen. In diesem konkreten Fall können sie sich ein Beispiel an ihren Kollegen der TT-Abteilungen nehmen, die nämlich genau den spanischen Durchschnitt erreichen.

5.4 Hypothese: „Die Performance eines Marktes hängt von der Teilnahme an der EWS-Schulung ab."

Im Frühjahr des Jahres 2011 wurden als Maßnahme zur Verbesserung der KPIs Schulungen für die Märkte entwickelt. Bei diesen Schulungen wurde für alle Kennzahlen im Detail erklärt, was genau diese messen, welche Risiken damit aufgezeigt werden sollen und welche Maßnahmen ein Markt setzen kann, um die entsprechenden Vorgabewerte zu erreichen. Zu diesen Schulungen wurden die für die Prozesse verantwortlichen Führungskräfte in den Märkten eingeladen, in der Regel Büroleiter (Jefes de Administración), Verkaufsleiter (Jefes de Venta) und Serviceleiter (Jefes de Servicios). Gelegentlich nahmen auch Abteilungsleiter (Jefes de Departamento) teil. Die Schulungen wurden via Videokonferenz durchgeführt.

Jene Märkte, die im Jahresdurchschnitt 2010 am schlechtesten abschnitten, mussten verpflichtend an der Schulung teilnehmen, konkret waren es die zehn, die die letzten Plätze im Gesamtranking belegten.

Darüber hinaus wurden allen anderen Märkten angeboten, freiwillig eine Schulung zu absolvieren. Von diesem Angebot machten weitere 32 Häuser Gebrauch.

Die Schulungen wurden im April und Mai des Jahres 2011 abgehalten.

5.4.1 Arbeiten Märkte, die die Schulung absolviert haben, besser?

Die Mitarbeiter, die an der Schulung teilgenommen haben, kennen die Kennzahlen, sie wissen, was genau mit ihnen gemessen wird und sind mit den ihnen zugrunde liegenden Prozessen vertraut. Sie sind für die Risiken, die inkorrekte Arbeitsabläufe nach sich ziehen, sensibilisiert worden. Sie wissen, was die jeweils richtigen Abläufe sind und dass sie als Folge des richtigen Arbeitens die Zielvorgaben der Kennzahlen erreichen können.

Märkte, die nicht an der Schulung teilgenommen haben, kennen die Konsequenzen falschen Handelns nicht, sie wissen nicht, welche Risiken daraus entstehen und sie

haben deshalb keinen Anreiz, die Prozesse richtig auszuführen. Sie werden sich deshalb im Zweifelsfall für die einfachere, für sie weniger arbeitsaufwändige Handlungsalternative und nicht unbedingt die richtige entscheiden.

Um den Erfolg von Schulungsmaßnahmen messen zu können, stehen dem Bildungscontrolling verschiedene Verfahren zur Verfügung. Einige von ihnen setzen den Nutzen in Relation zum Aufwand, um zu beurteilen, ob eine Schulung effektiv war. Manche Autoren postulieren, dass Schulungen nichts kosten sollen. Also dass Schulungen nur dann durchgeführt werden sollen, wenn der durch sie erzielte Ertrag höher ist als die Kosten, die durch die Schulung verursacht wurde. In dieser Arbeit wird die Kostenseite der Schulungen jedoch nicht berücksichtigt. Man könnte natürlich die Personalkosten der firmeninternen Schuler heranziehen und sie mit einer in Geld bewertbaren Leistungsverbesserung durch die Schulung in Relation setzen. Tatsächlich entstehen dem Unternehmen jedoch dem keine zusätzlichen direkten Kosten, müssen doch die Schuler ohnehin bezahlt werden. Es könnten Opportunitätskosten in Rechnung gestellt werden. In der Praxis ist aber die Leistung, die ein Schuler oder auch die Schüler für das Unternehmen in der Zeit erzielen, die sie nicht in der Schulung verbringen, monetär nur schwer zu bewerten. Deshalb wird hier für die Evaluierung der Schulungsmaßnahme der Erfolg, im Sinne der Leistungsverbesserung der Schüler in den Fokus genommen. Die vorliegenden Daten erlauben einen Vergleich der Gruppe der geschulten Märkten mit jener der nicht geschulten, also einer Testgruppe mit einer Kontrollgruppe. Das ermöglicht es, andere Faktoren, die sich gegebenenfalls simultan auf die Leistungsveränderung auswirken, auszuschalten. (Vgl. Scholz, 2000, S 539 ff.).

Kirkpatrick wiederum schlägt eine vierstufige Evaluierungssequenz vor, um die Wirksamkeit von Schulungen zu beurteilen. Im ersten Schritt, „Reaction“, sollen die (nach Möglichkeit positiven) Reaktionen der Teilnehmer auf die Schulung selbst ermittelt werden. Schüler, die negatives Feedback auf die Schulung geben, werden kaum motiviert sein, den gelehrten Inhalt anzuwenden. Danach soll festgestellt werden, was die Teilnehmer gelernt haben – „Learning“. Lernen findet laut Kirkpatrick dann statt, wenn eine oder mehrere der folgenden Feststellungen zutreffen, nämlich dann wenn Einstellungen geändert wurden, wenn Wissen vermittelt wurde oder wenn Fähigkeiten verbessert wurden. In der dritten Phase, „Behavior“ soll überprüft werden, ob das Lernen auch zu einer Verhaltensänderung geführt hat. Dabei ist allerdings zu

beachten, dass es neben der Schulung selbst noch andere Faktoren gibt, wie etwa die Einstellung des Vorgesetzten der Schulung gegenüber, die beeinflussen, ob Verhalten geändert wird oder nicht. Abschließend, im Schritt „Results“, soll untersucht werden, ob die Verhaltensänderung messbare Resultate nach sich zieht. Diese letzte Stufe ist die wichtigste, denn der Wunsch, Resultate zu erzielen ist schließlich der Grund dafür, die Schulung überhaupt zu organisieren. (Vgl. Kirkpatrick, 2006).

Auch wenn Kirkpatrick nahelegt, alle vier Ebenen in der beschriebenen Reihenfolge zu untersuchen, beschränkt sich diese Arbeit auf die Analyse der Resultate. Dies zum einen aufgrund der vorliegenden bzw. nichtvorliegenden Daten, hauptsächlich aber, weil diese Ebene als die interessanteste und aussagekräftigste Dimension angesehen wird.

Im konkreten Fall ist grundsätzlich fraglich, ob die Performance bei den Prozess-KPIs überhaupt durch die Schulung verbessert werden kann. Die Prozesse an sich sind den Märkten bekannt, und die diesbezügliche Dokumentation ist ihnen jederzeit zugänglich. Die Schulungsteilnahme dient lediglich zur Klärung von Unklarheiten und der Vertiefung von Details.

Vielmehr ist es ausschlaggebend, wie der Markt diese Kenntnisse einsetzt. Wenn man davon ausgeht, dass die Abläufe hinreichend bekannt sind, kommt es darauf an, welches Interesse ein Markt an einer Qualitätsverbesserung der Prozesse hat, also auf das Wollen, weniger auf das Können.

Für die Motivation der Mitarbeiter ist entscheidend, welchen Stellenwert die Marktgeschäftsführung auf die Kennzahlen legt. Man kann nicht von vornherein davon ausgehen, dass die Prozessqualität den Marktgeschäftsführern ein besonderes Anliegen wäre, vor allem, wenn ein monetärer Vorteil nicht auf den ersten Blick erkennbar ist.

Marktgeschäftsführer werden in erster Linie an ihrem kommerziellen Erfolg gemessen, und sie sind am Gewinn des Unternehmens beteiligt. Manchmal werden Prozessschritte für überflüssig gehalten, weil sie umständlich scheinen, bzw. den Verkauf verlangsamen oder behindern. Ohne sich im Detail über die Risiken im Klaren zu sein, werden oft sinnvolle Kontrollschritte weggelassen, und Prozesse in Eigenregie „vereinfacht“.

Andererseits waren es die schlechtesten Märkte, die die Schulung besuchen mussten. Durch die Schulung sollen diese Märkte überhaupt erst in die Lage versetzt werden, qualitätsmäßig an die anderen Märkte aufzuschließen, davon, dass die Schulungsteilnahme zu einer überdurchschnittlichen Performance führt, kann noch lange keine Rede sein.

Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoll, sich mit der Motivation der Schulungsteilnehmer auseinanderzusetzen.

In der Literatur wird die Motivation zu lernen häufig als eine fundamentale Voraussetzung für den Erfolg von Schulungsmaßnahmen genannt, auch wenn dies nicht quantifiziert wird. Und es wird als eine Aufgabe des Lehrenden angesehen, die Schüler im Rahmen der Lehrveranstaltung zu motivieren. (Z.B. Hermann, Pifko, 2009, S. 277; Negri 2010, S. 155).

5.5 Hypothese: „Die Performance hängt davon ab, ob der Markt die Schulung freiwillig besucht hat."

5.5.1 Arbeiten Märkte, die die Schulung freiwillig absolviert haben, besser?

Mitarbeiter von Märkten, die die Schulung freiwillig absolviert haben, zeigen Interesse an der Verbesserung der Qualität ihres Arbeitens, in der Regel deshalb, weil der Geschäftsführer ihres Marktes Interesse daran zeigt. Umgekehrt wird das persönliche Interesse eines Mitarbeiters an Prozessqualität allein zu wenig sein, wenn er nicht seinen Geschäftsführer hinter sich weiß.

Wo Interesse an den Kennzahlen besteht, ist man sich der Risiken, die durch falsche Abläufe entstehen, bewusst und willens, diese zu umgehen bzw. zu minimieren.

Darüber hinaus spielt für die Motivation eine Rolle, wie der eigene Markt im Vergleich mit den anderen Märkten und somit vor der Zentrale dasteht. Den Märkten Rankings

über ihre Performance zu Verfügung zu stellen, hat sich auch in anderen Fällen bereits als Motivator erwiesen.

Es gibt Mitarbeiter in den Märkten, deren Gehalt an die Performance der Marktes KPIs geknüpft ist. Solche Mitarbeiter haben ein persönliches Interesse an einer Schulung, die dazu dienen soll, die Indikatoren in ihren Märkten zu verbessern.

Für den Erfolg der Schulung ist in erster Linie die Qualität der Schulung ausschlaggebend. Der Schulungsinhalt, die didaktische Aufbereitung sowie die Schuler sind immer die selben und müssten somit grundsätzlich zum selben Ergebnis führen. Ein guter Schuler sollte jedem Schulungsteilnehmer den Schulungsinhalt so vermitteln können, dass dieser unabhängig von seiner persönlichen Motivation den Inhalt umsetzen kann.

Die Märkte wissen, dass die Landesgeschäftsführung Wert auf die Kennzahlen legt und dass diese regelmäßig über ihre Performance informiert wird. Und zwar sowohl im Vergleich der Märkte untereinander wie auch im internationalen Vergleich. Kein Interesse an den Indikatoren zu zeigen, sollte für einen Markt daher eigentlich keine Option sein.

5.5.2 Messung

Ab dem Frühjahr des Jahres 2011 wurden insgesamt 42 der 68 Märkte geschult. Diese 42 Häuser erzielten im Beobachtungsmonat (Jänner 2012) durchschnittlich 56,81 Punkte. Jene, die an keiner Schulung teilgenommen hatten, erreichten 56,85 Punkte, also praktisch gleich viele.

Die Schulung scheint also zunächst keinen Unterschied auszumachen, jedenfalls nicht über einen längeren Zeitraum hinweg, einige Monate nach der Schulung konnten de facto keine Unterschiede bei den Ergebnissen zwischen Schulungsteilnehmern und Nicht-Teilnehmern nachgewiesen werden.

Der Blick auf die Motivation der Schulungsteilnahme bringt allerdings große Unterschiede ans Licht: Jene 32 Märkte, die freiwillig die Schulung besucht haben, erreichten im Schnitt 58,59 Punkte, also knapp zwei Punkte mehr als der Durchschnitt. Jene zehn, die zur Teilnahme verpflichtet wurden, lediglich 51,10 Punkte.

Da die Zwangsteilnahme den zehn schlechtesten Märkten verordnet worden war, ist hier wohl vom umgekehrten Schluss auszugehen – nicht die Schulung hat zum schlechten Abschneiden geführt, sondern die schlechte Performance dieser Märkte hat die Schulungsteilnahme zur Folge gehabt.

Allerdings fand die Schulung bereits Monate vor dem Auswertungszeitraum statt. Schlechte Märkte, also solche, die zur Schulungsteilnahme verpflichtet wurden, sind Monate nach der Schulung immer noch schlecht. Der Zusammenhang kann auch in diese Richtung interpretiert werden, nämlich dass der Faktor „Markt befindet sich unter den schlechtesten zehn im Jahr 2010“ einen sehr großen Einfluss auf das Punkteergebnis im Jänner 2012 hat.

Das Interesse an den Kennzahlen, und daraus abgeleitet die Motivation zum Schulungsbesuch, scheint also eine wichtige Rolle für das Punkteergebnis, selbst Monate nach der Schulung, zu spielen:

	Insgesamt	keine Schulung	Schulung	Freiwillige Teilnahme	Verpflicht. Teilnahme
Anzahl Märkte	68	26	42	32	10
Punkte	56,82	56,85	56,81	58,59	51,10

Tabelle 11: Vergleich durchschnittliche Punkteanzahl je nach Schulungsteilnahme

Um die tatsächliche Wirksamkeit der Maßnahme beurteilen zu können, muss allerdings die Ausgangslage der Märkte vor der Schulung berücksichtigt werden.

Selbst wenn die Pflichtschulung nicht erreicht hat, dass die teilnehmenden Märkte (51,10 Punkte) auf das Durchschnittsniveau aller Häuser (56,82 Punkte) gebracht werden konnten, heißt das nicht, dass die Schulung an sich wirkungslos gewesen wäre.

Ein Blick auf die Durchschnittspunkteanzahlen der Märkte vom März des Jahres 2011, also dem Monat unmittelbar vor Beginn der Schulungen, verdeutlicht dies.

Zum einen wird hier eine generelle Verbesserung sämtlicher Märkte (+ 4,43 Punkte im Durchschnitt) bis zum Jänner 2012 offensichtlich. Zu diesem Ergebnis tragen sowohl die geschulten als auch die nicht geschulten Häuser bei. Es gibt also noch weitere Faktoren, die die Verbesserung der Märkte beeinflusst haben.

Geschulte Märkte (+ 4,98 Punkte) haben sich allerdings im Vergleichszeitraum stärker verbessert als die Kontrollgruppe der nicht geschulten (+ 3,40), was die Wirksamkeit der Veranstaltungen unterstreicht.

Darüber hinaus haben freiwillige Teilnehmer (+ 5,15) einen größeren Gewinn aus der Maßnahme als Pflichtteilnehmer (+ 4,40) gezogen, was dafür spricht, dass die Motivation für die Partizipation eine Rolle spielt.

Dessen ungeachtet erscheint es allerdings durchaus auch sinnvoll zu sein, den Märkten die Schulung zwangszuverordnen, verbessern sich solche Märkte doch stärker als nicht geschulte:

	Insgesamt	keine Schulung	Schulung	Freiwillige Teilnahme	Verpflicht. Teilnahme
Anzahl Märkte	64	22	42	32	10
Punkte	52,39	53,45	51,83	53,44	46,70

Tabelle 12: Vergleich durchschnittliche Punkteanzahl je nach Schulungsteilnahme vor der Schulung

5.6 Hypothese: „Die Performance hängt von der Rotation des Personals ab.“

Untersucht werden soll, ob sich die Performance der Märkte ändert, wenn sie ein hohes Maß an Personalrotation aufweisen.

5.6.1 Arbeiten Märkte mit hoher Rotation schlechter?

In der Literatur wird Personalfluktuation überwiegend als negativ angesehen, als ein Übel, das es zu vermeiden gilt, da es Kosten für das Unternehmen verursacht. Scholz spricht von einer „Desinvestition von Humanvermögen“, weil die Investitionen in einen Mitarbeiter, die ein Betrieb in Form von Aus- und Weiterbildung getätigt hat, verloren gehen, wenn dieser das Unternehmen verlässt. (Scholz 2000, S. 704 f.).

Sowohl die Trennung vom alten als auch die Einstellung des neuen Mitarbeiters verursachen direkte Kosten. Für die Zwecke dieser Arbeit relevanter sind jedoch die Auswirkungen der „Minderleistung“ des neuen Mitarbeiters während der Zeit seiner Einarbeitung, wobei sich diese nicht nur sein geringeres Arbeitstempo sondern auch auf seine größere Fehleranfälligkeit bezieht. Aber auch der ausscheidende Mitarbeiter, der bereits vorher innerlich gekündigt haben kann, liefert eine schlechtere Leistung ab. (Vgl. Stopp, 2006, S. 302).

Beobachtungen im untersuchten Unternehmen lassen darauf schließen, dass neue Mitarbeiter insbesondere dann nicht ausreichend vorbereitet auf ihre neue Aufgabe sind, wenn ihre Einarbeitungszeit bzw. die Übergabe vom unmittelbaren Vorgänger kurz war, etwa, weil dieser kurzfristig entlassen wurde.

In vielen Fällen werden neue Mitarbeiter nicht von der Zentrale eingeschult, sondern von ihren Kollegen im Markt. Das kann dazu führen, dass nicht sämtliche Inhalte bzw. falsche Routinen geschult werden. Wenn mehrere Mitarbeiter zeitgleich ersetzt werden, gibt es unter Umständen niemanden im Markt, der über ein spezifisches Wissen verfügt.

Andererseits werden neue Mitarbeiter durch ihre Kollegen unterstützt und beraten. Vor allem, wenn es mehrere Mitarbeiter der gleichen Ebene gibt (z.B. mehrere kommerzielle Abteilungsleiter), können diese dem neuen Kollegen helfen, sodass er sich rasch das nötige Wissen aneignet.

Fehlendes Detailwissen kann in der (Prozess-)dokumentation nachgeschlagen werden. Außerdem sind viele der Aufgaben insbesondere von Mitarbeitern der unteren Ebenen

so klar definiert und strukturiert, dass nur eine sehr kurze Einarbeitungszeit notwendig ist.

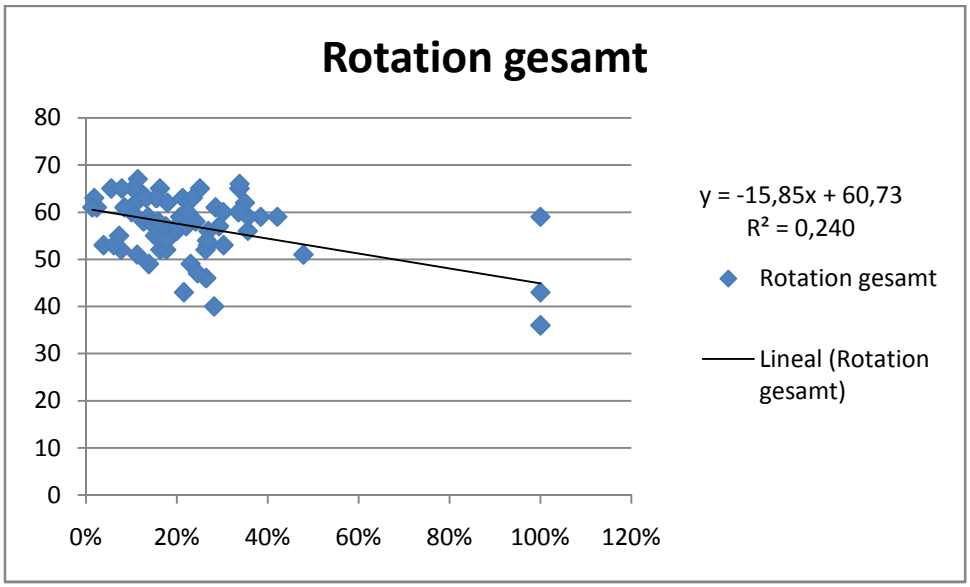
5.6.2 Messung

Da im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld die Märkte grundsätzlich Personal abstatt aufbauen, kann davon ausgegangen werden, dass neu eingestellte Mitarbeiter in der Regel ausgeschiedene Mitarbeiter ersetzen. Für die Zwecke dieser Arbeit wird daher die folgende Definition von Rotation verwendet:

Rotation misst den Anteil der im Laufe des abgelaufenen Jahres neu eingetretenen Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Mitarbeiter per 31.12.2011. Die Mitarbeiter werden in diesem Zusammenhang als Vollzeitäquivalente (VAKs) gemessen.

In einem Markt beispielsweise sind bei einer Gesamt-Vollzeitarbeitskräfte-Zahl von 116,90 im Laufe des Jahres 11,75 neue Mitarbeiter eingetreten. Dies ergibt einen Anteil von 10,05%.

Wie sich die Rotation auf das Abschneiden bei den Prozesskennzahlen auswirkt, zeigt folgende Regression:

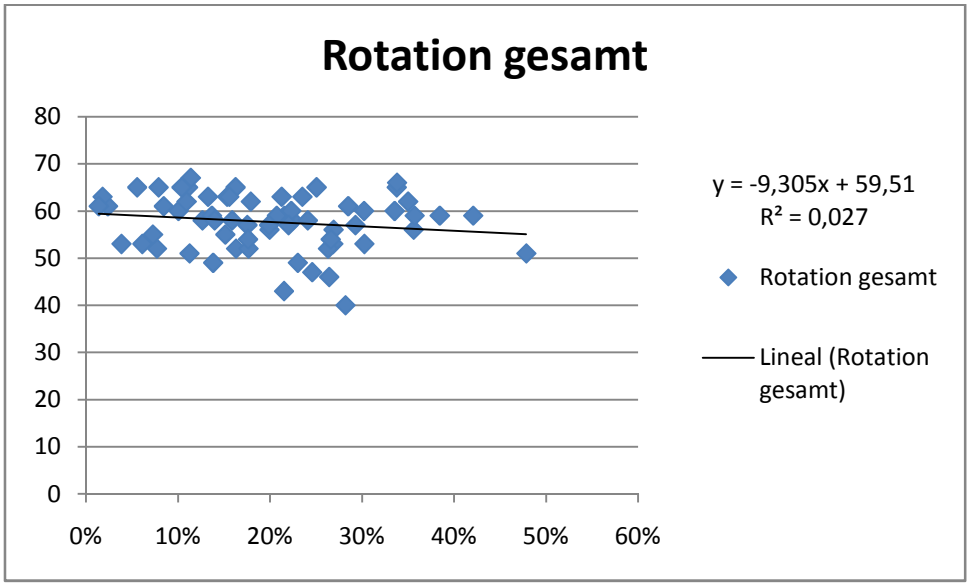


Graphik 7: Lineare Regression, Rotation - Performance

Die negative Regressionsgerade zeigt, dass mit zunehmendem Anteil neuer Mitarbeiter, die Performance über alle Märkte deutlich abnimmt. Eine um 10% höhere Rotation verringert die erzielte Punkteanzahl um 1,59. Darüber hinaus ist das R^2 mit 0,24 mit Abstand der höchste Wert aller bisherigen Regressionen. Die Rotation scheint also einen großen Einfluss auf die Marktperformance auszuüben.

In dieser Graphik stechen allerdings drei Punkte heraus, die zum einen deutlich vom Rest der Punktwolke abweichen und zum anderen die Regressionsgerade augenscheinlich nach unten zieht – es sind die Neueröffnungen des Jahres 2011. Bei diesen Märkten sind natürlich sämtliche Mitarbeiter neu, die Rotation ergibt somit 100%. Tatsächlich handelt es sich hierbei um vier Häuser, zwei Punkte liegen genau übereinander, denn zwei der Märkte erzielen mit 36 Punkten exakt die selbe Punkteanzahl.

Lässt sich nun der negative Zusammenhang zwischen Rotation und Performance aufrechterhalten, wenn man die vier neuen Märkte aus der Analyse ausnimmt? Im Folgenden die selbe Graphik ohne die Neueröffnungen:



Graphik 8: Lineare Regression, Rotation – Performance, ohne Neueröffnungen

Die Aussage wird weit weniger eindeutig: Die Tendenzlinie zeigt zwar immer noch leicht nach unten, ihre Steigung ist aber um einiges geringer (-9,3 gegenüber -15,9).

Außerdem ist der Wert für die Qualität des Zusammenhangs, das R^2, nur noch ein Bruchteil.

Ohne die neuen Märkte einzubeziehen, spielt die Rotation also kaum eine Rolle für die Prozessqualität eines Marktes. Es gelingt also den bestehenden Häusern gut, neue Mitarbeiter einzuarbeiten. Oder anders gesagt, kann konstatiert werden, dass die Schulungsmaßnahmen greifen.

Wenn hingegen sämtliche Mitarbeiter eines Marktes neu sind, ändert sich die Aussage stark. Werden diese Märkte in der Auswertung mitberücksichtigt, ziehen sie den Gesamtpunkteschnitt nach unten und erzeugen auf diese Weise einen stärkeren Zusammenhang zwischen Rotation und Performance.

Es scheint also unter den gegebenen Bedingungen nicht ohne weiteres möglich zu sein, eine Markteröffnung so vorzubereiten, dass der Markt von Beginn an ein mit den bestehenden Märkten vergleichbares Prozessniveau erreicht, eine Schlussfolgerung, die das Ergebnis der Regression mit dem Marktalters bestätigt. Natürlich wäre es denkbar, die Schulungen für Eröffnungen zu intensivieren oder die Einarbeitungszeit der Mitarbeiter in anderen Märkten zu verlängern. Ein dadurch möglicher Qualitätsgewinn in den ersten Monaten müsste allerdings gegen die zusätzlichen (Lohn-)kosten abgewogen werden.

Die Analyse der Rotation soll die Auswirkung der geringeren Erfahrung von neuen Mitarbeitern messen. Bei den Mitarbeitern, die im Jahr 2011 neu in einen Markt eingetreten sind, wird allerdings nicht berücksichtigt, ob diese Mitarbeiter nicht schon vorher bei einem Media oder Saturn Markt beschäftigt waren. Ein Mitarbeiter kann zwar neu im Jahr 2011 im Sinne der oben angeführten Definition sein, er kann jedoch bereits im Jahr 2010 auf der Gehaltsliste eines Marktes gestanden haben und somit in Wahrheit ein erfahrener Mitarbeiter sein.

Ein Teil der Mitarbeiter der neuen Märkte rekrutiert sich aus bereits bestehenden Märkten, z.B. weil der Marktgeschäftsführer selbst aus einem Markt kommt und Mitarbeiter aus diesem in den neuen Markt mitnimmt, was zur Folge hat, dass die wahre Rotation geringer wird:

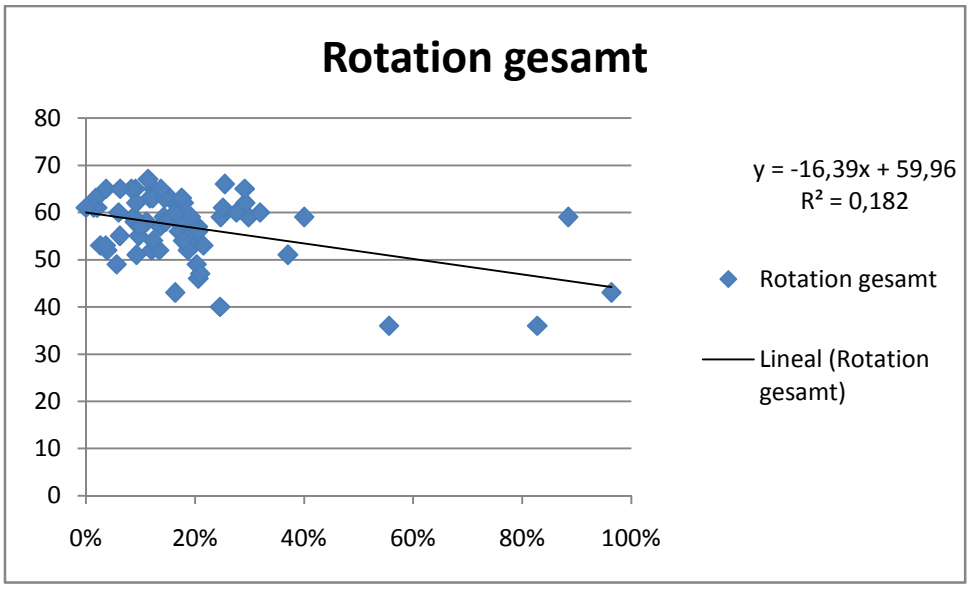
VAKs gesamt	Rotation	ohne VAKs aus anderen Märkten	Korrigierte Rotation
55	100%	53	96,4%
73,55	100%	65,05	88,4%
52,2	100%	43,2	82,8%
90	100%	50	55,6%

Tabelle 13: Rotation bei Neueröffnungen unter Berücksichtigung von Vorbeschäftigungen in anderen Märkten

Die Neueröffnungen des Jahres 2011 setzten dabei in sehr unterschiedlichem Ausmaß auf Personal aus bereits bestehenden Häusern.

Aber auch bei den Märkten, die vor 2011 eröffnet wurden, reduziert sich die Rotation, wenn man jene Mitarbeiter heraus rechnet, die bereits Ende 2010 als Mitarbeiter eines Marktes geführt werden. Allerdings muss hier ein weiteres Faktum mitberücksichtigt werden: Am Tag der Datenerhebung, also am 31.12.2011 bzw. 2010 ist jeweils die Weihnachtskampagne der Märkte voll im Gange. In Spanien werden in vielen Haushalten die Weihnachtsgeschenke erst am Dreikönigstag, also am 6. Jänner verteilt. Das bedeutet für Unternehmen wie Media Saturn, dass die Weihnachtskampagne nicht am 23. Dezember sondern erst am 5. Jänner endet. Da das Weihnachtsgeschäft traditionell höhere Umsätze bedeutet, stellen viele Märkte kurzfristig zusätzliche Mitarbeiter ein, um diese Steigerung bewältigen zu können. Die Mitarbeiterdaten per Jahresende beinhalten auch jene Mitarbeiter, die nur vorübergehend während der Weihnachtskampagne beschäftigt sind. Darunter befinden sich auch Personen, die bereits im Jahr davor ebenfalls während der Weihnachtskampagne im Markt ausgeholfen haben. Diese werden bei Anwendung des Kriteriums „Mitarbeiter war am 31.12.2010 in einem Markt beschäftigt“ ebenfalls heraus gerechnet. Solche Mitarbeiter haben gegebenenfalls weniger Erfahrung als jene, die im Jahr 2011 das erste Mal in einem Markt arbeiten, aber einen unbefristeten Vertrag besitzen. Um diesen Effekt auszugleichen, müsste man die gesamte Beschäftigungszeit einer Person zusammenrechnen und dafür noch mehr Jahre in der Vergangenheit in Betracht ziehen. Wenn die Gesamtsumme weniger als ein Jahr beträgt, müsste man die Mitarbeiter ebenfalls herausnehmen.

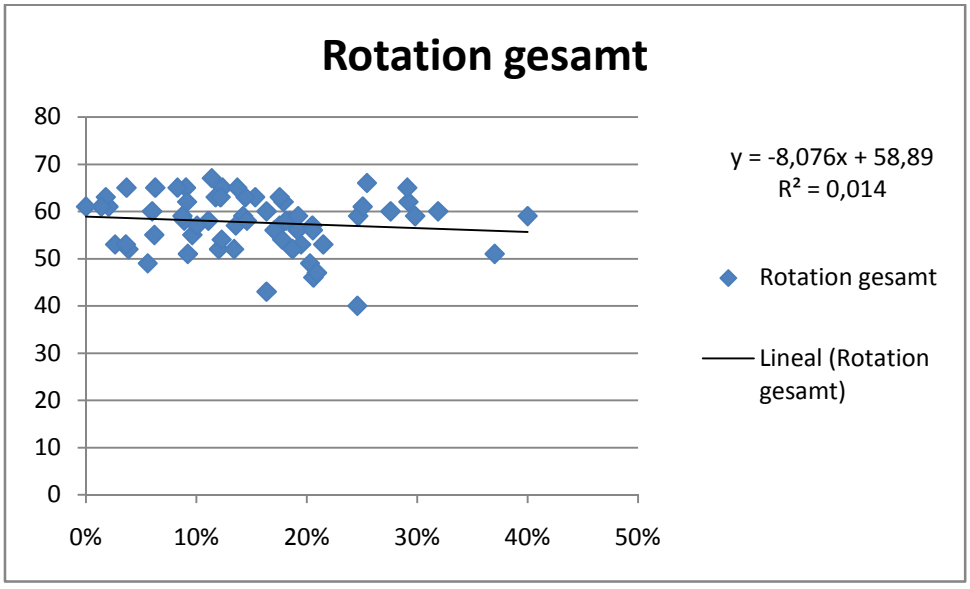
Im Folgenden der korrigierte Einfluss von Rotation auf Performance, unter heraus Rechnen jener Mitarbeiter, die zwar neu in ihren Markt im Laufe des Jahres 2011 eingetreten sind, aber bereits im Jahr 2010 bei einem Markt beschäftigt waren:



Graphik 9: Lineare Regression, korrigierte Rotation - Performance

Die Regressionsgerade dieser genaueren Messung der Rotation wird etwas steiler, das R^2 allerdings geringer. (Vgl. Regression ohne Berücksichtigung von Beschäftigungen im Jahr 2010: Steigung -15,85, R^2 0,240).

Bei Nichtberücksichtigung der neuen Märkte ergibt sich folgender Zusammenhang:



Graphik 10: Lineare Regression, korrigierte Rotation – Performance, ohne Neueröffnungen

Der Zusammenhang wird sogar etwas schwächer. Obwohl die Rotation bei bestehenden Märkten um die Mitarbeiter mit Vorkenntnissen bereinigt wurde, wirkt sich ein höheres Maß an Rotation weniger stark auf die Performance aus, als wenn man diese Mitarbeiter weiter mitberücksichtigt hätte. Sollten sich Vorkenntnisse gar negativ auswirken?

Sowohl die Steigung als auch das R^2 verringern sich, wenn jene Mitarbeiter aus der Rotation herausgenommen werden, die bereits im Jahr 2010 beschäftigt waren. (Vgl. Steigung -9,305, R^2 0,027).

In beiden Regressionen sinkt also das R^2, die Aussagekraft des Modells sinkt also beim Versuch, die „vermeintlich neuen Mitarbeiter“ aus der Variable Rotation herauszurechnen. Selbst wenn ein neuer Mitarbeiter bereits im Vorjahr bei einem anderen Markt beschäftigt war, ist noch nicht klar, ob er dort die selbe Position innehatte. Verkäufer aus einem Markt können zu Abteilungsleitern in einem neuen Markt aufsteigen, oder dort überhaupt völlig neue Aufgaben bekommen.

Bei der Untersuchung des Faktors Rotation kann allerdings auch die Kategorie der neuen Mitarbeiter spielen. Vielleicht ist es noch mehr als die Gesamtrotation relevant, wie groß die Anzahl der neuen Führungskräfte im Unternehmen ist. Bei den neuen Märkten sind logischerweise auch 100% der Führungskräfte neue Mitarbeiter, zumindest in dem betreffenden Markt. Bei den bestehenden Märkten hingegen war die Rotation beinahe Null. Lediglich 1,9% der Mitarbeiter mit Personalverantwortung, also Personen der Kategorien „Mandos“ (Führungskräfte) und „Coordinadores“ (Koordinatoren), fing im Jahr 2011 neu an, die meisten Märkte stellten überhaupt keine Führungskräfte neu ein:

	Führungskräfte neu	Anzahl Märkte
bestehende Märkte	0	46
	0,5	1
	1	13
	2	4
Neueröffnungen	11	1
	12	2
	16	1

Tabelle 14: Anzahl Führungskräfte, die im Jahr 2011 neu eingetreten sind

Wiederum werden hier auch jene Führungskräfte als neu gezählt, obwohl sie bereits im Jahr 2010 in einem Markt, in welcher Kategorie auch immer, beschäftigt waren. Wenn man diese Mitarbeiter aus den neuen Mitarbeitern heraus rechnet, ergibt sich ein noch geringerer Anteil an neuen Führungskräften:

	Führungskräfte neu	Anzahl Märkte
bestehende Märkte	0	50
	0,5	1
	1	12
	2	1
Neueröffnungen	2	1
	3	1
	10	1
	11	1

Tabelle 15: Anzahl Führungskräfte, die im Jahr 2011 neu eingetreten sind, bereinigt um jene aus anderen Märkten

Die Märkte haben also insgesamt kaum neue Führungskräfte eingestellt. Auch die Neueröffnungen greifen, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß, hier wird auch die Autonomie der Marktgeschäftsführer deutlich, auf bewährtes Personal zurück.

Das Jahr 2011 war ein wirtschaftlich besonders schwieriges Jahr, nicht nur für Media Saturn España, sondern für den Elektroeinzelhandel in Spanien insgesamt. Die gesamte Branche kämpfte mit Umsatzrückgängen und Kostensenkungsmaßnahmen wurden implementiert, um das eigene Überleben zu sichern. In Media Saturn wurden im Zuge dieser Maßnahmen in den meisten Märkten Mitarbeiter abgebaut, darunter auch etliche Führungskräfte. Das Einstellen neuer Mitarbeiter war die Ausnahme.

Wie aus der Tabelle ersichtlich, wurden in den meisten Märkten überhaupt keine neuen Mitarbeiter der Kategorien Mando oder Coordinador eingestellt, wenn, dann betraf dies eine, maximal zwei Personen. (Der durchschnittliche Mitarbeiterstand pro Markt der Kategorien Mandos und Coordinadores betrug 20,3 VAKs per Ende des Jahres 2011.)

Der schwache Zusammenhang zwischen Rotation und Performance unter den älteren Märkten kann also auch daran liegen, dass diese zwar generell neue Mitarbeiter eingestellt haben, sich darunter allerdings kaum neue Führungskräfte befanden.

5.7 Hypothese: „Die Performance hängt von der Verweildauer ab."

5.7.1 Sind Märkte besser, wenn ihre Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben?

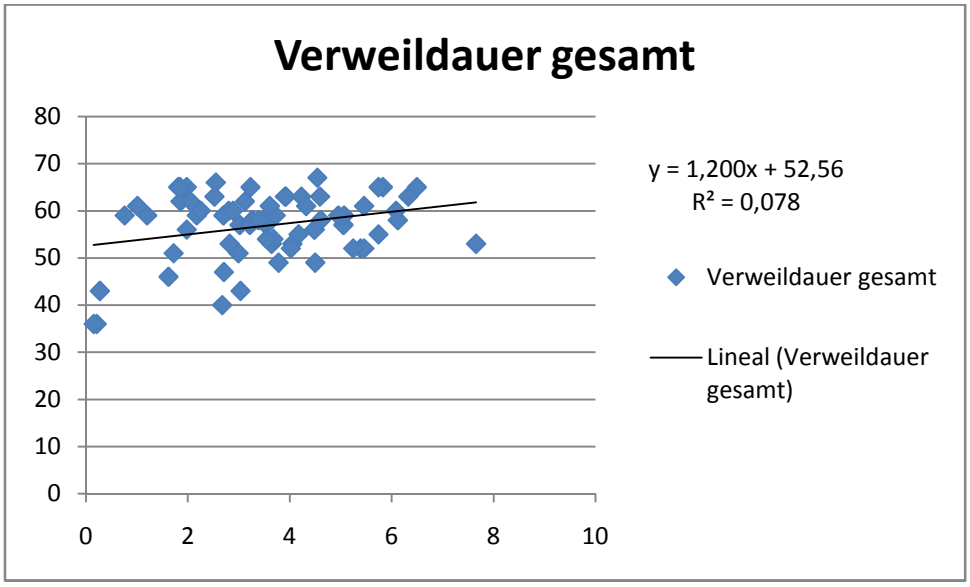
Ist die Performance jener Märkte besser, deren Mitarbeiter länger im Unternehmen beschäftigt sind? Ist die Verweildauer irrelevant, oder schneiden Märkte mit langer durchschnittlicher Verweildauer gar schlechter ab als jene mit kurzer?

Diese Analyse ist an jene des Marktalters angelehnt. Während bei der Auswertung des Marktalters das Eröffnungsdatum herangezogen und unterstellt wird, dass das Alter eines Marktes mit der durchschnittlichen Verweildauer seiner Mitarbeiter gleichzusetzen sei, wird hier die tatsächliche Dauer der Dienstverhältnisse der Angestellten zugrunde gelegt.

Die Argumente, die für ein besseres oder schlechteres Abschneiden bei den Kennzahlen sprechen, sind jedoch analog jenen des Marktalters.

5.7.2 Messung

Die Verweildauer eines Mitarbeiters misst die Jahre der Betriebszugehörigkeit seit dem Beginn seiner Tätigkeit im Markt bis zum Stichtag 31.12.2011.

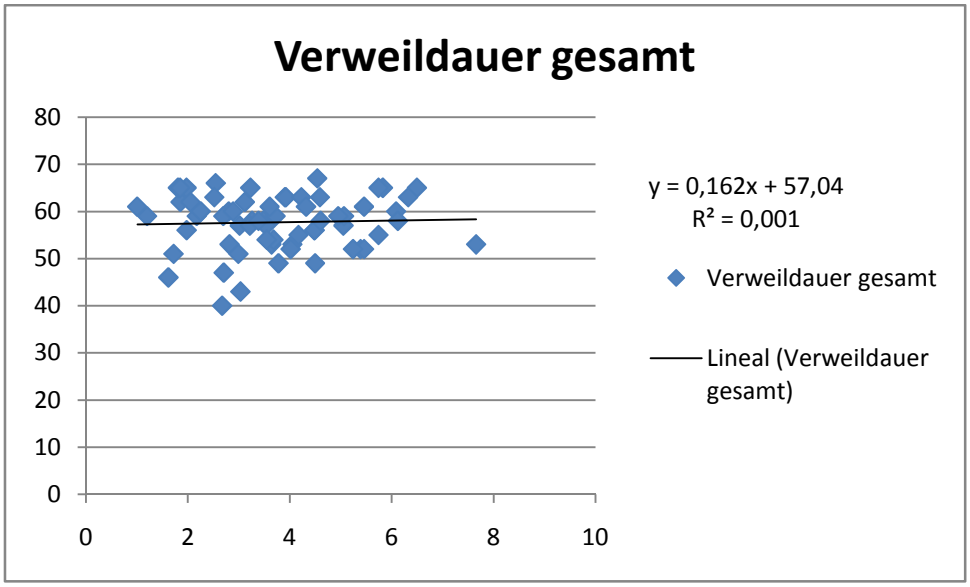


Graphik 11: Lineare Regression, Verweildauer - Performance

Mit zunehmender Verweildauer erhöht sich die erreichte Punkteanzahl eines Marktes, die Güte des Zusammenhanges ist allerdings schwach.

Beim Blick auf die Märkte mit der kürzesten Verweildauer (am linken Rand der Graphik) drängt sich auch hier der Verdacht auf, dass diese Märkte die Regressionsgerade über die Maßen beeinflussen. Es handelt sich auch hier um die Neueröffnungen des vergangenen Jahres, die mit ihrer geringen Punktezahl die Gesamtregression verändern.

Im Folgenden daher nochmal die selbe Auswertung ohne die vier jüngsten Märkte:



Graphik 12: Lineare Regression, Verweildauer – Performance, ohne Neueröffnungen

Werden die vier Neueröffnungen aus der Analyse ausgenommen, lässt sich kein Zusammenhang mehr zwischen Verweildauer und Performance konstatieren. Dieses Ergebnis bestätigt jenes der Analyse des Marktalters.

Das ist insofern nicht überraschend, wenn man sich den Zusammenhang zwischen Marktalter und Verweildauer ansieht. Die beiden Faktoren korrelieren in hohem Maße: Der Korrelationsquotient beträgt 0,91.

Nachdem die Marktmitarbeiter eine gewisse Anlaufzeit überwunden haben, sind sie also in der Lage, eine mit den restlichen Märkten vergleichbare Performance abzuliefern. Diese Anlaufzeit dürfte zwischen drei und neun Monaten betragen:

Während die neuesten drei Märkte mit einer durchschnittlichen Verweildauer von 0,15, 0,21 und 0,27 Jahren – also etwas über drei Monate und weniger – deutlich weniger Punkte als der Durchschnitt erzielten (36, 36 und 43 Punkte im Vergleich zu den durchschnittlich 57,7 Punkten der Märkte, die vor 2011 eröffnet wurden) schnitt der Markt mit einer durchschnittlichen Verweildauer von 0,76 Jahren, also etwa neun Monaten, mit 59 Punkten bereits überdurchschnittlich gut ab. Zwischen drei und neun Monaten nach Markteröffnung scheint es also zu gelingen, den Marktdurchschnitt der etablierten Häuser zu erreichen.

Die beinahe horizontale Regressionsgerade der Märkte mit Verweildauer über einem Jahr zeigt allerdings auch, dass nach der überstandenen Anlaufphase praktisch keine Verbesserung mehr stattfindet. Neue Mitarbeiter verbessern sich also messbar während der ersten Monate, nach Ablauf der ersten Phase tragen sie allerdings kaum mehr zur Steigerung der Prozessqualität bei, auch wenn sie sechs oder noch mehr Jahre beschäftigt sind.

5.8 Hypothese: „Die Marktperformance hängt vom Anteil befristeter Dienstverhältnisse ab."

Etwa 25% der Mitarbeiter der Media Saturn Märkte hatten per Ende 2011 befristete Arbeitsverträge. Übt die Höhe des Anteils der Mitarbeiter mit befristeten Dienstverhältnissen einen Einfluss auf die Marktperformance aus?

5.8.1 Sind Märkte mit einem hohen Anteil an temporär beschäftigen Mitarbeitern schlechter?

Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen werden in der Regel punktuell für Belastungsspitzen (z.B. für die Weihnachtskampagne) eingestellt. Sie wissen von vornherein, dass sie nach Ablauf der vereinbarten Zeit nicht weiter für das Unternehmen arbeiten werden.

Es entsteht keine nachhaltige Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen, und sie haben auch kein persönliches Interesse an einer Verbesserung der Prozessqualität. Sich durch besonders gute Leistungen hervorzutun wirkt sich in keiner Weise für sie aus.

In ihrer Diplomarbeit weist Johanna Maringer empirische Unterschiede zwischen Leiharbeitskräften und Normalangestellten in Bezug auf Einstellungen und Verhaltensweisen dem Unternehmen gegenüber nach. So ist zum einen das „Organisationale Commitment", also das Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit zur Organisation, das eine wichtige Vorbedingung für die Bereitschaft eines Mitarbeiters zur Leistungserbringung ist, von der Dauer des Vertragsverhältnisses abhängig. Mitarbeiter, die mit befristeten Verträgen ausgestattet sind, sind dem

Unternehmen weniger verbunden als jene mit unbefristeten. Zum anderen findet sie Zusammenhänge zwischen der Vertragsdauer und dem „Organizational Citizenship Behavior“. Dieses Konzept beschreibt die für den Unternehmenserfolg wichtige Bereitschaft von Mitarbeitern, Leistung über den Dienst nach Vorschrift hinaus zu erbringen, also etwa in Form von freiwilliger Weiterbildung, dem Einbringen von Verbesserungsvorschlägen oder der Bereitschaft zur Unterstützung von Kollegen. Insbesondere die Eigeninitiative ist bei temporär Beschäftigten deutlich geringer ausgeprägt als bei dauerhaft angestellten Mitarbeitern. (Maringer, 2009).

Die Verweildauer von temporär Beschäftigten ist gegebenenfalls zu kurz, als dass sie Erfahrung sammeln könnten. Es bleibt ihnen kaum Zeit um aus ihren Fehlern zu lernen und sich substanziell zu verbessern.

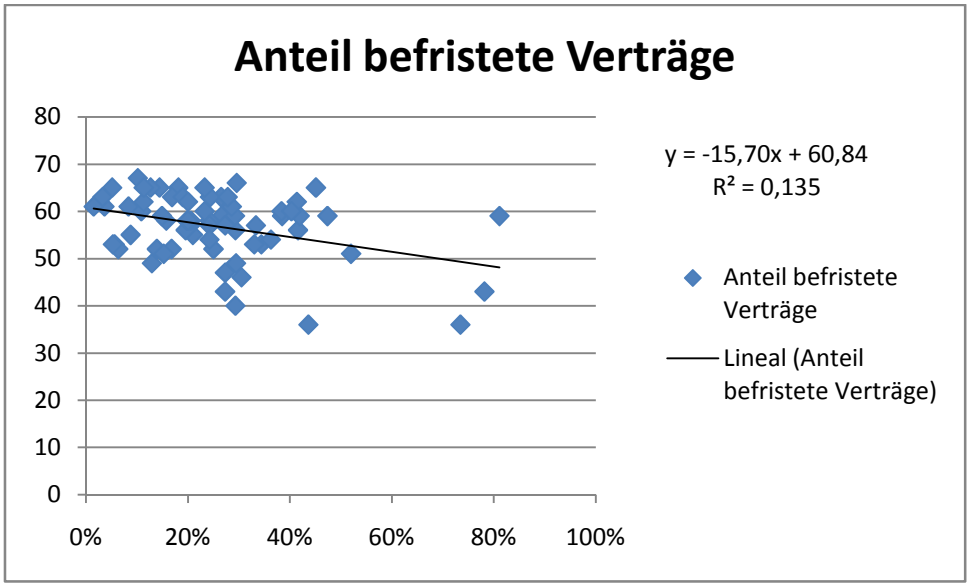
Gegen einen (starken) Einfluss von Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen auf die Prozessqualität, spricht, dass diese in der Regel einfache und einfachste Tätigkeiten verrichten. Für das Erreichen der Kennzahlen sind jedoch in erster Linie Mitarbeiter in höheren Positionen verantwortlich, die wiederum generell mit unbefristeten Verträgen ausgestattet sind.

Personen mit befristeten Arbeitsverträgen können einen Anreiz haben, sich durch besonders gewissenhaftes Arbeiten hervorzutun, in der Hoffnung, dadurch bei der nächsten Kampagne wieder angestellt zu werden, oder nach Vertragsablauf gar in ein unbefristetes Dienstverhältnis überzuwechseln. Wenn dies richtig sein sollte, könnte man annehmen, dass die Prozesskennzahlen von Märkten mit einer großen Zahl solcher Personen sogar besser sein müssten.

In der Tat weist Maringer signifikante Unterschiede im organisationalen Commitment wie auch im Organizational Citizenship Behavior nach, wenn dem temporär Beschäftigten die Aussicht auf eine Festanstellung nach Vertragsablauf winkt. Solche Mitarbeiter sind „aus emotionalen und moralisch ethischen Gründen“ dem Unternehmen stärker verbunden und sind eher bereit, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen. (Maringer, 2009, 124 f.).

5.8.2 Messung

Die abhängige Variable der folgenden Analyse ist der Anteil jener Mitarbeiter am Gesamtmitarbeiterstand, die einen befristeten Arbeitsvertrag besitzen. Mitarbeiter bezieht sich hier auf Personen, nicht auf VAKs.



Graphik 13: Lineare Regression, Anteil befristete Verträge - Performance

Es lässt sich ein negativer Zusammenhang nachweisen, je höher also der Anteil der temporär beschäftigten Personen in einem Markt ist, desto schlechter schneidet er bei den Prozesskennzahlen ab.

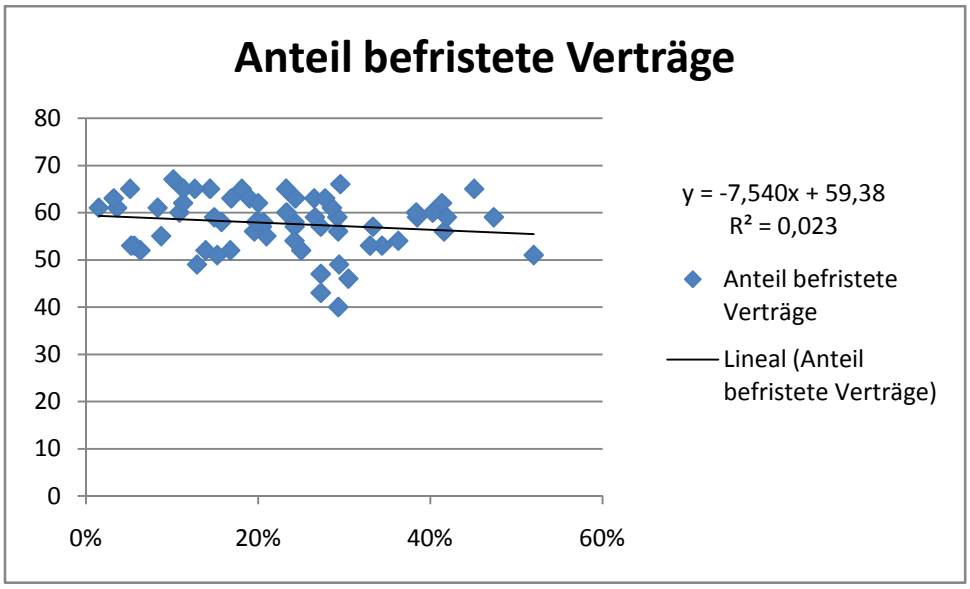
Wieder fallen einige Ausreißer auf. In drei der Märkte ist der Anteil der befristeten Dienstverhältnisse mit Werten über 70% mit Abstand höher als im Rest. Es sind dies drei der vier Neueröffnungen des Jahres 2011, der vierte liegt mit einem Anteil von über 40% immer noch unter den Märkten mit dem größten Anteil.

Es ist gängige Praxis, dass die meisten Personen in neu eröffneten Märkten zunächst befristete Verträge erhalten. Es sind Mitarbeiter auf Probe, die sich erst bewähren müssen, bevor ihnen ein unbefristetes Dienstverhältnis angeboten wird. Diese Vorgehensweise bewahrt das Unternehmen davor, Mitarbeiter, deren Leistung sich als unzureichend herausstellt, kündigen zu müssen und ihnen Abfindungen zahlen zu

müssen. Außerdem werden für die Eröffnung mehr Mitarbeiter angestellt, als langfristig benötigt werden.

Während der Eröffnungskampagne gibt es immer spezielle Sonderangebote in den Märkten. Darüber hinaus gibt es einen „Neuheitseffekt“ bei den eben erst eröffneten Märkten. Beides zieht Kunden an und führt dazu, dass für die erste Zeit mehr Personal nötig ist als dann später im Jahresdurchschnitt. Das heißt, es werden zu Beginn mehr Mitarbeiter eingestellt, von denen sich der Markt nach Ablauf der Vertragsdauer die besten behält.

Um zu untersuchen, ob jene Märkte, die verstärkt auf temporäre Arbeitskräfte setzen, ohne dass es sich dabei um Neueröffnungen handelt, schlechter abschneiden, im Folgenden nochmal die selbe Regression ohne die vier jüngsten Häuser:



Graphik 14: Lineare Regression, Anteil befristete Verträge - Performance, ohne Neueröffnungen

Der Zusammenhang zwischen dem Anteil der temporären Dienstverhältnisse und der Marktperformance ist immer noch negativ, fällt aber wesentlich geringer aus. Ein um ein Prozent höherer Befristetenanteil lässt eine Verschlechterung des Ergebnisses um 0,075 Punkte erwarten. Die Qualität des Zusammenhangs ist zudem mit einem R^2 von 0,023 gering.

Die nur kurzfristig beschäftigten Mitarbeiter verschlechtern die Prozesskennzahlen also nicht wirklich. Das bedeutet, dass sie entweder so gut eingeschult werden, dass ihre mangelnde Erfahrung sich nicht negativ auf die Prozessqualität auswirkt, oder aber ihr Einfluss darauf ist durch die Art ihrer Tätigkeit beschränkt – sie werden dort eingesetzt, wo sich Fehler kaum auf die Prozesskennzahlen auswirken.

5.9 Hypothese: „Die Performance hängt von Frauenanteil ab."

5.9.1 Arbeiten Märkte mit höherem Frauenanteil besser?

In der wissenschaftlichen und auch weniger wissenschaftlichen Literatur ist der Versuch, Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu finden und zu erklären, ein Dauerbrenner. Häufig können jedoch Geschlechterstereotypen nicht empirisch belegt werden.

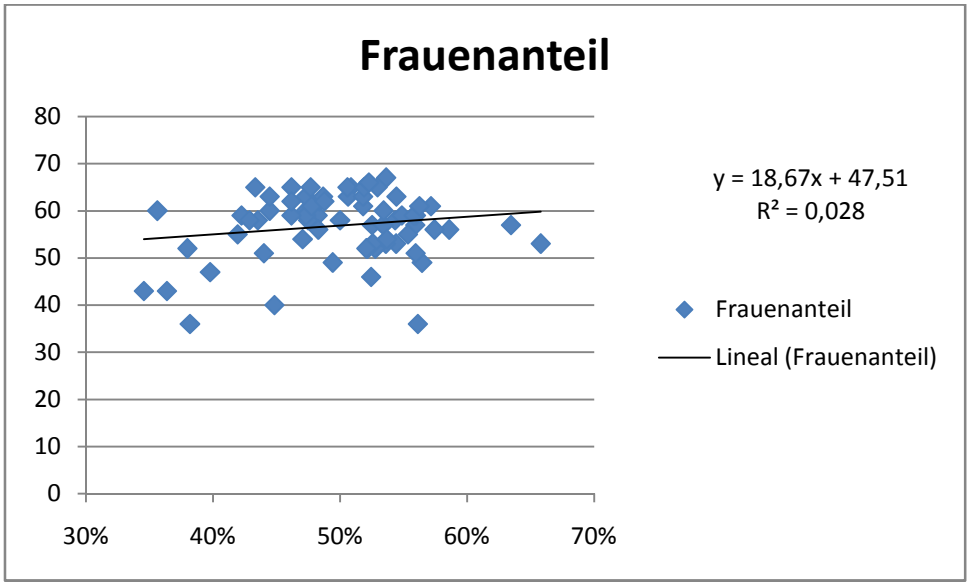
Nichtsdestotrotz finden sich Studien die Frauen ein höheres Maß an Gewissenhaftigkeit nachweisen. (Z.B. Schmitt, 2008, S. 172; Rubinstein, 2005, S. 1499).

Wenn Frauen also gewissenhafter sind und Prozessqualität von der Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter abhängt, schneiden dann Märkte mit größerem Frauenanteil bei den Prozesskennzahlen besser ab? Ist es demnach also eine gute Strategie, vermehrt Frauen einzustellen, will man die Qualität der Prozesse im Markt verbessern?

5.9.2 Messung

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung beschäftigten die Media und Saturn Märkte in Spanien fast gleich viele Männer wie Frauen, um genau zu sein, 3026 Männer und 3035 Frauen, was einer Männerquote von 49,93% bzw. einer Frauenquote von 50,07% entspricht.

Der Frauenanteil, gemessen in Personen, nicht in VAKs, schwankt dabei zwischen einem und zwei Dritteln, genau gesagt zwischen 34,6% und 65,8%.



Graphik 15: Lineare Regression, Frauenanteil - Performance

Die Steigung der Regressionsgeraden ist positiv. Ein um zehn Prozent erhöhter Frauenanteil lässt eine Verbesserung von knapp zwei Punkten (1,867) erwarten. Allerdings ist die Qualität dieses Zusammenhangs und somit die Güte dieser Aussage mit einem R^2 von nur 0,028 gering.

6. Gesamtmodell – multiple Regression

6.1 Einleitung

In den bisherigen Analysen wurden die verschiedenen Variablen als jeweils isolierte Erklärung für die von den Märkten erzielten Punkte untersucht, so als ob sie der einzige Einflussfaktor wären. Das hat es ermöglicht, den Zusammenhang graphisch darzustellen und Besonderheiten (wie z.B. die Charakteristiken von Neueröffnungen oder jene der kanarischen Märkte) auf einen Blick zu erkennen.

Tatsächlich wirken die verschiedenen Faktoren jedoch gleichzeitig und beeinflussen einander gegenseitig. Es gibt Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Variablen, die in eine Gesamtanalyse aller Faktoren einfließen müssen. Die verschiedenen Faktoren korrelieren miteinander, manche sogar stark (in Klammer die Signifikanz des jeweiligen Korrelationskoeffizienten):

	VAKs	Eröff-nungstag	Ent-fernung	freiw. Schulung	verpfl. Schulung	Rotation	Verweil-dauer	befr. Verträge
Eröff-nungstag	-0,54 (<0,01)							
Ent-fernung	0,10 (0,43)	0,28 (0,02)						
freiw. Schulung	0,22 (0,07)	-0,16 (0,19)	-0,16 (0,20)					
verpfl. Schulung	0,10 (0,42)	0,01 (0,93)	0,26 (0,03)	-0,43 (<0,01)				
Rotation	-0,11 (0.37)	0,56 (<0,01)	0,26 (0,03)	-0,24 (0,05)	0,00 (0,99)			
Verweil-dauer	0,43 (<0,01)	-0,91 (<0,01)	-0,26 (0,03)	0,15 (0,23)	-0,05 (0,67)	-0,71 (<0,01)		
befr. Verträge	-0,06 (0,60)	0,55 (<0,01)	0,29 (0,02)	-0,16 (0,18)	0,05 (0,71)	0,91 (<0,01)	-0,73 (<0,01)	
Frauen-anteil	0,10 (0,44)	-0,07 (0,55)	-0,03 (0,82)	0,11 (0,37)	-0,09 (0,48)	-0,26 (0,03)	0,08 (0,50)	-0,19 (0,11)

Tabelle 16: Korrelationsmatrix, 9 Faktoren, inkl. Signifikanz

Je mehr unabhängige Variablen man zur Regression hinzufügt, desto größer wird der Bestimmtheitswert des Modells, desto geringer wird also die Unsicherheit und desto genauer die Prognose.

In die folgenden multiplen Regressionen gehen daher sämtliche, oben beschriebenen Faktoren simultan ein:

1. Marktgröße (Anzahl VAKs)
2. Marktalter (Eröffnungstag)
3. Entfernung (km)
4. Freiwilliger Schulungsbesuch (1 oder 0)
5. Verpflichtender Schulungsbesuch (1 oder 0)
6. Rotation (Anteil der im Jahr 2011 neu eingetretenen VAKs)
7. Verweildauer (Durchschnitt Jahre)
8. Befristete Verträge (Anteil der Mitarbeiter mit befristeten Dienstverträgen)
9. Frauen (Anteil an Gesamtmitarbeiterzahl)

Im Anschluss an die multiple Regression mit den neun Variablen wird untersucht, ob es beim Betrachten einzelner Kennzahlenbereiche zu abweichenden Aussagen kommt. Danach wird das Modell als Erklärung für die Performance ohne Einbeziehung der Neueröffnungen dargestellt und zum Schluss überprüft, ob die Erklärkraft eines multiplen Regressionsmodells nicht dadurch erhöht werden kann, dass man der Tatsache „Neueröffnung“ Rechnung trägt, indem man sie als eigenen Faktor einfließen lässt.

6.2 Messung – 9 Faktoren

Die multiple Regression mit den neun unabhängigen Variablen über alle 68 Märkte bringt folgendes Ergebnis:

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte gesamt
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	64,02	72,61	0,88	0,38
VAKs gesamt	0,06	0,05	1,32	0,19
Eröffnungstag	0,00003	0,0017	0,02	0,99
Entfernung	-0,002	0,0015	-1,26	0,21
freiw. Schulung	-1,59	1,63	-0,98	0,33
verpfl. Schulung	-8,06	2,26	-3,57	0,0007
Rotation	-36,63	8,48	-4,32	<0,0001
Verweildauer	-1,08	1,35	-0,80	0,43
befristete Verträge	22,29	11,40	1,96	0,06
Frauenanteil	-5,55	11,66	-0,48	0,64

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	1454,61	161,62	5,29	<0,0001
Error	58	1773,27	30,57		
Total	67	3227,88			

Summary of fit:
Root MSE: 5,529349
R-squared: 0,4506
R-squared (adjusted): 0,3654

Tabelle 17: Multiple Regression, 9 Variablen - Performance

Daraus lässt sich die folgende Regressionsgleichung ablesen:

$$GP = 64{,}02 + 0{,}06\ VAK + \ 0{,}00003\ EÖT - 0{,}002\ ENT - 1{,}59\ FWS - 8{,}06\ VPS - 36{,}63\ ROT - 1{,}08\ VWD + 22{,}29\ BFV - 5{,}55\ FAT$$

Wobei GP = Gesamtpunkte, VAK = Vollarbeitskräfte, EÖT = Eröffnungstag, ENT = Entfernung, FWS = freiwillige Schulung, VPS = verpflichtende Schulung, ROT = Rotation, VWD = Verweildauer, BFV = Anteil befristeter Verträge, FAT = Frauenanteil.

Das Gesamt-R^2 ist 0,45. Die ermittelte Gleichung bietet also eine gute Erklärung für die Performance der Märkte, wenn man diese in Abhängigkeit von den neun Einflussfaktoren betrachtet. Das Modell ist in der Lage, über 45% der Varianzen zu erklären.

Gleichzeitig ist das Gesamt- p, also die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die Summe aller Einflussfaktoren nicht relevant für das Ergebnis ist, minimal, genau gesagt, kleiner als 0,0001.

Die Bedeutung der einzelnen Faktoren ist sehr unterschiedlich: So ist der Eröffnungstag praktisch irrelevant. Hingegen spielt die Rotation oder der Anteil der befristeten Beschäftigungsverhältnisse in einem Markt eine außerordentlich große Rolle auf sein Abschneiden bei den Prozesskennzahlen.

Auch der Faktor „verpflichtende Schulung“ zählt zu den wichtigen Einflussgrößen, wobei hier, wie bereits bei der einfachen Regression diskutiert, die Richtung des Zusammenhangs unklar ist.

6.3 Messung – 9 Faktoren pro Kennzahlenbereich

Wie sehen die Zusammenhänge der neun Faktoren auf das Punkteergebnis der einzelnen Kennzahlenbereiche aus, gibt es wichtige Unterschiede?

Im Anschluss wird der Einfluss der Reihe nach auf die Gruppen der Indikatoren für Vereinbarungen, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Kassiervorgänge untersucht. Die Summe der Punkte setzt sich jeweils aus den Indikatoren des betroffenen Bereichs zusammen.

An dieser Stelle sei der Hinweis angebracht, dass im Falle dass zu kleine Gruppen gebildet werden, lineare Regressionen grundsätzlich problematisch sind, weil die abhängige Variable nur sehr wenige verschiedene Ausprägungen annehmen kann. Der Bereich Vereinbarungen umfasst drei Kennzahlen, es sind also neun verschiedene Resultate möglich (0 bis 9 Punkte, mit Ausnahme von 8), die Gruppe der

Kassiervorgänge mit ihren vier Indikatoren kann zwölf verschiedene Ergebnisse erbringen (0 bis 12 Punkte, mit Ausnahme von 11) und jene der Rechnungsprüfung mit seinen fünf KPIs kann 15 verschiedene Punkteanzahlen ergeben (0 bis 15 Punkte, mit Ausnahme von 14). Lediglich der Bereich der Wareneingänge kommt mit seinen zwölf Kennzahlen auf 36 verschiedene mögliche Ergebnisse (0 bis 36 Punkte, mit Ausnahme von 35).

Bei der linearen Regression wird Stetigkeit der abhängigen Variable vorausgesetzt. Bei Verwendung einer nicht-stetigen Variablen werden dafür zumindest 20 verschiedene Ausprägungen als nötig angesehen, damit man diese faktisch als stetig betrachten kann. Die folgenden Regressionen müssen also unter diesem Gesichtspunkt mit Vorsicht behandelt und darf lediglich als erste Approximation interpretiert werden.

6.3.1 Vereinbarungen

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte Vereinbarungen
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	7,02	23,67	0,30	0,77
VAKs gesamt	0,02	0,02	1,00	0,32
Eröffnungstag	0,00004	0,0006	0,07	0,94
Entfernung	-0,0003	0,0005	-0,61	0,55
freiw. Schulung	-0,49	0,53	-0,92	0,36
verpfl. Schulung	-0,66	0,74	-0,90	0,37
Rotation	-5,75	2,76	-2,08	0,04
Verweildauer	-0,04	0,44	-0,09	0,93
befristete Verträge	4,56	3,72	1,23	0,23
Frauenanteil	-2,95	3,80	-0,78	0,44

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	26,48	2,94	0,91	0,5266
Error	58	188,41	3,25		
Total	67	214,88			

Summary of fit:
Root MSE: 1,8023274
R-squared: 0,1232
R-squared (adjusted): -0,0128

Tabelle 18: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Vereinbarungen

Die niedrigen Werte für p und R^2 deuten darauf hin, dass dieses Modell nur beschränkte Aussagekraft hat. Der wichtigste Faktor für das Ergebnis bei den Vereinbarungskennzahlen ist die Rotation des Personals.

6.3.2 Wareneingang

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte
Wareneingang
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	61,45	40,78	1,51	0,14
VAKs gesamt	0,02	0,03	0,89	0,38
Eröffnungstag	-0,00057	0,0010	-0,59	0,56
Entfernung	-0,0022	0,0009	-2,59	0,01
freiw. Schulung	-0,26	0,92	-0,28	0,78
verpfl. Schulung	-2,85	1,27	-2,25	0,03
Rotation	-21,26	4,76	-4,47	<0,0001
Verweildauer	-0,71	0,76	-0,93	0,36
befristete Verträge	16,73	6,40	2,61	0,01
Frauenanteil	-6,51	6,55	-1,00	0,32

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	471,38	52,38	5,43	<0,0001
Error	58	559,25	9,64		
Total	67	1030,63			

Summary of fit:
Root MSE: 3,1051893
R-squared: 0,4574
R-squared (adjusted): 0,3732

Tabelle 19: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Wareneingang

Bei den Wareneingangs-KPIs liefert die multiple Regression ein brauchbares Modell, das Bestimmtheitsmaß R^2 ist sogar höher als jenes der Gesamtpunkte-Regression. Die Wareneingangskennzahlen stellen genau die Hälfte aller Indikatoren und haben daher großen Einfluss auf das Gesamtergebnis.

Im Vergleich zum Modell über alle Indikatoren ist beim Wareneingang der Faktor Entfernung signifikanter, die Ursachen dafür wurden bereits im Kapitel der einfachen Regression des Faktors Entfernung diskutiert.

6.3.3 Rechnungsprüfung

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte Rechnungsprüfung
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	-5,74	31,58	-0,18	0,86
VAKs gesamt	0,01	0,02	0,39	0,70
Eröffnungstag	0,00038	0,0007	0,50	0,62
Entfernung	-0,0005	0,0007	-0,76	0,45
freiw. Schulung	-0,12	0,71	-0,17	0,87
verpfl. Schulung	-3,18	0,98	-3,24	0,002
Rotation	-4,98	3,69	-1,35	0,18
Verweildauer	-0,16	0,59	-0,28	0,78
befristete Verträge	0,20	4,96	0,04	0,97
Frauenanteil	0,67	5,07	0,13	0,89

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	134,75	14,97	2,59	0,014
Error	58	335,48	5,78		
Total	67	470,24			

Summary of fit:
Root MSE: 2,4050398
R-squared: 0,2866
R-squared (adjusted): 0,1759

Tabelle 20: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Rechnungsprüfung

Die Faktoren verpflichtende Schulung und Rotation haben den größten Einfluss auf die Performance der Märkte bei den Rechnungsprüfungskennzahlen, dahinter folgt die Entfernung von der Zentrale. Die Werte für p und R^2 sind zwar durchaus ansprechend, trotzdem darf das Modell aufgrund der geringen Anzahl der möglichen Ausprägungen der abhängigen Variable nicht überbewertet werden.

6.3.4 Kassiervorgänge

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte Kassiervorgänge
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	1,28	21,26	0,06	0,95
VAKs gesamt	0,02	0,01	1,12	0,27
Eröffnungstag	0,00018	0,0005	0,36	0,72
Entfernung	0,0011	0,0004	2,47	0,02
freiw. Schulung	-0,72	0,48	-1,51	0,14
verpfl. Schulung	-1,36	0,66	-2,06	0,04
Rotation	-4,64	2,48	-1,87	0,07
Verweildauer	-0,17	0,40	-0,42	0,67
befristete Verträge	0,80	3,34	0,24	0,81
Frauenanteil	3,25	3,41	0,95	0,35

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	54,44	6,05	2,31	0,0272
Error	58	152,07	2,62		
Total	67	206,51			

Summary of fit:
Root MSE: 1,6192342
R-squared: 0,2636
R-squared (adjusted): 0,1494

Tabelle 21: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Kassiervorgänge

Wieder sind es die Faktoren Entfernung, verpflichtende Schulung und Rotation, die die Punkteanzahl bei den Kassiervorgänge-Kennzahlen am stärksten beeinflussen. Im Gegensatz zu den anderen drei Kennzahlenbereichen, wirkt sich die Entfernung hier allerdings positiv auf die Kassiervorgänge aus.

5.1 Messung – 9 Faktoren ohne Neueröffnung

Die einfachen Regressionen haben gezeigt, dass einige der Zusammenhänge davon abhängig sind, ob man Neueröffnungen mitberücksichtigt oder nicht. Wenn man die

vier im Jahr 2011 eröffneten Häuser aus der Regression herausnimmt, kann man die Wirkung der neun Faktoren auf die „nicht-neuen“ Märkte ermitteln, bzw. deren Punkte prognostizieren:

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte gesamt
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	75,79	77,60	0,98	0,33
VAKs gesamt	0,06	0,04	1,36	0,18
Eröffnungstag	-0,0003	0,0018	-0,16	0,88
Entfernung	-0,0009	0,0016	-0,60	0,55
freiw. Schulung	-1,28	1,58	-0,81	0,42
verpfl. Schulung	-8,38	2,19	-3,83	0,0003
Rotation	-10,56	26,53	-0,40	0,69
Verweildauer	-1,36	1,51	-0,90	0,37
befristete Verträge	-3,00	21,51	-0,14	0,89
Frauenanteil	-2,81	11,78	-0,24	0,81

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	9	609,18	67,69	2,42	0,0218
Error	54	1511,26	27,99		
Total	63	2120,44			

Summary of fit:
Root MSE: 5,2902036
R-squared: 0,2873
R-squared (adjusted): 0,1685

Tabelle 22: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, ohne Neueröffnungen

Es kann folgende Regressionsgleichung abgelesen werden:

$$GP = 75{,}79 + 0{,}06\ VAK - 0{,}0003\ E\ddot{O}T - 0{,}0009\ ENT - 1{,}28\ FWS - 8{,}38\ VPS - 10{,}56\ ROT - 1{,}36\ VWD - 3{,}00\ BFV - 2{,}81\ FAT$$

Das Bestimmtheitsmaß ($R^2 = 0{,}28$) der Regression ist deutlich gesunken, das Gesamt-p hingegen gestiegen. Das Modell, das den Einfluss der neun Faktoren auf die Märkte

prognostiziert, die älter als ein Jahr sind, hat also an Aussagekraft verloren. Die mit Abstand wichtigste Variable ist die Pflichtschulung.

6.4 Messung – Faktor Neueröffnung

Wie die einfachen linearen Regressionen gezeigt haben, wird ein Teil der unabhängigen Variablen in Wirklichkeit von einer gemeinsamen Ursache beeinflusst, nämlich vom Faktor Neueröffnung. Neue Märkte erzielen weniger Punkte als die restlichen Häuser und es ist die Neuheit der Märkte, die sich auf einige der Faktoren auswirkt und so die stärksten Zusammenhänge erzeugt.

Neueröffnungen zeichnen sich durch geringe Verweildauer, hohe Rotation und einen hohen Anteil an befristeten Dienstverhältnissen aus, abgesehen davon, dass der Eröffnungstag natürlich einen großen Wert annimmt. Das Faktum der Neueröffnung ist zu einem guten Teil für die Ausprägung dieser Faktoren verantwortlich.

Um den Einfluss des Faktors Neueröffnung direkt zu messen, kann man ihn selbst als unabhängige Variable in das Modell einbeziehen, und zwar in der Ausprägung 0 oder 1.

Für die Zwecke dieser Regression werden nicht alle vier im Jahr 2011 eröffneten Märkte als Neueröffnungen gezählt, sondern lediglich die jüngsten drei Märkte. Die oben durchgeführten Analysen deuten darauf hin, dass der Faktor „Neueröffnung“ nur ein paar Monate lang relevant ist. Die Anlaufzeit, die notwendig ist, damit ein Markt auf die älteren Märkte aufschließen kann, dürfte, wie oben erwähnt zwischen drei und neun Monaten liegen. Die Indikatoren vom Jänner 2012 zeigen, dass jener Markt, der seinen ersten Verkaufstag im April 2011 hatte, war bereits im Stande ein Punkteergebnis über dem Durchschnitt erzielen und wird deshalb hier nicht mehr als Neueröffnung gezählt.

Multiple linear regression results:
Dependent Variable: Punkte gesamt
Independent Variable(s): VAKs, Eröffnungstag, Entfernung, freiw. Schulung, verpfl. Schulung, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil Neueröffnung

Parameter estimates:

Variable	Estimate	Std. Err.	Tstat	P-value
Intercept	50,29	68,75	0,73	0,47
VAKs gesamt	0,06	0,04	1,36	0,18
Eröffnungstag	0,0003	0,0016	0,20	0,84
Entfernung	-0,001	0,0014	-0,99	0,32
freiw. Schulung	-1,45	1,54	-0,94	0,35
verpfl. Schulung	-8,52	2,14	-3,99	0,0002
Rotation	-8,14	12,86	-0,63	0,53
Verweildauer	-0,74	1,28	-0,58	0,57
befristete Verträge	0,79	13,17	0,06	0,95
Frauenanteil	-5,48	11,01	-0,50	0,62
Neueröffnung	-17,61	6,22	-2,83	0,01

Analysis of variance table for multiple regression model:

Source	DF	SS	MS	F-stat	P-value
Model	10	1673,43	167,34	6,14	<0,0001
Error	57	1554,45	27,27		
Total	67	3227,88			

Summary of fit:
Root MSE: 5,2221727
R-squared: 0,5184
R-squared (adjusted): 0,4339

Tabelle 23: Multiple Regression, 10 Variablen inklusive Faktor Neueröffnung – Performance

Diese Regression liefert folgende Gleichung:

$$GP = 50{,}29 + 0{,}06\ VAK + 0{,}0003\ E\ddot{O}T - 0{,}001\ ENT - 1{,}45\ FWS - 8{,}52\ VPS - 8{,}14\ ROT - 0{,}74\ VWD + 0{,}79\ BFV - 5{,}48\ FAT - 17{,}61\ NE\ddot{O}$$

Wobei NEÖ = Neueröffnung.

Dieses Modell erhöht das Bestimmtheitsmaß auf knapp 0,52, ist mit anderen Worten in der Lage, mehr als die Hälfte der Varianzen zu erklären.

Die multiple Regression unter Einbeziehung der zehn Faktoren – Marktgröße, Marktalter, Entfernung, freiwilliger Schulungsbesuch, verpflichtender Schulungsbesuch, Rotation, Verweildauer, befristete Verträge, Frauenanteil und Neueröffnung – liefert also das beste Modell, um das Abschneiden der Märkte bei den Prozesskennzahlen zu erklären bzw. um Prognosen für das Abschneiden weiterer, zusätzlicher Märkte abzugeben.

7. Zusammenfassung

Eine Analyse der Einflussfaktoren auf Prozesskennzahlen wird in der Literatur in dieser umfassenden Form, wie es in dieser Arbeit durchgeführt wurde, nicht beschrieben. Wohl haben verschiedene Autoren für einzelne Fragestellungen durchaus theoretische Konzepte oder auch empirische Arbeiten vorgelegt, eine derartige gebündelte Untersuchung von verschiedenen markt- und mitarbeiterbezogenen Faktoren lässt sich allerdings nicht finden, schon gar nicht in Bezug auf Einzelhandelsunternehmen.

Welche Schlüsse können nun aus der Untersuchung gezogen werden? Die folgende Übersicht stellt die gesammelten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren und dem Abschneiden der 68 Märkte bei den Prozesskennzahlen dar und gibt Antwort auf die Hypothesen:

Faktor	Regressionsgerade	R^2
Marktgröße	y = 0,024x + 54,93	R^2 = 0,005
Marktalter	y = -0,001x + 114,0	R^2 = 0,055
Standort	y = -0,003x + 59,18	R^2 = 0,083
Rotation	y = -15,85x + 60,73	R^2 = 0,240
Verweildauer	y = 1,200x + 52,56	R^2 = 0,078
befristete Verträge	y = -15,70x + 60,84	R^2 = 0,135
Frauenanteil	y = 18,67x + 47,51	R^2 = 0,028

Tabelle 24: Übersicht Regressionsgeraden und Bestimmtheitsmaß

Je größer, älter und näher an der Zentrale ein Markt ist, desto besser verrichtet er seine Prozesse. (Die Regressionsgerade des Marktalters hat deshalb eine negative Steigung, weil jüngeren Märkten ein höher absoluter Wert für ihr Eröffnungsdatum zugewiesen wurde als alten.) Je geringer die Personalfluktuation und der Anteil an temporär Beschäftigten und je größer die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen und der Frauenanteil, desto besser arbeitet der Markt. Die Stärke dieser Zusammenhänge ist allerdings unterschiedlich.

Den größten Einfluss auf die Prozessqualität haben demnach die Faktoren Rotation und befristete Verträge. Das ist insofern günstig, als dass dies Variablen sind, die durch geeignete Maßnahmen vom Unternehmen aktiv beeinflusst werden können.

Allerdings muss beachtet werden, dass hinter einem guten Teil des Zusammenhangs zwischen Rotation und Performance bzw. befristeten Verträge und Performance ein anderer, gemeinsamer Faktor steht – nämlich der Faktor Neueröffnung. Neue Märkte sind durch überproportional viele Mitarbeiter mit befristeten Dienstverträgen und einem Anteil an neuen Mitarbeiter (Rotation) von 100% gekennzeichnet und erzielen andererseits signifikant schlechtere Resultate. Auch wenn man aus den neuen Mitarbeitern jene heraus rechnet, die früher bereits in einem anderen Markt tätig waren, ändert sich das Ergebnis nur unwesentlich.

Nachdem sie eine gewisse Anlaufzeit, die einige Monate beträgt, überstanden haben, sind die neuen Märkte in der Lage, qualitätsmäßig zu den alten aufzuschließen. Wenn man nur die alten Märkte gesondert betrachtet, sind die einzelnen Zusammenhänge zwischen den beschriebenen Faktoren und den erzielten Punkten allerdings wesentlich schwächer. Da in absehbarer Zukunft weitere Neueröffnungen geplant sind, werden die Zusammenhänge wohl vorerst auch so bleiben, wie sie sind.

Ein eingehender Blick auf den Faktor Schulung ist lohnend. Die anschließende Tabelle verdeutlicht die (mittelfristige) Auswirkung der Schulungen auf die Performance der Märkte in Abhängigkeit davon, ob die Teilnahme daran freiwillig oder verpflichtend erfolgt ist:

		Gesamt	**keine Schulung**	**Schulung**	**Freiw. Teilnahme**	**Verpfl. Teilnahme**
März 2011	Anzahl Märkte	64	22	42	32	10
	Punkteschnitt	52,39	53,45	51,83	53,44	46,70
Jänner 2012	Anzahl Märkte	68	26	42	32	10
	Punkteschnitt	56,82	56,85	56,81	58,59	51,10
	Diff. Punkte	4,43	3,39	4,98	5,16	4,40

Tabelle 25: Übersicht durchschnittliche Punkte vor und nach Schulungsteilnahme

Schulungen haben sich als taugliche Maßnahme erwiesen, um die Prozessqualität in den Märkten zu heben. Wie die Daten zeigen, zahlt es sich aus, Schulungen selbst dann durchzuführen, wenn diese zwangsweise angeordnet werden. Wirklich nachhaltig wird

der Effekt von Schulungen allerdings, wenn die Märkte freiwillig an ihnen teilnehmen. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, sich mit der Motivation der Märkte für eine Schulungsteilnahme auseinanderzusetzen. Das könnte eine lohnenswerte Fragestellung für weitere Forschungen sein.

So könnte es gewinnbringend sein, z.B. die Einführung von Anreizsystemen zu erwägen, mit denen der Nutzen von Mitarbeitern mit jenen des Unternehmens in Einklang gebracht werden könnte. So könnten den Mitarbeitern etwa variable Gehaltsbestandteile, die von den Prozessindikatoren abhängig sind, ausbezahlt werden.

Darüber hinaus könnte man versuchen, mit geeigneten Maßnahmen die Geschäftsführer der Märkte für das Thema zu sensibilisieren, um auf diese Weise den Mitarbeitern zu signalisieren, dass die Qualität ihres Arbeitens ein Anliegen ist. Es ist leichter, Mitarbeiter für Prozessqualität zu interessieren, wenn deren Vorgesetzte entsprechende Anstrengungen honorieren, was sich nicht nur monetäre Entlohnung beziehen muss.

Die Untersuchung des Faktors Entfernung hat anhand der kanarischen Märkte gezeigt, dass die Tatsache der Insellage sich auf verschiedene Indikatoren nachteilig auswirkt. Dieses Faktum muss berücksichtigt werden, wenn man solche Märkte mit den Festlandsmärkten vergleichen will und es gibt Hinweise darauf, wie sich zukünftige Märkte auf den balearischen Inseln verhalten werden.

Die multiple Regression aller neun untersuchten Variablen hat ergeben, dass diese einen großen Teil der Performance der Märkte erklären können, bzw. dass die Leistung zukünftiger Märkte zu einem guten Teil durch die Kenntnis dieser Faktoren prognostiziert werden kann. (Das Gesamt-R^2 der Regression beträgt über 0,45, das Gesamt- p ist minimal, nämlich kleiner als 0,0001.)

Durch das Hinzufügen einer weiteren Variablen, die den Faktor Neueröffnung gesondert misst, konnte die Aussagekraft bzw. Prognosefähigkeit des Modells weiter erhöht werden. (Das R^2 beträgt fast 0,52.) Auch in der multiplen Regression wird der große Einfluss dieses Faktors deutlich.

Unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitskriteriums ist allerdings zu hinterfragen, ob der Aufwand der Ermittlung der Werte für die zehn Faktoren tatsächlich verhältnismäßig angesichts des Nutzens einer solchen Prognose ist. Vielmehr erscheint es in der Praxis sinnvoll zu sein, sich den Maßnahmen zu widmen, durch die eine echte Qualitätssteigerung der täglich in den Märkten geleisteten Arbeit erreicht werden kann.

8. Anhang

8.1 Rohdaten

Store	JiT	TPC	Can	BR sD	Avg BD	Bo MCh	OvD	St 20	O 1-3	O 4-6	O >6	SO TT	SO UE	Inc SO TT	Inc SO UE
1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	0	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
8	3	3	0	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
12	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
13	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
14	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
17	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
21	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
26	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
27	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	1
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1
35	1	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
36	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0
37	0	3	0	1	3	3	1	0	3	3	3	3	3	3	1
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3
41	3	3	3	1	1	1	1	0	3	3	3	3	3	1	1
42	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
45	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3

Store	JiT	TPC	Can	BR sD	Avg BD	Bo MCh	OvD	St 20	O 1-3	O 4-6	O >6	SO TT	SO UE	Inc SO TT	Inc SO UE
46	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
49	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
51	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
52	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
55	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	0	3	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	3	1
57	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	0	3	0	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1
59	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	0	1	1	3	0	3	3	3	3	0	3	3	3
62	1	3	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	0	3	0	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3
65	0	3	1	0	0	0	1	3	3	3	3	3	0	1	1
66	3	3	3	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	1	1
67	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Store	SpC	OP >6W	OR >6W	IP TT	IP UE	Cred N	DR	C Diff	Avg Neg St	Total	Agree-ments	Goods Entry	Invoice Control	Cash Cycle
1	0	3	0	1	3	1	3	3	3	**60**	9	34	7	10
2	1	3	0	1	1	1	3	3	1	**52**	6	32	6	8
3	3	3	0	1	3	1	3	3	3	**65**	9	36	10	10
4	0	3	0	1	3	1	3	3	3	**57**	6	34	7	10
5	0	1	0	1	3	3	1	3	0	**53**	7	34	5	7
6	0	3	0	1	1	0	3	3	3	**55**	9	32	5	9
7	0	3	0	1	1	3	3	3	3	**53**	6	30	5	12
8	3	3	0	3	1	3	1	3	3	**58**	6	32	10	10
9	0	1	0	0	1	0	3	3	3	**52**	7	34	2	9
10	3	1	0	1	3	1	3	3	1	**59**	7	36	8	8
11	3	3	0	1	1	3	3	3	0	**57**	6	34	8	9
12	1	3	0	1	3	1	3	3	3	**59**	7	34	8	10
13	1	0	0	1	1	1	3	3	3	**52**	7	32	3	10
14	1	1	0	1	1	3	3	1	3	**56**	6	36	4	10
15	3	3	0	3	3	1	3	3	3	**65**	9	34	12	10
16	3	3	0	3	3	1	3	3	3	**65**	9	34	12	10
17	3	3	0	1	1	3	3	3	3	**61**	7	34	8	12
18	3	3	0	3	1	1	3	3	3	**63**	9	34	10	10
19	0	3	0	1	3	1	3	3	1	**58**	9	34	7	8
20	3	1	0	0	3	3	3	3	3	**62**	9	34	7	12
21	3	3	0	0	1	3	3	3	1	**56**	6	33	7	10
22	1	3	0	3	3	3	3	3	3	**67**	9	36	10	12
23	0	1	0	1	1	0	3	1	3	**53**	9	34	3	7
24	1	3	0	3	3	1	3	3	3	**63**	9	34	10	10
25	3	3	0	3	1	3	3	3	3	**63**	7	34	10	12
26	3	3	0	1	1	1	3	3	3	**58**	9	31	8	10
27	0	0	0	1	1	3	1	3	1	**49**	9	30	2	8
28	3	1	0	1	0	3	1	3	3	**53**	9	29	5	10
29	1	3	0	1	1	3	3	3	3	**59**	9	32	6	12
30	1	3	0	1	1	0	3	3	3	**60**	9	36	6	9
31	0	3	0	0	1	1	3	3	3	**57**	9	34	4	10
32	3	3	0	1	1	1	3	3	3	**63**	9	36	8	10
33	1	3	0	0	1	3	3	3	1	**58**	9	34	5	10
34	1	3	0	1	1	1	1	3	3	**55**	9	32	6	8
35	3	0	0	1	3	3	1	3	0	**49**	7	28	7	7
36	1	3	0	3	1	3	3	3	3	**56**	7	29	8	12
37	3	3	0	3	1	3	3	3	3	**52**	3	27	10	12
38	3	3	0	1	1	3	3	3	1	**63**	9	36	8	10
39	1	3	0	0	3	3	3	3	3	**59**	6	34	7	12
40	0	3	0	1	3	1	3	3	3	**54**	6	31	7	10
41	3	0	0	1	1	1	3	3	1	**43**	9	21	5	8
42	3	3	0	1	3	3	3	3	3	**65**	7	36	10	12
43	3	3	0	1	3	1	3	3	1	**61**	7	36	10	8
44	3	3	0	3	3	1	3	3	3	**65**	9	34	12	10
45	1	3	0	1	1	1	3	3	1	**57**	9	34	6	8

Store	SpC	OP >6W	OR >6W	IP TT	IP UE	Cred N	DR	C Diff	Avg Neg St	Total	Agree-ments	Goods Entry	Invoice Control	Cash Cycle
46	0	3	0	0	3	1	3	3	3	**59**	9	34	6	10
47	3	3	0	1	1	0	3	3	3	**59**	6	36	8	9
48	3	0	0	1	3	1	3	3	1	**54**	7	32	7	8
49	0	1	0	3	3	3	3	3	3	**62**	7	36	7	12
50	3	3	0	1	3	3	3	3	3	**65**	9	34	10	12
51	3	0	0	0	1	1	1	3	3	**51**	7	32	4	8
52	3	0	0	3	3	1	3	3	3	**62**	7	36	9	10
53	3	3	0	3	1	3	3	3	3	**65**	7	36	10	12
54	3	3	0	1	1	3	3	3	3	**61**	7	34	8	12
55	3	1	0	1	3	3	1	3	1	**59**	7	36	8	8
56	3	0	0	0	0	1	3	3	0	**36**	3	23	3	7
57	3	3	0	1	1	1	3	3	3	**60**	6	36	8	10
58	3	0	0	1	1	3	3	3	3	**46**	3	26	5	12
59	3	0	0	3	3	1	3	3	3	**60**	9	32	9	10
60	3	3	1	3	1	3	1	3	3	**66**	9	36	11	10
61	3	3	0	3	3	3	1	3	0	**51**	6	26	12	7
62	3	0	0	1	1	1	1	3	0	**40**	5	25	5	5
63	1	3	0	1	1	3	1	3	0	**58**	9	36	6	7
64	3	0	0	0	1	1	3	1	1	**43**	3	30	4	6
65	3	0	1	1	0	3	3	3	0	**36**	4	18	5	9
66	1	0	0	1	0	3	3	3	3	**47**	9	24	2	12
67	3	3	0	1	1	3	3	3	3	**61**	5	36	8	12
68	3	3	1	3	3	1	3	3	3	**63**	4	36	13	10

Neueröffnungen: 41, 55, 56, 65

Kanarische Märkte: 13, 36, 51, 65, 66

Freiwillige Schulungsteilnahme: 1, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 14, 15, 18, 19, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 48, 50, 51, 53, 57, 60, 61, 64, 68

Verpflichtende Schulungsteilnahme: 2, 9, 13, 27, 36, 46, 58, 62, 63, 66

8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Platzierung und Punkteanzahl der Neueröffnungen 63
Tabelle 2: Durchschnittliche Punkteanzahl nach Kennzahlenbereich, Vergleich Festland - kanarische Inseln 68
Tabelle 3: Durchschnittliche Punkteanzahl nach Kennzahlenbereich, Vergleich Festland - kanarische Inseln, ohne Neueröffnungen 68
Tabelle 4: Durchschnittliche Punkteanzahl im Bereich Wareneingang, Vergleich Festland - kanarische Inseln 69
Tabelle 5: Durchschnittliche Messwerte der Kennzahlen für zeitgerechte Warenbuchung, Vergleich Festland - kanarische Inseln 70
Tabelle 6: Durchschnittliche Messwerte der Kennzahlen für zeitgerechte Warenbuchung und falsche nachträgliche Bestellungen, Vergleich Festland - kanarische Inseln 72
Tabelle 7: Durchschnittliche Punkteanzahl des Bereichs Rechnungsprüfung, Vergleich Festland - kanarische Inseln 72
Tabelle 8: Durchschnittliche Messwerte des Bereichs Rechnungsprüfung, Vergleich Festland - kanarische Inseln 73
Tabelle 9: Werte offene Rechnungen > 6 Wochen, kanarische Märkte ohne Neueröffnung 73
Tabelle 10: Werte Preisänderungen in der Rechnungsprüfung UE, kanarische Märkte ohne Neueröffnung 74
Tabelle 11: Vergleich durchschnittliche Punkteanzahl je nach Schulungsteilnahme 80
Tabelle 12: Vergleich durchschnittliche Punkteanzahl je nach Schulungsteilnahme vor der Schulung 81
Tabelle 13: Rotation bei Neueröffnungen unter Berücksichtigung von Vorbeschäftigungen in anderen Märkten 86
Tabelle 14: Anzahl Führungskräfte, die im Jahr 2011 neu eingetreten sind 89
Tabelle 15: Anzahl Führungskräfte, die im Jahr 2011 neu eingetreten sind, bereinigt um jene aus anderen Märkten 89
Tabelle 16: Korrelationsmatrix, 9 Faktoren, inkl. Signifikanz 100
Tabelle 17: Multiple Regression, 9 Variablen - Performance 102
Tabelle 18: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Vereinbarungen 105
Tabelle 19: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Wareneingang 106

Tabelle 20: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Rechnungsprüfung 107
Tabelle 21: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, Bereich Kassiervorgänge 108
Tabelle 22: Multiple Regression, 9 Variablen – Performance, ohne Neueröffnungen . 109
Tabelle 23: Multiple Regression, 10 Variablen inklusive Faktor Neueröffnung – Performance 111
Tabelle 24: Übersicht Regressionsgeraden und Bestimmtheitsmaß 113
Tabelle 25: Übersicht durchschnittliche Punkte vor und nach Schulungsteilnahme 114

8.3 Abbildungsverzeichnis

Graphik 1: Lineare Regression, Jahresumsatz 2011 - Performance 58
Graphik 2: Lineare Regression, Vollarbeitskräfte - Performance..... 59
Graphik 3: Lineare Regression, Marktalter - Performance 63
Graphik 4: Lineare Regression, Marktalter – Performance, ohne Neueröffnungen..... 64
Graphik 5: Lineare Regression, Entfernung zur Zentrale - Performance..... 66
Graphik 6: Lineare Regression, Entfernung zur Zentrale - Performance, ohne kanarische Inseln 67
Graphik 7: Lineare Regression, Rotation - Performance 83
Graphik 8: Lineare Regression, Rotation – Performance, ohne Neueröffnungen..... 84
Graphik 9: Lineare Regression, korrigierte Rotation - Performance..... 87
Graphik 10: Lineare Regression, korrigierte Rotation – Performance, ohne Neueröffnungen 88
Graphik 11: Lineare Regression, Verweildauer - Performance 91
Graphik 12: Lineare Regression, Verweildauer – Performance, ohne Neueröffnungen 92
Graphik 13: Lineare Regression, Anteil befristete Verträge - Performance 95
Graphik 14: Lineare Regression, Anteil befristete Verträge - Performance, ohne Neueröffnungen 96
Graphik 15: Lineare Regression, Frauenanteil - Performance 98

8.4 Literaturverzeichnis

Bücher und Artikel

1. Allweyer, Thomas: Geschäftsprozessmanagement – Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. W3L, Bochum, 2005.

2. Birchfield, Reg: Cutting Employee Turnover Costs. In: Management Magazine, Oktober 2001, Neuseeland.

3. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage, in Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2004.

4. Daft, Richard, u.a.: Organization – Theory and Design, Cengage Learning EMEA, Andover 2010.

5. Davenport, Thomas: Process Innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, Boston 1993.

6. De la Fuente Sabaté, Juan Manuel, u.a.: Diseño organizativo de la empresa. Editorial Civitas, Madrid 1997.

7. Deeg, Jürgen, u.a.: Integrale Steuerung von Unternehmen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2010.

8. Freidinger, Robert: Geschäftsprozesse im Unternehmen. 1. Auflage. GRIN Verlag, Norderstedt 2006.

9. Götze, Wolfgang, u.a.: Statistik. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2002.

10. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 1. Auflage. Gabler, Wiesbaden 1990.

11. Harmon, Paul: Business Process Change. A guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2nd edition. Morgan Kaufman Publishers, Burlington 2007.

12. Hermann, Marc; Pifko, Clarisse: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis.2. Auflage, Compendio Bildungsmedie, Zürich 2009.

13. ISO 9000:2000: DIN EN ISO 9000:2000, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Deutsches Istitut für Normung e.V. (Hg.), Berlin 2000.

14. Kirkpatrick, Donald; Kirkpatrick, James: Evaluating Training programs: The four levels. Third edition, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2006.

15. Laux, Helmut; Liermann, Felix: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg 2005.

16. Maringer, Johanna: Der psychologische Vertrag von Normalangestellten und Leiharbeitskräften im Vergleich, sowie dessen Auswirkungen auf organisationales Commitment und Organizational Citizenship Behavior. Diplomarbeit aus Psychologie, Universität Wien, 2009.

17. Negri, Christoph: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Springer, Berlin/Heidelberg 2010.

18. Parmenter, David: Key Performance Indicators. Developing, Using and Implementing Winning KPIs. John Wiley and Sons, Hoboken 2007.

19. Porter, Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985.

20. Preißler, Peter: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft,

Sollwerte, Ermittlungsintervalle. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008.

21. Reimpell, Monika: Wirtschaftsmathematik II. Analytische Statistik. Hochschule für Technik und Wirtschaft, Hagen 2006.

22. Robbins, Stephen, Fundamentos de comportamiento organizacional. 5ª edición, Prentice-Hall Hisapanoamericana, Naucalpan de Juárez 1998.

23. Rubinstein, Gidi: The big five among male and female students of different faculties. In: Personality and Individual Differences, 38, S. 1495-1503, 2005.

24. Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 6. Auflage, Carl Hanser, München/Wien 2008.

25. Schmitt, David u.a.: Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 94, Nº 1, S. 168-182, 2008.

26. Scholz, Christian: Personalmanagement. 5. Auflage, Vahlen, München 2000.

27. Schreyögg, Georg: Grundlagen der Organisation. Gabler, Wiesbaden 2012.

28. Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft. Zeitgemäße Personalwirtschaft – Notwendigkeit für jedes Unternehmen. 27. Auflage, Expert Verlag, Renningen 2006.

29. Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation. 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

30. Williamson, Oliver, u.a.: Understanding the Employment Relation. The Analysis of Idiosyncratic Exchange. In: The Bell Journal of Economics, 6, 1975.

31. Zell, Helmut: Die Grundlagen der Organisation. Lehren und Lernen. Books on Demand, Norderstedt 2001.

Internet

1. Media Saturn. URL: www.media-saturn.com/DE/Seiten/Default.aspx

2. Media Saturn Historie. URL: www.media-saturn.com/DE/Company/Seiten/History.aspx (02.06.2012)

3. Media Saturn Unternehmensbroschüre 2010, "Überall zu Hause". URL: www.media-saturn.com/CompanyDownloadsDE/index_de.html (03.06.2012)

4. Metro Group Geschäftsbericht 2011. URL: http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/get/documents/metrogroup_international/corpsite/80_global/publications/MAG-account-2011-de.pdf (02.06.2012)

8.5 Abstracts

8.5.1 Abstract deutsch

Prozessmanagement ist von fundamentaler Bedeutung, um die Steuerung von komplexen Unternehmen im Sinne der Geschäftsstrategie zu gewährleisten. Dies ist insbesondere für dezentrale Organisationen relevant.

Media Saturn ist der größte Elektronikeinzelhändler Europas. Sein Erfolg wird oft auf die dezentrale Struktur zurückgeführt, die den einzelnen Märkten beträchtliche Entscheidungsrechte einräumt. Diese Rechte ermöglichen es ihnen, auf lokale Kundenbedürfnisse einzugehen und angemessen auf ihr spezifisches Konkurrenzumfeld reagieren zu können. Um Mindestqualitätstandards sicherzustellen, ist ein verbindlicher Rahmen an prozessualen Regeln wichtig.

Diese Diplomarbeit ist eine empirische Untersuchung der Faktoren, die den Grad der Einhaltung von zentral vorgegebenen Prozessen in den 68 Media und Saturn Märkten in Spanien beeinflussen. Der Einhaltungsgrad wird anhand einer Reihe von Kennzahlen gemessen. Für jeden Indikator sind Zielvorgabewerte festgelegt, um zu ermitteln, ob ein Markt die gewünschte Prozessqualität erreicht oder nicht. Das Abschneiden der Märkte bei diesen Kennzahlen dient als abhängige Variable der linearen Regressionen, anhand derer die Zusammenhänge mit den einzelnen Faktoren überprüft werden.

Die marktbezogenen Faktoren sind Größe, Alter, Standort und Schulungsteilnahme der Märkte. Die mitarbeiterbezogenen Faktoren beinhalten Rotation, Verweildauer, befristete Dienstverhältnisse und Frauenanteil.

Starke Zusammenhänge werden für die Faktoren Rotation und befristete Verträge nachgewiesen. Es stellt sich allerdings heraus, dass die Werte für diese Indikatoren stark von der Tatsache beeinflusst werden, ob ein Markt eine Neueröffnung ist oder nicht. Dieses Faktum erweist sich als die signifikanteste Variable, denn neue Märkte schneiden während ihrer ersten Monate bei den Kennzahlen deutlich schlechter ab als alte.

Schulungen erweisen sich als wirkungsvoll, selbst wenn diese den Märkten aufoktroyiert werden. Wenn die Teilnahme an der Schulung freiwillig erfolgt, sind die sogar Ergebnisse noch besser. Demzufolge scheint es lohnenswert, die Motive der Marktmitarbeiter für ihr Interesse an Prozessqualität untersuchen.

Die Analyse der Marktstandorte enthüllt die schlechtere Performance der kanarischen Märkte verglichen mit ihren Pendants auf dem spanischen Festland, was durch strukturelle Nachteile durch die Insellage zu erklären ist.

8.5.2 Abstract English

Process management is of vital importance in order to guarantee the steering of complex companies aligning them with their business strategy. This is especially relevant for decentralized organizations.

Media Saturn is Europe's biggest electronic retailer. Its success is often attributed to a decentralized approach which grants considerable decision rights to the individual stores. These rights provide the possibility to adapt to local customer needs and to react appropriately to their specific competitive environment. In order to assure minimum quality standards, the existence of a compulsive framework of procedural rules is crucial.

This master thesis is an empirical investigation of the factors that influence the degree of compliance of the centrally provided processes in the 68 Media and Saturn stores of Spain. The degree of compliance is measured by a set of KPIs. Target values are established for every indicator to determine whether a store reaches the desired process quality or not. The stores' results of these indicators serve as the dependent variable for the linear regressions which test the relations to the different factors.

The store related factors are its size, age, location and the participation in trainings. The personnel related factors include fluctuation, duration of employment, temporary contracts and gender distribution.

Strong relationships were found for the factors fluctuation and temporary contracts. It turns out, however, that these figures are highly influenced by the fact whether a store is a recent opening or not. This fact appears to be the most significant variable. New stores in their first operating months score clearly lower in the KPIs than old ones.

Trainings prove to be effective, even if they are imposed on the stores. If a store participates in the training voluntarily the results are even better. Hence it seems rewarding to investigate the motives of store employees that determine their interest in process quality.

The analysis of the store locations uncovers the lower performance of the Canarian stores compared with their counterparts on mainland Spain. This proves structural disadvantages due to the island condition.

8.6 Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name:	Jörg Johann Jaki
Geburtsdatum:	20.01.1976
Geburtsort:	Knittelfeld
Staatsbürgerschaft:	Österreich

Ausbildung

Juni 1995:	Abschluss der **Bundeshandelsakademie** Judenburg, Matura mit "gutem Erfolg"
Seit 1996:	Studium der **Internationalen Betriebswirtschaft** an der Universität Wien, Spezialisierung: Organisation und Planung, Internationale Unternehmensführung
Seit 1997:	Studium der **Politikwissenschaft** an der Universität Wien, Spezialisierung: Internationale Beziehungen
Sept. 1999 – Juni 2000:	Studium an der Universidad Complutense de Madrid im Rahmen des ERASMUS-Austauschprogramms
Februar – Juni 2004:	Studium an der Universitat de Barcelona

Berufspraxis

1995 – 1998:	Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliederwerbung für Steirisches Hilfswerk, Malteser Hilfsdienst und Deutsches Rotes Kreuz, **Leiter eines Werbeteams**
2001:	Praktikum bei der Nachrichtenagentur Pressetext Austria als **Online-Journalist**
2002:	Praktikum bei R&M IZOP in Opole/Polen über AIESEC-Studentenaustausch, Abteilung **Export und Marketing**
2002 – 2004:	**Kundenberater** für Internet und Kabel-TV bei Kabelsignal
2004 – 2009:	Mitarbeiter der Abteilung Abläufe bei Media Saturn Spanien
2005 – 2008:	**Landesinventurverantwortlicher** Media Saturn Spanien
2009 – 2011:	**Leiter der Abteilung Abläufe** Media Saturn Spanien
Seit 2011:	**Leiter Qualitätsmanagement** Media Saturn Iberia

Sprachkenntnisse

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	Verhandlungssicher
Spanisch:	Verhandlungssicher
Katalanisch:	Gute Kenntnisse
Ungarisch:	Grundkenntnisse
Italienisch:	Grundkenntnisse